
Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа

Март 2020 г.

www.eufunds.bg



РЕЗЮМЕ

Настоящото изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа обхваща 9 раздела:

В **първия раздел** са описани целта на документа и връзката с другите проучвания и анализи.

Вторият раздел описва методологията на работа.

В **третия раздел** е коментирана същността на автономните европейските рамкови споразумения, правно основание за тяхното сключване, легитимирани страни и приложение. Представено е Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и солидарността между поколенията. Поместен е и речник на понятията.

Четвъртият раздел описва нормативната рамка, като представя и систематизира основни международни, регионални и национални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията.

Петият раздел съдържа преглед на съществуващите инициативи, иновативни практики и политики по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и солидарността между поколенията, разработени и прилагани в европейските страни от партньорските на БСК организации на работодателите, членуващи в BUSINESSEUROPE.

В **шестия раздел** са представени проучените инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси, насочени към осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации, подобряване на ергономията и реорганизацията на работното място.

Седмият раздел обхваща изследване на добри практики и инструменти за въвеждане на междугенерационния подход, споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията чрез менторство и други форми на взаимодействие.

В **осми раздел** са представени заключение и препоръки, а в **девети раздел** е списъкът на литературните източници, използвани в настоящото изследване.



Заглавие на анализа:	Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа
Срок за изпълнение:	31.03.2020 г.
Дата на представяне:	31.03.2020
Наименование на дейността:	Изследвания и анализи в страната и чужбина на социалните партньори, свързани с идентифицирани проблеми в сферата на управлението на човешките ресурси в контекста на активното стареене на работната сила и приложението на междугенерационния подход
Задача:	1.1. Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа
Версия:	☐ Чернова ☐ Междинна версия ☒ Финална версия
Ниво на разпространение:	☐ Публично ☒ Ограничено
Изготвил(и):	Мария Минчева, Жасмина Саръиванова, Евелина Ведър, Емилия Стефчева
Ръководител на дейността:	Мария Минчева
Партньор:	☐
Асоциирани партньори:	
Кратко резюме:	Целта на изследването е да се проучат: 1. действащата нормативната рамка и политики; 2. съществуващи добри и иновативни практики и инструменти, както и възможностите за приложение в България на конкретни инструменти 3. практики, свързани със социалното партньорство и социалния диалог; 4. споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията чрез менторство и други форми на взаимодействие, както и други мерки, разработени и прилагани в европейските страни от партньорските на БСК организации на работодателите, членуващи в BUSINESSEUROPE Изследването ще послужи като изходна информация, необходима за: 1. обсъждане на предложения за мерки, инструменти и политики от всички заинтересовани страни чрез провеждане на Национална кръгла маса с участието на представители на социалните партньори 2. разработване на методически насоки и секторни стратегически документи за социално партньорство и въвеждане на политики и практики (действие 2 на проекта)



	3. разработване 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 (дейност 3 на проекта) Методи на изследването: кабинетно проучване (Desk Research) и анализ на съдържанието (Content Analysis) на данни и информация от различни източници, обобщаване на информацията Основни източници на информация: обмен на информация с институции и организации, официални уебсайтове на международни, регионални и национални институции, органи и агенции, на европейските и национални социални партньори, данни на Евростат и националната статистика; резултати от проучвания на Евробарометър, от национални, секторни и регионални изследвания и информация от други източници.
Ключови думи:	Активно стареене, междугенерационен подход, поколения, ергономия, работни места, трансфер на знания



Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	9
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи	9
1.2. Структура на документа	9
Раздел 2. Методология за работа	12
Раздел 3. Встъпителна част	14
3.1. Базова терминология и речник на основните понятия в изследването	14
3.2. Същност на автономните европейски рамкови споразумения, правно основание, страни и приложение	18
3.3. Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и солидарността между поколенията	21
Раздел 4. Нормативна рамка	22
4.1. Международни и регионални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията	22
4.1.1. Организация на обединените нации	22
4.1.2. Международна здравна организация	25
4.1.3. Международна организация на труда	26
4.1.4. Европейски съюз	26
4.2. Национални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията	28
4.2.1. Национална концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора в България(2012-2030 г.)	29
4.2.2. Актуализирана национална стратегия за демографско развитие на населението в Република България (2012-2030 г.)	29
4.2.3. Демографските промени и Европейската стратегия „Европа 2020“	30
4.2.4. Национална стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 – 2030 г.)	30
4.2.5. Национална стратегия за учене през целия живот 2014-2020 г.	31
4.2.6. Национална стратегия за дългосрочна грижа	31
4.2.7. Колективното трудово договаряне в Република България и политиката по насърчаване на активното стареене на възрастните хора	32
4.3. Проучване, анализ и описание на общоевропейски и сравнителни (по държави) статистически данни в областта на изследването	36
Раздел 5. Инициативи, иновативни практики и политики по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори (Споразумението)	40
5.1. Белгия	40
5.1.1. На федерално ниво:	40
5.1.2. На регионално ниво:	41



5.1.3. На секторно ниво.....	41
5.2. Дания.....	42
5.3. Естония.....	42
5.3.1. На национално ниво:.....	42
5.3.2. На ниво бранш и предприятие:.....	43
5.4. Латвия.....	43
5.5. Люксембург.....	44
5.6. Холандия (Нидерландия).....	45
5.7. Полша.....	46
5.8. Испания.....	47
5.9. Швеция.....	47
5.10. Великобритания.....	48
Раздел 6. Инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси, насочени към осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации, подобряване на ергономията и реорганизацията на работното място.....	50
6.1. Фирмени корпоративни практики в управлението на поколенческите различия, адаптирането към промяната и създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила.....	50
6.1.1. Управление на възрастовото многообразие на работното място.....	50
6.1.2. Създаване на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между поколенията.....	52
6.1.3. Фирмени корпоративни практики в управлението на поколенческите различия, адаптирането към промяната и създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между поколенията.....	54
6.2. Фирмени програми, инструменти и модели за превенция и оценяване на риска, за осигуряване на здравословна и безопасна среда, за подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места, с цел насърчаване и управление на активното остаряване.....	62
6.2.1. Фирмени програми, инструменти и модели за превенция и оценяване на риска на работното място.....	67
6.2.2. Добри практики за осигуряване на здравословна и безопасна работна среда, подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места и оптимизиране въздействието на психо-социалните фактори.....	73
6.3. Инструменти, модели, подходи и практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху променящите се демографски характеристики и осигуряване на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.....	111
6.3.1. Управление на човешките ресурси, съобразено с променящите се демографски характеристики.....	111
6.3.2. Добри практики в управлението на човешките ресурси – инструменти, модели и подходи за осигуряване на продуктивна работна среда на различните генерации и насърчаване на по-дълъг трудов живот.....	114



6.4.	Фирмени корпоративни практики и модели за управление на преживяванията на работниците и служителите съобразени с поколенческите особености	134
6.4.1.	Управление на преживяванията на служителите	134
6.4.2.	Добри практики за управление на преживяванията на служителите, съобразени с поколенческите особености	138
6.5.	Възможности за приложение в България на инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси за осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.	151
6.5.1.	Анализ на възрастовата структура на работната сила	153
6.5.2.	Изграждане на организационна култура, подкрепяща възрастовото многообразие и силно лидерство	153
6.5.3.	Прилагане на неутрален спрямо възрастта подход на набиране, селекция и подбор	154
6.5.4.	Обучение и развитие на служителите от всички възрасти	155
6.5.5.	Приемственост и трансфер на знания между поколенията	156
6.5.6.	Управление на преживяванията на служителите от всички възрасти	157
6.5.7.	Насърчаване на устойчив трудов живот и здравословни работни места за всички възрасти	158
6.5.8.	Изводи	161
Раздел 7.	Изследване на добри практики и инструменти за въвеждане на междугенерационния подход, споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията чрез менторство и други форми на взаимодействие.	163
7.1.	Изследване на поколенческите особености на работната сила.	163
7.2.	Изследвания, анализи и публикации свързани с въздействието на цифровизацията и технологиите върху различните генерации, промяната в трудовия цикъл (цифров демографски преход) и потребностите от нови квалификации и умения	187
7.3.	Добри практики и инструменти за въвеждане на междугенерационния подход за усъвършенстване на работници и служители от всички възрасти, с цел поддържане и по-нататъшно развитие на знания и компетентност през цялата им трудова кариера	196
7.3.1.	Междугенерационен подход	197
7.3.2.	Трансфер на знания	200
7.3.3.	Менторство, коучинг и въвеждащи програми за новопостъпили служители	205
7.3.4.	Обучение и мотивация за усъвършенстване	217
Раздел 8.	Заклучение и препоръки	221
Раздел 9.	Литературни източници	224



Използвани съкращения:

Съкращение	Описание на съкращението
БСК	- Българска стопанска камара –съюз на българския бизнес
КНСБ	- Конфедерация на независимите синдикати в България
ЕС	- Европейски съюз
ООН	- Организация на обединените нации
МОТ	- Международна организация на труда
МЗО	- Международна здравна организация
BUSINESSEUROPE	- Конфедерация на Европейския бизнес, базирана в Брюксел, която официално представлява интересите на индустриалците и работодателите на равнище ЕС. В нея членуват 40 бизнес и работодателски организации от 35 държави, в т.ч. от ЕС, ЕИП и някои държави от Централна и Източна Европа. Призната за междусекторен социален партньор на европейско равнище Участва от името на своите членове в социалния диалог, уреден в Договора за функциониране на ЕС. Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес е пълноправен член от 2007 г
UEAPME	- Европейски съюз за занаятчиите и малките и средни предприятия, понастоящем SMEUnited. Призната за междусекторен социален партньор на европейско равнище. Участва от името на своите членове в социалния диалог, уреден в Договора за функциониране на ЕС.
CEEP	- Европейска организация на работодателите и предприятията предоставящи публични услуги (European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services). Призната за междусекторен социален партньор на европейско равнище Участва от името на своите членове в социалния диалог, уреден в Договора за функциониране на ЕС.
ETUC	- Европейска синдикална конфедерация (European Trade Union Confederation) Призната за междусекторен социален партньор на европейско равнище. Участва от името на своите членове в социалния диалог, уреден в Договора за функциониране на ЕС.



Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

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 генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на Дейност 1 „Изследвания и анализи в страната и чужбина на социалните партньори, свързани с идентифицирани проблеми в сферата на управлението на човешките ресурси в контекста на активното стареене на работната сила и приложението на междугенерационния подход“, под-дейност 1.1 „Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа“

Общи цели на проекта

- Преодоляване на недостига на работна сила и увеличаване на дела на заетите лица чрез насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа сред работещите над 54 год.
- Осигуряване на възможност за предприятия, предприемачите и заетите лица по-лесно да се адаптират към променящите се нужди на икономиката и пазара на труда.

Специфична цел

- Приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси 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“ чрез активно социално партньорство.

1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

Встъпителна част

В тази част е коментирана същността на автономните европейските рамкови споразумения, правно основание за тяхното сключване, легитимирани страни и приложение. Представено е Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и солидарността между поколенията, сключено на 8 март 2017 г. Поместен е и речник на понятията.

Нормативна рамка

Съдържа представяне и систематизиране на основни международни, регионални и национални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията.

Инициативи, иновативни практики и политики по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори (Споразумението)

Съдържа преглед на съществуващите инициативи, иновативни практики и политики по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и солидарността между поколенията, разработени и прилагани в европейските страни от партньорските на БСК организации на работодателите, членуващи в BUSINESSEUROPE.

Инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси, насочени към осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации, подобряване на ергономията и реорганизацията на работното място.

1. Проучване и описание на фирмени корпоративни практики в управлението на поколенческите различия, адаптирането към промяната и създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила

2. Проучване и описание на фирмени програми, инструменти и модели за превенция и оценяване на риска, за осигуряване на здравословна и безопасна среда, за подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места, за изследване и оптимизиране на въздействието на психо-социалните фактори в работната среда с цел насърчаване и управление на активното остаряване по ефективен начин.

3. Проучване и описание на конкретни инструменти, модели, подходи и практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху променящите се демографски характеристики и осигуряване на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

4. Проучване и описание на фирмени корпоративни практики и модели за управление на преживяванията на работниците и служителите съобразени с поколенческите особености.

5. Анализ и оценка на възможностите за приложение в България на конкретни инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Изследване на добри практики и инструменти за въвеждане на междугенерационния подход, споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията чрез менторство и други форми на взаимодействие.

1. Проучване и описание на международни, национални, секторни, регионални и фирмени изследвания на поколенческите особености на работната сила.

2. Проучване и описание на изследвания, анализи, публикации и др. информация, свързана с въздействието на цифровизацията и технологиите върху различните генерации, промяната в трудовия цикъл (цифров демографски преход) и потребностите от нови квалификации и умения.

3. Изследване и описание на добри практики и инструменти за въвеждане на междугенерационния подход, споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията чрез развитие на „учеща организация“, въвеждащи програми за новопостъпили, менторство, коучинг, системи за управление на знанието, обучение и мотивация за усъвършенстване на работници и служители от всички възрасти, с цел поддържане и по-нататъшно развитие знания и компетентност през цялата им трудова кариера и други форми.



Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Настоящото изследване е предпоставка за:

- проучване, систематизиране и натрупване на базова информация;
- изготвяне на речник на понятията и
- проучване на опита в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Предназначено е да послужи като изходна информация, необходима за:

1. събиране и обсъждане на предложения за мерки, инструменти и политики от всички заинтересовани страни чрез провеждане на Национална кръгла маса с участието на представители на социалните партньори;
2. разработване на методически насоки и секторни стратегически документи за социално партньорство и въвеждане на политики и практики, свързани с идентифицирани проблеми в сферата на управлението на човешките ресурси във връзка с активното стареене на работната сила и междугенерационния подход (дейност 2 на проекта) и
3. разработване 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 (дейност 3 на проекта).

Целта на изследването е да се проучат:

1. действащата нормативната рамка и политики, прилагани на международно, европейско и национално ниво;
2. съществуващите добри и иновативни практики и инструменти, насочени към създаване на условия за по-дълъг трудов живот и способност за работа;
3. практики, свързани със социалното партньорство и социалния диалог, в това число колективното трудово договаряне като инструмент за насърчаване на по-дългия трудов живот и прилагане на междугенерационния подход;
4. възможностите за приложение в България на конкретни инструменти, модели и практики, насочени към осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации, подобряване на ергономията и реорганизацията на работното място;
5. споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията чрез менторство и други форми на взаимодействие, както и други мерки, разработени и прилагани в европейските страни от партньорските на БСК организации на работодателите, членуващи в BUSINESSEUROPE.

При извършване на изследването са използвани **методи** като документално проучване (Desk Research), анализ на съдържанието (Content Analysis) на данни и информация от различни

източници, обмен на информация с членове на BUSINESSEUROPE, обобщаване на информацията.

Използвани различни информационни източници, в т.ч.:

- официални уебсайтове на институции, органи и агенции на ЕС;
- международни организации (ООН, МОТ, ЮНЕСКО, Световна банка);
- европейските социални партньори BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, ETUC;
- национални работодателски и синдикални организации;
- официални уебсайтове на държавни институции, органи и агенции на страните членки на ЕС;
- данни на Евростат и националната статистика.

Анализирани са данните от годишните доклади на социалните партньори, членуващи в организациите, страни по Автономното Рамково споразумение за активно стареење и междупоколенческият подход за 2018 и 2019 г., резултати от проучвания на Евробарометър, от национални, секторни и регионални изследвания, проучвания и анализи на научни и неправителствени организации, както и информация от международни и регионални конференции, форуми и събития, от корпоративни уебсайтове, публикации в интернет, публикации в медиите.

Раздел 3. ВСТЪПИТЕЛНА ЧАСТ

3.1. БАЗОВА ТЕРМИНОЛОГИЯ И РЕЧНИК НА ОСНОВНИТЕ ПОНЯТИЯ В ИЗСЛЕДВАНЕТО

При изготвяне на понятийния апарат, свързан с политиката за активно стареене на възрастните хора, следва като отправна точка да се дефинира понятието за „възрастен“.

Определенията за „възрастни“ и „млади“ са различни в отделните държави¹. Средно европейците смятат, че хората започват да бъдат приемани за „възрастни“ малко преди 64 години, като не се считат за млади на възраст от 41,8 години.

Продължителността на живота се увеличава и по-възрастното поколение представлява значителен неизползван фактор за растеж. Хората стават по-продуктивни и излизат в пенсия във все по-късна възраст. Възрастните хора остават активни потребители както на стоки за здравето, така и на финансови услуги, образователни програми и нови технологии. Тези възможности биха могли да бъдат реализирани чрез определени мерки и политики, вкл.: запазване на възрастните служители в състава на работната сила; допълнителна подготовка на специалисти за работа в области като здравеопазване, социална сигурност, туризъм, подобряване на трудовите навици на по-възрастното поколение, развитие на широк спектър от дейности и бизнеси, които отговарят на потребностите на възрастните граждани и потребители, вкл.: жилища и околна среда, здраве и безопасност, транспортни, информационни и комуникационни технологии), различни дейности за свободното време, както и различни видове услуги в домашна среда и други.

Понятие за „Активно стареене“

Активното стареене може да бъде определено като подпомагане на хората в това да бъдат отговорни за собствения си живот възможно най-продължително време и в случаите, когато това е възможно, да допринасят за икономиката и обществото.² Активното стареене означава и оптимизиране на възможностите на работниците от всички възрасти да работят в качествени, продуктивни и здравословни условия на труд до законна пенсионна възраст, като това се основава на взаимна ангажираност и мотивация на работодатели и работници.³

В Националната стратегия за активен живот на възрастните хора⁴ е посочено, че има няколко основни дефиниции на понятието за активен живот на възрастните хора (active ageing), определени от различни международни организации и институции:

- Организацията за икономическо сътрудничество и развитие поставя акцент върху икономическото измерение, като набляга на възможностите за реален икономически и

¹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_12_10

² <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/active-ageing>

³ <https://www.buinesseuropa.eu/publications/european-social-partners-autonomous-framework-agreement-active-ageing-and-inter>

⁴ https://www.mlsp.government.bg/ckfinder/userfiles/files/politiki/demografska%20politika/nacionalni%20strategicheski%20dokumenti/National_agieng_strategy_2019-2030.pdf

социален принос на възрастните хора. Набелязани са множество възможности за активен живот на възрастните хора – обучения, заетост, доброволчески дейности и други.

- Световната здравна организация предлага широка дефиниция, в която подчертава важноста от комплексно участие на възрастните хора в социалния, икономически, културен, духовен и граждански живот, а не само до способността за продължаваща физическа активност или участие на пазара на труда.

- Европейската комисия формулира параметрите на активното стареене в Съобщение от 1999 г., наименувано „Европа за всички възрасти“. Според документа „активният живот на възрастните хора“ е способността за адаптиране на начина на живот към увеличаващата се горна граница на живота. Всичко това е свързано и с насърчаване на здравословния начин на живот, по-късно пенсиониране и запазване на активността след пенсиониране. Акцентът е, че насърчаването на активния живот на възрастните хора е създаване на възможности за по-добър живот.

- В Националната стратегия за активен живот на възрастните хора е посочено, че основните насоки за развитие на политиката за насърчаване на активния живот на възрастните хора са дефинирани в Заключенията на Съвета на Европейския съюз от юни 2010 г., които акцентират върху участието на възрастните хора на пазара на труда и участието им в доброволчески дейности. Според документа по-продължителното участие на възрастните работници в трудовия живот е от важност за производителността на икономиката. Отбелязана е необходимостта от адаптиране на работните места.

- Организацията на обединените нации чрез Икономическата комисия за Европа координира изпълнението на Международния план за действие в отговор на застаряването (приет в Мадрид през 2002 г.) и Регионалната стратегия за Европа за неговото изпълнение. Мадридският план за действие по застаряването призовава за промяна в нагласи, политики и практики на всички нива и във всички сектори, за да се осигури използването на огромния потенциал на процеса на застаряване на населението.

От посочените дефиниции може да бъде направен изводът, че международните и национални институции, които имат отношение към политиките за насърчаване на активното стареене на възрастните хора са единни в това, че потенциалът на възрастните хора на пазара на труда е голям и следва да бъде използван все по-интензивно. От значение за все по-активното включване на възрастните хора в пазара на труда са адаптирането на условията на труд към спецификите на посочената категория работещи, както и насърчаването на здравословния начин на живот. Акцентира се и върху насърчаването на участието на възрастните хора в обществения живот като цяло, включително в благотворителни инициативи. Може да бъде направен извод, че участието в пазара на труда е един от най-ефективните методи за преодоляване на социалната изолация.

Речник на основните понятия

Междупоколенчески подход	Междупоколенческият подход се отнася до надграждане на силните страни и обективното положение на всички поколения, подобряване на взаимното разбиране и подкрепа на сътрудничеството и солидарността между поколенията на работното място. ⁵
Режим на работа	Формата на организиране на работното време и неговото разпределение съгласно определен режим, който се определя от работодателя ⁶ .
Условия на труд	Организацията на работата и работните дейности; обучение, умения и работоспособност; безопасност и здраве; взаимовръзката между работното време и баланса „личен-професионален живот“ ⁷ . Гъвкавите работни практики имат отношение и към улесняване на активното стареене ⁸ .
„Сребърна“ икономика	Икономиката, свързана с населението над 50 годишна възраст ⁹
Възрастова структура	Пропорцията на общото население във всяка възрастова група ¹⁰
Възрастов коефициент	Коефициент, получен за конкретни възрастови групи (например, възрастово-специфичен коефициент на плодовитост, смъртност, неграмотност или степен на записване в училище и т.н. ¹¹ .
Демографски преход	Историческа промяна на раждаемостта и смъртността от високо към ниско ниво. Спадът на смъртността обикновено предхожда спада на плодовитостта, което води до бърз растеж на населението през преходния период ¹²
Демография	Научното изследване на човешките популации, включително техните размери, състави, разпределения, растеж и други характеристики, както и причините и последиците от промените в тези фактори ¹³
Депопулация	Състояние на намаляващо население ¹⁴
Продължителност на	Максималната възраст, която хората биха могли да достигнат при

⁵https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/with_signatures_framework_agreement_on_active_ageing_0.pdf

⁶ ДИРЕКТИВА (ЕС) 2019/1152 НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА от 20 юни 2019 година за прозрачни и предвидими условия на труд в Европейския съюз, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1152&from=EN>

⁷ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/working-conditions>;

⁸ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/working-conditions>

⁹ THE SILVER ECONOMY. An Overview of the European Commission's Activities“, The First-Ever Global Silver Economy Forum, Finland, 9-10 July 2019, p. 3

¹⁰ <https://www.prb.org/glossary/>

¹¹ <https://www.prb.org/glossary/>

¹² <https://www.prb.org/glossary/>

¹³ <https://www.prb.org/glossary/>

¹⁴ <https://www.prb.org/glossary/>

живота	оптимални условия ¹⁵
Средна възраст	Математическата средна възраст на всички членове на населението ¹⁶
Медианна възраст	Възраст, която разделя населението на две числово равни групи; тоест половината от хората са по-млади от тази възраст и половината са по-възрастни ¹⁷
Поколения	Група от лица, родени в същия период, обикновено взети като календарна година ¹⁸
Регистър на населението	Правителствена система за събиране на данни, в която непрекъснато се записват демографските и социално-икономическите характеристики на цялото или част от населението. Като примери, Дания и Швеция са сред страните, които поддържат универсални регистри за демографски цели - записване на основните събития (раждане, брак, преместване, смърт), които се случват с всеки индивид, така че актуална информация за цялото население е лесно на разположение ¹⁹
Работна среда	Цялостното работно пространство включващо микро – и макросредата, в рамките, на които протича трудовият процес.
Средна продължителност на живота²⁰	Статистически очакваният период от време, който остава на даден организъм до смъртта му в определен момент. Този времеви период се пресмята обикновено с помощта на таблици, съдържащи емпирични данни за смъртните случаи и честоти в миналото и моделни предположения за бъдещи промени. Принципно всеки един момент може да бъде избран за начална точка, от която да бъде сметната очакваната продължителност на живота, но най-често изчисленията се правят от началото на биологическото развитие на даден организъм.
Средна продължителност на	Средна продължителност на предстоящия живот на новороденото се приема за средна продължителност на живота на населението.

¹⁵ <https://www.prb.org/glossary/>

¹⁶ <https://www.prb.org/glossary/>

¹⁷ <https://www.prb.org/glossary/>

¹⁸ <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-CC-03-005-EN.pdf>

¹⁹ <https://www.prb.org/glossary/>

²⁰ <https://www.nsi.bg/bg/content/3024/%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%8A%D0%BB%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%89%D0%B8%D1%8F-%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D1%82%D0%BE-%D0%BF%D0%BE-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B8-%D0%BF%D0%BE%D0%BB>

3.2. СЪЩНОСТ НА АВТОНОМНИТЕ ЕВРОПЕЙСКИ РАМКОВИ СПОРАЗУМЕНИЯ, ПРАВНО ОСНОВАНИЕ, СТРАНИ И ПРИЛОЖЕНИЕ

Европейският междусекторен социален диалог бележи своето начало от средата на 80-те години на XX век. **Единният Европейски акт (29.6.1987 г.)** предвижда създаването на нов чл. 118б в Договора за създаване на Европейската икономическа общност, съгласно който:

*„Комисията ще се стреми да развива диалога между капитала и труда на Европейско равнище, който може, ако двете страни пожелаят това, да доведе до **договорни отношения**“*

Това право е възпроизведено и в чл. 12, пар. 2 на Хартата на Общността за основните социални права на работниците (**„Социалната харта“**), приета през **1989 г.**, съгласно който:

*„Диалогът между двете страни на индустрията на европейско равнище, който трябва да бъде развиван, може, ако страните пожелаят това, да доведе до **договорни отношения** и в по-специално – на междусекторно и секторно равнище“.*

С Договора за създаване на Европейския съюз (Договорът от Маастрихт, подписан на 7 февруари 1992 г.), се приема **Споразумение** между държавите-членки **относно социалната политика**, съдържащо се в Протокол към Договора и представляващо неразделна част от *acquis communautaire*. Споразумението изрично се позовава на „Социалната харта“ и се сключва, за да я приложи. **Насърчаването на диалога между капитала и труда е заложено още в чл. 1 на споразумението, като една от неговите цели.**

Съгласно чл. 2, пар. 4.:

*„Държава-членка може да повери на капитала и труда, по тяхно съвместно искане, **приложението на директиви, приети на основание пар. 2²² и 3²³***

²¹ <https://www.nsi.bg/bg/content/3024/%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%8A%D0%BB%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%89%D0%B8%D1%8F-%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D1%82%D0%BE-%D0%BF%D0%BE-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B8-%D0%BF%D0%BE%D0%BB>

²² „Чл. 2. Съветът, чрез Директиви, може да приема минимални изисквания за постепенно прилагане, като отчете условията и техническите правила във всяка държава-членка. Тези директиви ще избягват налагането на административни, финансови и правни органичения, които могат да доведат до възпрепятстване на създаването и развитието на малки и средни предприятия.

Съветът действа в съответствие с процедурата, установена в член 189в на Договора, след консултация с Икономическия и социален комитет.“ (Заб. Преводът от английски език е на автора на раздела)

²³ „Чл. 3. Независимо от това, Съветът действа с единодушие по предложенията на Комисията, след консултация с Европейския парламент и Икономическия и социален комитет, в следните области:

- социално осигуряване и социална закрила на работниците;
- закрила на работниците при прекратяване на трудовия им договор;
- представителство и колективно защита на интересите на работниците и работодателите, в т.ч. и съвместното вземане на решение, предмет на параграф 6 (Заб. Съгласно чл. 3, параграф 6, разпоредбите на чл. 3 не се

В този случай, тя трябва да гарантира, че не по-късно от срока за транспониране на директивата, в съответствие с член 189, капиталът и труда ще са предприели необходимите мерки, като от заинтересованата държава-членка се изисква да предприеме необходимите мерки, които да ѝ позволят по всяко време да бъде в състояние да гарантира резултатите, изисквани от тази директива“

Съгласно чл. 3 на Споразумението:

„1. Комисията ще има за задача да насърчава консултациите между капитала и труда на Общностно равнище и ще предприеме всички подходящи мерки за улесняване на диалога помежду им и чрез осигуряване на балансирана подкрепа за двете страни.

2. За тази цел, преди да внесе предложения в областта на социалната политика, Комисията се консултира с капитала и труда относно възможната насока на дадено действие на ниво Общност.

3. Ако след тази консултация Комисията счита, че е препоръчително действие от страна на Общността, тя се консултира с капитала и труда относно съдържанието на предвижданото предложение. Капиталът и трудът представят на Комисията становище или, когато това е необходимо, препоръка.

4. По време на такава консултация Капиталът и трудът могат да информират Комисията за тяхното желание да започнат процедурата, предвидена в член 4. Продължителността на този процес не може да превишава девет месеца, освен ако заинтересованите социални партньори и Комисията не решат съвместно този срок да бъде продължен.“

Член 4 предоставя на социалните партньори възможността диалогът помежду им на Общностно ниво да доведе до договорни отношения, включително споразумения. Съгласно параграф 2:

„Споразуменията, сключени на равнището на Общността ще се изпълняват било в съответствие с процедурите и практиките, специфични за капитала и труда и за държавите-членки, било по въпроси, обхванати от член 2 – по съвместно искане на подписалите ги страни, с решение на Съвета, по предложение на Комисията.“

С Договора от Амстердам (10.11.1997 г.), разпоредбите на Споразумението между държавите-членки относно социалната политика стават част от текста на договора за Европейския съюз²⁴

С декларация по чл. 118б. пар. 2, Високо договарящите се страни декларират, че:

„първите мерки по прилагане на споразумения между капитала и труда на Общностно ниво, посочени в чл. 118б на Договора за създаване на Европейските общности, ще се

прилагат по отношение на заплащането, правото на сдружаване, правото на стачка и на налагане на локаут);

- условия за наемане на граждани на три държави, законно пребиваващи на територията на Общността;
- финансови вноски за насърчаване на заетостта и създаването на работни места, без да се засягат разпоредбите, отнасящи се до Социалния фонд.

²⁴ Вж. Чл. 118, 118 а, 118 б и 118 в на Договора за създаване на Европейските общности след изменението с Договора от Амстердам: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A11997D%2FTXT>

състоят в разработване, чрез колективно преговаряне, съгласно правилата на всяка държава-членка, на съдържанието на тези споразумения, като впоследствие тази договореност не налага задължение на държавите-членки да прилагат тези споразумения директно или да приемат правила за тяхното транспониране, както и задължение да изменят действащото национално законодателство, за да улеснят прилагането на тези споразумения.“

Първото споразумение, постигнато между Европейските социални партньори е **Рамковото споразумение за родителския отпуск** (14.12.1995 г.), приложено чрез **Директива 96/34/ЕО**, последвано от **Рамково споразумение за работа при непълно работно време** (06.06.1997 г.), приложено чрез **Директива 97/81/ЕО** и **Рамково споразумение за срочната работа** (19.03.1999 г.), приложено чрез **Директива 1999/70/ЕО**.

Нов тласък за насърчаване на социалния диалог е даден след Декларацията от Лаакен за бъдещето на Европейския съюз, приета на заседание на Европейския съвет (декември, 2001). В своя съвместна Декларация²⁵ представена на Срещата на високо равнище по въпросите на социалния диалог, предшестваша заседанието на Европейския съвет, **Европейските социални партньори заявяват намерението си да представят своя съвместна работна програма**, насочена към постигане по-автономен социален диалог. Призовават за **създаване на трипартитен комитет за растеж и заетост**, който да се провежда преди пролетния Европейски съвет. В Заключенията на Европейския съвет от Барселона²⁶ (март, 2002), се декларира политическа воля за институционализиране на неформалните²⁷ дотогава Среци на високо равнище по въпросите на социалния диалог (Social Dialogue Summit), които да предшестват пролетните заседания на Европейския съвет, а социалните партньори са призовани да приемат на съвместна рамка за действие (joint framework of actions), за развитие на компетентност и квалификация през целия живот, като се подчертава, че в многогодишната програма, която социалните партньори ще представят през декември 2002 г. „би следвало вече да съдържа приноса на социалните партньори към изпълнение на целите на Лисабонската стратегия, и особено по отношение на адаптивността на бизнеса по въпроси като колективно преговаряне, заплащането на труда, подобрена производителност, учене през целия живот, новите технологии и гъвкавата организация на работа“. В свое Съобщение²⁸ от 26.06.2002 г. относно "Европейския социален диалог, сила за иновации и промяна", наред с множество конкретни мерки за насърчаване на социалния диалог на различни равнища, Комисията, позовавайки се на Декларацията от Лаакен и Заключенията на Европейския съвет от Барселона, призовава социалните партньори на Европейско равнище, да развият автономния си диалог и да приемат съвместни работни програми.

Това поставя началото на цикъл от съвместни работни програми²⁹ и рамки за действие³⁰. В периода 2002-2017 г., европейските социални партньори сключват **5 рамкови автономни**

²⁵ Joint Declaration Laeken, 07/12/2001

²⁶ C/02/930, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/PRES_02_930

²⁷ Виж т. 14 от Заключенията на Европейския съвет от Ница, 7-10 декември 2000, https://www.europarl.europa.eu/summits/nice1_en.htm#IV

²⁸ COM(2002) 341 final

²⁹ към 2020 г. се изпълнява шестата 3-годишна програма (2019-2021)

споразумения, които се прилагат в съответствие с процедурите и практиките, специфични за социалните партньори и за държавите-членки. На национално ниво, ангажиментът по прилагане на тези споразумения е на съответните работодателски и синдикални организации, членуващи в европейските такива, които са страна по споразуменията. За България това са Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес - член на BusinessEurope, Асоциация на индустриалния капитал в България – член на CEEP, Съюз произведено в България – член на SMEunited, Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда Подкрепа – членове на ETUC.

Наблюдението по прилагане на автономните споразумения се извършва в рамките на Комитета по социален диалог (КСД), който е основен орган за бипартитен диалог на Европейско равнище, състоящ се от равен брой членове на работодателските и синдикалните организации на европейско и национално ниво, с подкрепата на ГД „Трудова заетост, социални въпроси и приобщаване“ на Европейската комисия.

3.3. АВТОНОМНОТО РАМКОВО СПОРАЗУМЕНИЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ СОЦИАЛНИ ПАРТНЬОРИ ОТНОСНО АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ И СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Автономното споразумение относно активното стареене и солидарността между поколенията, сключено на 8 март 2017 г. е договорено в рамките на петата съвместна работна програма на Европейските социални партньори за периода 2015 – 2017 г., по надслова „Партньорство за приобщаващ растеж“. Като осъзнават важната роля, която социалният диалог играе за намиране на решения, които са справедливи, отговорни и ефективни и които да подпомагат икономическото възстановяване и социалното сближаване, социалните партньори се договарят чрез съвместната си програма да отговорят на предизвикателствата чрез „автономен принос към политиката, имаща пряко или непряко отношение към заетостта и пазарите на труда.“

Като отговор на негативните демографски тенденции социалните партньори се обединяват около тезата, че „следва да се предприемат мерки, когато е необходимо, на национално ниво и/или на нивото на отделни браншове и предприятия, за да се улесни активното участие и задържане на пазара на труда на по-възрастните работници, като същевременно се работи и по улесняване на предаване на щафетата между поколенията в контекста на високата безработица сред младите хора. Следва значително да се подобрят възможностите на по-възрастните работници да се задържат за по-дълго време на пазара на труда, колкото се може по-здрави и активни.“ Осъзнавайки, че „по-дългият професионален живот ще допринесе за запазването на устойчиви и достатъчни като размер пенсии, за социалното приобщаване и сближаване и за увеличаване на солидарността между поколенията в Европа“, Европейските социални партньори ще се ангажират да започнат преговори с цел постигане на автономно рамково споразумение.

³⁰ За развитие на компетенциите и квалификацията през целия живот, 14/03/2002, За равенство между половете, 22/03/2005, За младежката заетост, 06/2013

Раздел 4. НОРМАТИВНА РАМКА

4.1. МЕЖДУНАРОДНИ И РЕГИОНАЛНИ АКТОВЕ, ПОЛИТИКИ И ИНИЦИАТИВИ В ОБЛАСТТА НА АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ И РАЗВИТИЕ НА СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

4.1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ОБЕДИНЕНИТЕ НАЦИИ

Международен план за действие, в отговор на застаряването, Виена, 1982³¹

Проблематиката, свързана с застаряване на населението, продиктувано от намаляване на раждаемостта и увеличаване на продължителността на живота, е във фокуса на международната общност от 70-те години на миналия век³². Първият международен инструмент в областта на застаряването е Международният план за действие, свързан със застаряването, приет на Световния конгрес по въпросите на застаряването, проведен във Виена през 1982 г.³³ Конгресът е свикан вследствие на приета от Общото събрание на ООН Резолюция 33/52 от 14 декември 1978 г., с цел да бъде обсъдена международна програма за действие, насочена към гарантиране на икономическата и социална сигурност за възрастните хора. Планът представлява основа за формулиране и прилагане на политики и съдържа 62 препоръки за действие в областта на здравето и задоволяване на нуждите от храна, защита на по-възрастните потребители, настаняване и околна среда, семейство, социално благополучие, сигурност на доходите и заетостта, образование, събиране и анализ на данни и др.³⁴

На 14 октомври 1990 г., Общото събрание на ООН определя датата 1 октомври като Международен ден на възрастните хора.

Принципи, приети от Организацията на обединените нации за възрастните хора, 1991³⁵

Отчитайки приетия Международен план за действие, в отговор на застаряването (Виена, 1982) и стандартите, приети от международни организации, част от системата на ООН (напр. Международната организация на труда, Международната здравна организация), през 1991 г., Общото събрание на ООН приема принципи, които правителствата да включват в националните си програми за действие:

Независимост, касаещ достъпа на възрастните хора до:

- храна, вода, подслон, облекло и здравни грижи;

³¹ Одобрен с Резолюция 37/51 на ОС ООН от 03.12.1982 г.

³² Вж напр. Резолюция 2842 на ОС ООН, приета на 18.12.1971 г., Резолюция 3137 на ОС ООН, приета на 14.12.1973 г., Резолюция 32/132 на ОС ООН от 16.12.1977 г.

³³ България също е представена на конгреса

³⁴ Вж повече на <https://www.un.org/development/desa/ageing/resources/vienna-international-plan-of-action.html>

³⁵ Приети с Резолюция на 46/91 на ОС ООН от 16.12.1991 г.

<https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/OlderPersons.aspx>

- възможност за работа или други дейности, генериращи доходи;
- участие при определяне кога трябва да напуснат пазара на труда;
- достъп до подходящи образователни и обучителни програми и пр.

Участие, позволяващо на възрастните хора:

- да останат интегрирани в обществото и да участват активно във формулирането и прилагането на политиките, директно насочени към тяхното благосъстояние и споделяне на знанията и уменията им с по-младите поколения;
- да търсят и развиват възможности да случат на общността, в т.ч. и като доброволци;
- да се сдружават в свои асоциации.

Грижа

- от семейството и общността и защита, съобразно културните ценности на това общество;
- достъп до здравни грижи;
- достъп до социални и правни услуги, чрез които да поддържат своята автономност, защита и грижа.

Саморазвитие

Възрастните хора трябва да имат възможност за пълно развитие на своя потенциал. Те трябва да разполагат с достъп до образователните, културните и духовните ресурси на общността.

Достойнство

Възрастните хора трябва да могат да живеят достойно и да бъдат третирани справедливо, без всякаква дискриминация.

Международна година на възрастните хора, 1999³⁶

Година след приемането на Принципите за възрастните хора, през октомври 1992 г., Общото събрание на ООН, в своя резолюция призовава международната общност към прилагане на международния план от Виена (1991) и широко разпространение на Принципите, като определя 1999 година като Международна година на възрастните хора.

Международен план за действие в отговор на застаряването, Мадрид 2002 г.

Като продължение на Международната година на възрастните хора (1999) и по повод 20-годишнината от провеждането на първия Световен конгрес по въпросите на застаряването (Виена, 1982)³⁷, през 2002 г. в Мадрид се състои Вторият Световен конгрес по въпросите на застаряването, целящ цялостен преглед на постигнатите резултати след Първия световен конгрес, приемането на ревизиран план за действие и дългосрочни стратегии, свързани със стареенето, включващи периодичен преглед. В мандата на конгреса е предвиден фокус върху предприемане на активни мерки, отчитане на връзките между остаряването и развитието, мейнстрийминг на мерките, свързани със стареенето в контекста на глобалните стратегии за

³⁶ <https://www.un.org/development/desa/ageing/resources/international-year-of-older-persons-1999.html>

³⁷ Резолюция 54/262 на ОС на ООН, приета на 25.05.2000 г.

развитие, мерки за насърчаване на солидарността между поколенията, отчитайки нуждите и на по-младите и на по-възрастните членове на обществото.

По време на конгреса са приети два документа: Политическа декларация и Международен план за действие в отговор на застаряването. Препоръките за действие в Международния план от Мадрид са над 100 и са систематизирани в 3 основни направления: възрастните хора и развитието, подобряване на здравето и благосъстоянието в напреднала възраст и осигуряване на благоприятна и подкрепяща среда.

Интерес за настоящото изследване представляват препоръките, обхванати в първото направление, систематизирани в темата Работа и активно старееща работна сила. В пар. 23 акцент е даден върху възможността възрастните хора да продължат да работят или да извършват други дейности, които са източник на доходи, дотогава, докогато имат възможност да правят това по продуктивен начин. Подчертава се **необходимостта от увеличаване на осведомеността на работното място за ползите от поддържане на активно старееща работна сила.** Друг акцент (пар. 24) е отчитане на **намаляващия брой на млади работници** в развиващите се страни и държави, чиято икономика е в преход (economies in transition) и **високият дял на възрастни работници, които работят в неформалната икономика.** В тези държави продължителността на живота се увеличава с по-бързи темпове от законово установената пенсионна възраст. Тази тенденция се съпътства в нередки случаи от **дискриминация, свързана с възрастта.** Тези фактори са от естество да способстват за **увеличаване на недостига на работна сила, в резултат на намаляващия брой млади хора, навлизащи на пазара на труда, застаряващата работна сила и тенденциите за ранно пенсиониране.** В този контекст се насърчават политики, чрез които да се увеличи **пригодността за работа, напр. чрез „гъвкави условия за пенсиониране, адаптивни условия на труд и професионална рехабилитация за възрастни хора с увреждания“.**

Пар. 25 засяга факторите, които засягат по-възрастните жени на пазара на труда и особено тези, които са от значение за жените **да полагат платен труд,** в т.ч. по-ниски нива на заплащане, липса на кариерно развитие поради прекъсвания в трудовата кариера, ангажименти, свързани с полагане на грижи за членове на семейството, възможността им да натрупат средства за своето пенсиониране. Отчетено е, че липсата на политики, които са съобразени със семейните ангажименти може да увеличи тези трудности допълнително.

За постигане на формулираната цел (пар. 28), а именно **„Възможности за заетост за всички възрастни лица, които желаят да работят“**, Планът от Мадрид предвижда редица мерки, сред които:

- поставяне на **ръста на заетостта в центъра на макроикономическите политики;**
- предприемане на действия за **увеличаване на участието на пазара на труда на населението в работоспособна възраст и намаляване на риска от изключване или зависимост в по-късните етапи на живота.** За постигане на тези мерки е предложено прилагането на политики като **устойчиви здравни услуги,** предоставяни на работното място с акцент върху **превенцията, насърчаване на здравето и безопасността по време на работа,** за да се поддържа способността за работа, **достъп до технологии, учене през целия живот, продължаващо обучение, обучение на работното място и др.;**

- **насърчаване на инициативите за самостоятелна заетост**, напр. чрез насърчаване на развитието на малки и микро предприятия и чрез осигуряване на достъп до кредитиране;
- насърчаване на нов подход при пенсиониране, чрез прилагане на **гъвкави политики и практики за пенсиониране, при запазване на пенсионните права**.
- насърчаване на **нови форми на труд и иновативни практики на работното място**, насочени към поддържане на способността за работа и отразяващи нуждите на работниците с напредване на възрастта и др.

Планът за действие е отразен в регионални планове за действие, в съответствие с демографските, икономическите и културни особености на всеки регион и служи като основа за прилагане на препоръките. Приложението на Плана от Мадрид се извършва на всеки 5 години.³⁸

Прилагането на Планът от Мадрид е последвано от редица декларации на министерско равнище³⁹: Декларация от Берлин, 2002, Регионална стратегия по прилагане на Плана от Мадрид, 2002, Декларация от Лион, 2007, Декларация от Виена, 2012, Декларация от Лисабон, 2017.

4.1.2. МЕЖДУНАРОДНА ЗДРАВНА ОРГАНИЗАЦИЯ

Международната здравна организация също се включва активно по въпросите, свързани със застаряване на населението. Организацията разработва нарочна Рамка за политики в областта на активното стареене, която представлява приносът на МЗО към Втората Световна конференция по въпросите на стареенето в Мадрид⁴⁰. В документа МЗО дава свое **определение за „активно стареене“**, а именно: **„Процесът по оптимизиране на възможностите за здраве, участие и сигурност, за да се осигури качеството на живот, докато хората остаряват“**⁴¹. Дефиницията е приета от СЗО през 1990 г., за да даде по-пълно съдържание от понятието „здравословно остаряване“. Този подход е основан на Принципите на ООН⁴² за независимост, участие, грижа и саморазвитие.⁴³

Рамката за политики в областта на активното стареене на СЗО е изградена на **три основни стълба, около които са формулирани и отделните предложения за политики**:

- **здраве** – когато рисковите фактори за хронични заболявания и функционален спад се поддържат на ниско ниво, а предпазните фактори се поддържат на високо ниво, хората могат да се наслаждават на по-дълъг и качествен живот
- **участие** – когато пазарът на труда, работното място, обучението, социалните и здравни политики подкрепят участието на хората в социално-икономически, културни и духовни

³⁸ Вж повече тук: <https://www.un.org/development/desa/ageing/madrid-plan-of-action-and-its-implementation/second-world-assembly-on-ageing-2002.html>

³⁹ <http://www.unec.org/population/ageing.html>

⁴⁰ ACTIVE AGEING: A POLICY FRAMEWORK, WHO/NMH/NPH/02.8

⁴¹ Ibid, p. 12

⁴² вж по-горе

⁴³ Ibid, p. 13

дейности, хората ще могат да продължат да допринасят за обществото в платени или доброволчески дейности, докато остаряват.

- **сигурност** – когато политиките и програмите са насочени към задоволяване на социалните и финансови потребности и нуждата от физическа сигурност

4.1.3. МЕЖДУНАРОДНА ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРУДА

През 1980 г., Международната организация на труда приема Препоръка № 186 за възрастните работници. Препоръката е насочена към преодоляване на проблемите, произтичащи от дискриминацията по признак „възраст“ и в частност при работници, чиято възраст е напреднала. Препоръката съдържа разпоредби в областта на равните **възможности и третиране** (напр. равен достъп до професионално обучение, платен отпуск за обучение, право на кариерно израстване, възнаграждение, съответстващо на извършената работа, социални осигуровки и придобивки и пр.), **защита** (създаване на условия в нормативната база, които да позволят на по-възрастни работници да продължат да работят при задоволителни условия), **подготовка и достъп до пенсиониране** (осигуряване на рамка, която позволява плавно преминаване от трудовия живот към пенсиониране, където пенсионирането е доброволно; проучване от държавите на възможностите за допълващ доход на по-възрастните работници, които преминават към непълно работно време и др.)

4.1.4. ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ

Терминът „**Сребърна икономика**“ се ползва за описание на икономиката, свързана с населението над 50 годишна възраст. Размерът на т.нар. „сребърна икономика“ е оценен на 3,7 трилиона евро⁴⁴.

В свой доклад, представен на Глобалния Форум, посветен на активното стареење⁴⁵, Европейската комисия използва условно деление на остаряващото население на три групи: **активно, уязвимо и зависимо**, всяка от които има своите специфични нужди. За постигане на устойчива Сребърна икономика на първо място е посочена необходимостта от подкрепа на **активното и здравословно** остаряване на лицата над 50-годишна възраст, за да могат да бъдат част от работната сила възможно най-дълго. На второ място, осигуряване на адекватни и достъпни услуги за предоставяне на здравни и социални грижи. Новите технологии са разгледани като важен източник за намиране на решения, задоволяващи потребностите на възрастните хора.

Съобщение на Комисията до Съвета и Европейския парламент по повод на Втория Световен конгрес по въпросите на застаряването (Мадрид 2002)

През 2002 г., в свое Съобщение (COM(2002) 143 final), Комисията формулира виждането на ЕС по отношения на предизвикателствата и възможностите, свързани със застаряване на населението, предмет на обсъждане на Втория световен конгрес в Мадрид⁴⁶. Като основни предизвикателства са формулирани 4 групи въпроси: поддържане на **растежа и**

⁴⁴ „THE SILVER ECONOMY. An Overview of the European Commission’s Activities“, The First-Ever Global Silver Economy Forum, Finland, 9-10 July 2019, p. 3

⁴⁵ пак там

⁴⁶ виж. по-горе

устойчивостта на публичните финанси; намаляването на работната сила, породено от застаряване на населението; осигуряване на *адекватни и устойчиви пенсии* и осигуряване на достъп до *висококачествени здравни услуги* и дългосрочна грижа.

Европейската година на активния живот на възрастните хора и солидарността между поколенията (2012)

През 2012 г., в рамките на Европейската година, посветена на активното остаряване и насърчаване на солидарността между поколенията, Съветът на ЕС приема **Водещи принципи**⁴⁷, обхващащи три основни направления:

- **в сферата на заетостта** (*насърчаване на продължаващо професионално образование и обучение, здравословни условия на труд, прилагане на стратегии за управление на поколенията, услуги за заетост на по-възрастните работници, предотвратяване на дискриминацията по признак „възраст“, данъчни системи, които насърчават заетостта, трансфер на знания, съвместяване на трудовия и семейния живот*);
- **участието в живота в общността** (*сигурност на доходите, социално включване, насърчаване на доброволчеството, ученето през целия живот и пр.*);
- **независим живот** – намаляване на здравните рискове и насърчаване на мерките по превенция, адекватни социални грижи, полагани в домовете на възрастни хора, достъпен и удобен обществен транспорт.

Индекс за активното стареене (Active aging index)

Индексът за активното стареене⁴⁸ е представен в рамките на Европейската година за активно стареене, като инструмент, който да подпомага държавите-членки при идентифициране на неизползвания потенциал на по-възрастните работници. Индексът е реализиран в рамките на съвместен проект между Европейската комисия и Икономическата комисия на ООН за Европа. Индексът позволява да се измерва степента, до която възрастните хора могат да водят независим начин на живот, да участват на пазара на труда и в социалния живот на общността, както и способността им да остаряват активно.

Европейско партньорство за иновации в областта на активния живот на възрастните хора и остаряването в добро здраве⁴⁹

Европейско партньорство за иновации в областта на активния живот на възрастните хора и остаряването в добро здраве е инициатива на Европейската комисия, стартирана през 2011 г., за да насърчи иновациите и дигиталната трансформация в областта на активното и здравословно остаряване. Инициативата си поставя три основни цели: подобряване на здравословното състояние и качеството на живот на европейските граждани, с фокус върху по-възрастните лица; подкрепа на устойчивостта и ефективността на системите за здравни и социални грижи в дългосрочен план и увеличаване на конкурентоспособността на Европейската индустрия.

⁴⁷ Council Declaration on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations (2012): The Way Forward, SOC 992

⁴⁸ <https://statswiki.unece.org/display/AAI/Active+Ageing+Index+Home>

⁴⁹ Подробности за инициативата могат да се намерят на: https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en

Съобщение на Комисията до Европейския парламент и до Съвета за осъществяване на Стратегическия план за изпълнение на Европейското партньорство за иновации в областта на активния живот на възрастните хора и остаряването в добро здраве

През 2012 г. Комисията публикува в свое Съобщение (COM/2012/083 final) Стратегически план за изпълнение на Европейското партньорство за иновации в областта на активния живот на възрастните хора и остаряването в добро здраве. Планът е основан на холистичен подход и съдържа действия, групирани около 3 стълба: **превенция, скрининг и ранно диагностициране; грижи и лечение; и активен живот на възрастните хора и възможности за независим живот**⁵⁰.

За осъществяване на дейностите, заложи в Плана, е отчетена необходимостта от:

- **благоприятна регулаторна рамка** (в т.ч. нормативната рамка свързана със **защита на личните данни** на пациентите и създаване на **електронно здравеопазване**; преразглеждане на законодателството в областта на **обществените поръчки**, за създаване на по-подходящи условия за иновационни покупки, като нова процедура за партньорства за иновации, облекчен ad hoc режим за обществени поръчки на социални услуги; финансова подкрепа за обществените поръчки на научни изследвания и иновации в рамките на Програма Хоризонт 2020; разработването на **нова рамка на ЕС за изпитване на оперативната съвместимост, качеството и сертифицирането на решения и платформи за електронно здравеопазване, интегрирани грижи и независим и активен живот на възрастните хора**);
- **ефективни механизми за финансиране** и както и др. аспекти.

4.2. НАЦИОНАЛНИ АКТОВЕ, ПОЛИТИКИ И ИНИЦИАТИВИ В ОБЛАСТТА НА АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ И РАЗВИТИЕ НА СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Чл. 20, ал. 3 от Закона за администрацията (ЗА) регламентира задължението на Министерския съвет да приема програма за стратегическите цели и приоритети за срока на своето управление, „в съответствие със своите конституционни правомощия и със законите на Република България“. Програмата за управление на правителството съдържа цели и мерки, чрез които се реализират основните приоритети в управлението на страната. Съгласно чл. 33а от ЗА, „в изпълнение на стратегическите цели органите на изпълнителната власт поставят ежегодни цели за дейността на съответната администрация и осъществяват контрол за тяхното изпълнение“. С чл. 7, ал. 1 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор на ръководителите е вменена отговорност за определяне на целите на организациите, които ръководят, както и за разработването и прилагането на стратегически документи. В по-голямата си част, стратегическите документи се разработват в рамките на работни групи с широко представителство, включително и на гражданския сектор, но въпреки това основната роля при приемането на документите е на администрацията.

⁵⁰ Вж подробно т. 2 на Съобщението

Прегледът на стратегическите документи, отнасящи се до политиката, насочена към активното стареење на възрастните показва, че на етап планиране във всички стратегическите документи са съобразени външни фактори като политически, юридически, икономически фактори, социално-културни, екологични, технологични. Анализът на документите показва, че мерките, целените резултати и ефектът от тях са правилно насочени. В стратегическите документи са посочени източниците за финансиране, но като цяло липсват конкретни финансови планове. Финансирането се осъществява чрез целеви финансови средства от държавния бюджет, от европейски фондове, проекти и програми, както и от други допустими външни и вътрешни източници. Анализът на стратегическите документи по политиката за насърчаване на активния живот на възрастните хора показва, че съществува приемственост в изследваните документи, което би могло да се приеме като добра основа за постигане на устойчивост на водената политика.

По-долу ще бъдат разгледани основни стратегически документи, отнасящи се до активното стареење на възрастните хора и маркирани текстовете, които имат пряко значение и влияние върху проблема:

4.2.1. НАЦИОНАЛНА КОНЦЕПЦИЯ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА АКТИВНИЯ ЖИВОТ НА ВЪЗРАСТНИТЕ ХОРА В БЪЛГАРИЯ(2012-2030 г.)

Активният живот на възрастните хора е включен в раздел „Оперативни цели и задачи“ на документа⁵¹ като условие за устойчиво развитие на обществото, икономиката и социалните системи.

Осигуряването на активен трудов живот на възрастните хора е определено като оперативна цел 1.

Отчетени са факторите, които възпрепятстват активния трудов живот на възрастните хора и са отбелязани мерките и програмите за повишаване на участието на възрастните хора на пазара на труда. Националната концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора (2012-2030 г.) е отменена с Решение №142 на Министерския съвет от 15 март 2019 г., като е заменена с Националната стратегия за активен живот на възрастните хора.

4.2.2. АКТУАЛИЗИРАНА НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА ДЕМОГРАФСКО РАЗВИТИЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ (2012-2030 г.)

Стратегическият документ е насочен към насърчаването на повече възможности за активно стареење, което ще позволи на възрастните хора да продължат да допринасят за обществото, дори и след момента на своето пенсиониране.

В стратегическия документ⁵² е отразено, че Европа търси начини за поддържане на по-голяма производителност, като същевременно се подготвя за повишаване на равнището на свързаните със застаряването разходи. Идеята за солидарността между поколенията и укрепването на връзките между поколенията е важен акцент при начертаването и прилагането

51 <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=764>

52 <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=778>

на политиките. Като важен проблем пред насърчаването на активния живот на възрастните хора в цитирания стратегически документ са посочени неподходящите условия на труд, дискриминацията, както и ограниченията в сферата на заетостта, включително данъчната система и социалните придобивки. Възможна пречка е и съществуващата и несъобразена с нуждите на хора с неравностоен здравен статус, инфраструктура и транспорт. В Стратегията са отчетени насоките за работа в областта на демографското развитие на населението в Програмата за действие, приета от Международната конференция за населението и развитието, проведена в Кайро от 5 до 13 септември 1994 г., както и в Международния план на ООН за действие по застаряването от Мадрид 2002 г. и в Регионалната стратегия за Европа към него.

4.2.3. ДЕМОГРАФСКИТЕ ПРОМЕНИ И ЕВРОПЕЙСКАТА СТРАТЕГИЯ „ЕВРОПА 2020“.

Всички цели, заложи в Стратегията ⁵³(без една – за климатичните промени) пряко произтичат и са свързани с демографските промени и дисбаланси. През юни 2010 г. Европейският съвет приема нова 10-годишна Стратегия "Европа 2020" за повече работни места и интелигентен, устойчив растеж. Стратегията има за цел да преориентира съществуващите политики от управление на кризи към средносрочни и дългосрочни цели за насърчване на растежа и заетостта и да гарантира бъдещата устойчивост на публичните финанси като предпоставка за устойчиво социално сближаване в ЕС. Комисията предлага сред водещите цели за ЕС да бъде заетост за 75 % от населението на възраст 20—64 години;

4.2.4. НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА АКТИВЕН ЖИВОТ НА ВЪЗРАСТНИТЕ ХОРА В БЪЛГАРИЯ (2019 – 2030 г.)

В Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 – 2030 г.)⁵⁴ също като приоритетна област е посочено насърчаването на активния живот на възрастните хора в сферата на заетостта. Посочено е, че в рамките на тази приоритетна област са включени мерки за повишаване на възможностите за участие на възрастните хора в пазара на труда. Включени са и допълнителни мерки, насочени към продължаващо професионално обучение, което да даде възможност на възрастните хора гъвкаво да отговорят на потребностите на непрекъснато променящия се трудов пазар. В тази област са предвидени и мерки за подобряване на условията на труд, със специален акцент върху здравето и безопасността на работните места. Не на последно място, специфично внимание е отделено и на мерки, които дават възможност на възрастните хора да съвместяват работа и грижи за други свои зависими близки. Отбелязва се, че се налага тенденцията, че общото търсене на умения ще продължи все повече да расте в бъдеще. В допълнение, прилаганите политики трябва да гарантират адаптивността на работната сила към новите изисквания.

Стратегическият документ, който към момента е основният в политиката по насърчване на активния живот на възрастните хора, отразява, че най-значимата демографска тенденция в

⁵³ <https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/Europe2020.pdf>

⁵⁴ <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=1264>

развитието на населението е процесът на застаряване. Посочено е, че тези процеси водят до промяна и в трудоспособната възраст.

В документа е разгледан подробно индексът на активния живот на възрастните хора (AAI), като е посочена следната дефиниция: „Индексът на активния живот на възрастните хора (AAI) е инструмент за измерване на неизползвания потенциал на възрастните за активно и здравословно стареене на национално и регионално ниво.“ Основните мерки и приоритети посочени в Стратегията са следните:

- Насърчаване на възможностите за участие на възрастните хора на пазара на труда;
- Осигуряване на възможности за професионално обучение;
- Подобряване на условията на труд;
- Предоставяне на специализирани услуги за възрастни работници;
- Аптиране на социално-осигурителната и пенсионна система към застаряване на населението;
- Предоставяне на гъвкави услуги на пазара на труда, насърчаващи съвместяването на работа и грижи.

Изготвен е План за изпълнение на Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 - 2030 г.), в който са посочени съответните отговорни за изпълнението институции и организации. Посочени са индикатори за изпълнението.

4.2.5. НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ 2014-2020

Г.⁵⁵

В стратегията е посочено, че в отговор на сериозната демографска промяна в България се създават училища „Втори шанс“ за ученици, напуснали училище и възрастни с основно и по-ниско образование. Посочва се, че много от обществените библиотеки предоставят безплатни обучения за придобиване на дигитални умения за различни целеви групи - пенсионери, деца, хора със специални потребности и др.

Разработените стратегически документи, подобно на международните актове и документи, насърчаващи политиката за активното стареене на възрастните хора утвърждават идеята, че активното стареене на възрастните хора ще допринесе за обезпечаването на пазара на труда с квалифицирани кадри и за повишаване на производителността на труда. Залат се мерки за участие на възрастните хора както в активния трудов живот, така и в обществени инициативи. Отбелязва се важността на подходящи и пригодени условия на труд.

4.2.6. НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА ДЪЛГОСРОЧНА ГРИЖА

Националната стратегия за дългосрочна грижа е свързана и допълва останалите стратегически документи насочени към насърчаване и подпомагане на иктивното стареене на възрастните хора. В стратегията е посочено, че в различните държави-членки дългосрочната грижа е дефинирана различен начин. Отбелязано е, че отразява „различията в продължителността на грижите, обхванатите ползватели на услугите и често трудната за определяне граница между предлаганите медицински (здравни) и не-медицински (социални)

⁵⁵ <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=880>

услуги“. Посочено е, че българското законодателство не дава дефиниция на дългосрочната грижа и услугите за предоставяне на дългосрочна грижа, нито официална класификация на лицата, които имат право на тях.

Отбелязаното може да послужи като отправна точка за бъдещо детайлизиране на българското законодателство в тази посока.

Изготвен е Планът за действие за периода 2018-2021 г. за изпълнение на Националната стратегия за дългосрочна грижа, който е приет с Решение №28 на Министерския съвет от 19 януари 2018 г.

4.2.7. КОЛЕКТИВНОТО ТРУДОВО ДОГОВАРЯНЕ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ И ПОЛИТИКАТА ПО НАСЪРЧАВАНЕ НА АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ НА ВЪЗРАСТНИТЕ ХОРА

Насърчаването на активния живот на възрастните хора е част не само от стратегически и нормативни актове, но и от колективното трудово договаряне. Националният институт за помирение и арбитраж (НИПА) ежегодно изготвя доклад⁵⁶ за състоянието на колективното трудово договаряне в страната. Използва се базата данни за колективните трудови договори на НИПА, която обхваща всички колективни трудови договори в Р България, на всички равнища на договаряне.

Структурата на анализа на НИПА, включва следните раздели, имащи пряко отношение към активното стареене:

I. Заетост и квалификация;

1. Осигуряване на преквалификация при съкращения на персонала;
2. Процедура по приемане на нови работници при съкращения на персонала;
3. Критерии за подбор при съкращения на персонала;
4. Квалификация;
5. Образование;
6. Оценка на изпълнението;
7. Трудов стаж;
8. Семейно положение;
9. Здравословно състояние;
10. Предстоящо пенсиониране;
11. Придобито право на пенсия;
12. Защита от уволнение при предстоящо пенсиониране;
13. Форми на обучение и професионална квалификация;
14. Бюджет за обучение и професионална квалификация.

II. РАБОТНО ВРЕМЕ. ОТПУСКИ

1. Основен платен годишен отпуск в зависимост от трудовия стаж в предприятието;

III. ЗДРАВЕ И БЕЗОПАСНОСТ ПРИ РАБОТА. ОСИГУРЯВАНЕ. СБКО И СОЦИАЛНА ПОЛИТИКА

⁵⁶ <http://www.nipa.bg/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B8/%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8/?lang=BG>

1. Безплатна храна за работа при специфични условия на труд;
2. Тонизиращи напитки за работа при специфични условия на труд;
3. Застраховки „Трудова злополука“ или „Живот“;
4. Допълнително пенсионно осигуряване;
5. Допълнително здравно осигуряване;
6. Договорености по чл.294 КТ, т.3 (осигуряване на транспорт до местоработата и обратно);
7. Жилища и общежития по чл.297 КТ.;

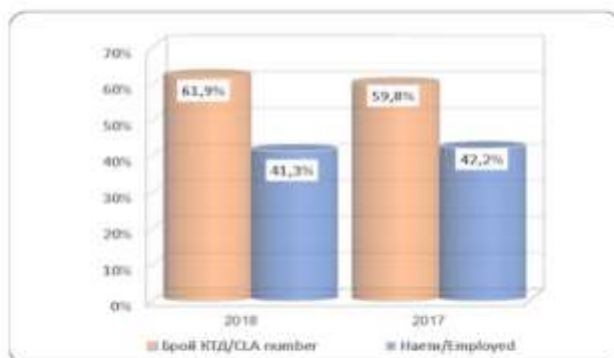
IV. ДОГОВОРЕНОСТИ ОТНОСНО ПЕНСИОНИРАНИ РАБОТНИЦИ И СЛУЖИТЕЛИ ПО ЧЛ.300 КТ

В Годишния доклад за колективни трудови договори и колективни трудови спорове на НИПА за 2018 г. са посочени следните данни, които следва да бъдат отчетени при изготвяне на политиката по активно стареене на възрастните хора:⁵⁷

5.25.8. Придобито право на пенсия

На фигурата е показан дялът на КТД и наетите лица, за които те са в сила, с договорен критерий за подбор при съкращения на персонала – **придобито право на пенсия**.

Договорен критерий за подбор при съкращения – придобито право на пенсия



На таблицата е показана структурата на КТД с договорен критерий за подбор при съкращения на персонала – придобито право на пенсия по групи икономически дейности, основни икономически сектори, големина на предприятията и статистически райони.

⁵⁷ <http://www.nipa.bg/media/8235/clacld-annual-report-for-2018.pdf>

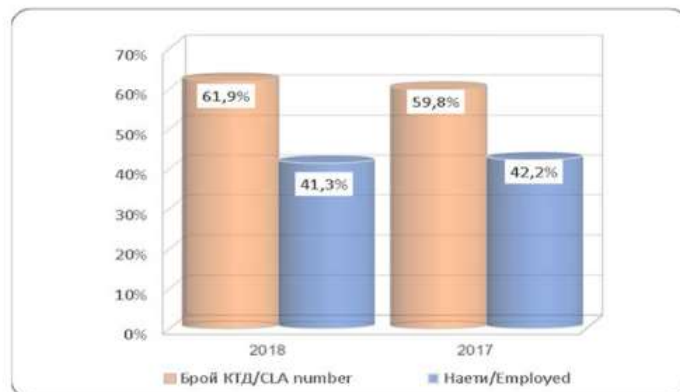
Договорен критерий при съкращения на персонала – предстоящо пенсиониране	Брой КТД			Наети лица		
	Брой	%	Общо	Брой	%	Общо
2018						
A Селско, горско и рибно стопанство	1	1,5%	65	25	0,5%	4 814
B-F Индустрия	6	2,8%	216	3 137	2,6%	120 392
G-N Търговия, транспорт, туризъм и услуги	5	3,6%	138	3 749	5,5%	68 772
O Държавно управление	16	14,0%	114	1 966	5,3%	37 108
P Образование	10	1,4%	704	551	1,3%	43 274
Q Здравеопазване	18	6,1%	296	476	1,4%	34 546
R-S Култура и други	5	4,1%	122	178	2,5%	7 048
Общо	61	3,7%	1 655	10 082	3,2%	315 954
Обществен сектор, в т.ч.:	52	3,6%	1 448	4 257	2,0%	210 563
Предприятия	36	2,7%	1 337	2 291	1,3%	173 604
Държавна администрация	16	14,4%	111	1 966	5,3%	36 959
Частен сектор, в т.ч.:	9	4,3%	207	5 825	5,5%	105 391
Национални предприятия	6	4,4%	136	2 196	3,7%	58 719
Чуждестранни предприятия	3	4,2%	71	3 629	7,8%	46 672
Общо	61	3,7%	1 655	10 082	3,2%	315 954
Големи предприятия	8	3,7%	216	7 328	3,0%	241 761
Средни предприятия	21	4,0%	527	2 098	4,0%	52 511
Малки предприятия	26	3,3%	793	646	3,1%	21 133
Микро предприятия	2	2,3%	88	10	1,8%	549
п.а.	4	12,9%	31			
Общо	61	3,7%	1 655	10 082	3,2%	315 954
BG31 Северозападен	10	4,0%	249	557	2,5%	22 678
BG32 Северен централен	10	4,6%	218	240	1,0%	23 934
BG33 Североизточен	6	2,2%	278	218	0,6%	36 129
BG34 Югоизточен	5	1,7%	299	1 497	2,8%	53 428
BG41 Югозападен	7	2,6%	265	743	1,2%	62 425
BG42 Южен централен	17	5,5%	310	2 001	4,7%	42 731
Цялата страна	6	16,7%	36	4 826	6,5%	74 629
Общо	61	3,7%	1 655	10 082	3,2%	315 954

Договорен критерий при съкращения на персонала – предстоящо пенсиониране	Брой КТД			Наети лица		
	Брой	%	Общо	Брой	%	Общо
2017						
A Селско, горско и рибно стопанство	3	3,9%	77	202	3,8%	5 331
B-F Индустрия	27	11,7%	230	16 348	12,8%	128 140
G-N Търговия, транспорт, туризъм и услуги	23	16,9%	136	7 415	10,7%	69 553
O Държавно управление	16	13,3%	120	2 245	6,0%	37 446
P Образование	81	9,8%	826	5 627	11,2%	50 252
Q Здравеопазване	25	8,0%	313	2 048	6,2%	33 258
R-S Култура и други	15	12,9%	116	1 012	13,9%	7 267
Общо	190	10,5%	1 818	34 897	10,5%	331 247
Обществен сектор, в т.ч.:	169	10,6%	1 591	20 160	9,3%	216 415
Предприятия	153	10,4%	1 474	17 915	10,0%	179 122
Държавна администрация	16	13,7%	117	2 245	6,0%	37 293
Частен сектор, в т.ч.:	21	9,3%	227	14 737	12,8%	114 832
Национални предприятия	11	7,1%	156	7 094	10,5%	67 733
Чуждестранни предприятия	10	14,1%	71	7 643	16,2%	47 099
Общо	190	10,5%	1 818	34 897	10,5%	331 247
Големи предприятия	26	11,6%	224	25 154	10,0%	250 320
Средни предприятия	74	12,8%	579	7 466	13,1%	56 958
Малки предприятия	82	9,4%	874	2 259	9,7%	23 335
Микро предприятия	3	2,9%	102	18	2,8%	634
n.a.	5	12,8%	39			
Общо	190	10,5%	1 818	34 897	10,5%	331 247
BG31 Северозападен	17	6,3%	272	1 046	4,5%	23 374
BG32 Северен централен	19	7,7%	248	5 187	17,8%	29 135
BG33 Североизточен	18	5,8%	310	1 684	4,2%	40 270
BG34 Югоизточен	51	16,3%	313	4 189	8,0%	52 658
BG41 Югозападен	32	10,7%	300	9 432	14,1%	66 843
BG42 Южен централен	47	13,9%	337	6 980	16,1%	43 314
Цялата страна	6	15,8%	38	6 379	8,4%	75 653
Общо	190	10,5%	1 818	34 897	10,5%	331 247

5.25.8. Придобито право на пенсия

На фигурата е показан дялът на КТД и наетите лица, за които те са в сила, с договорен критерий за подбор при съкращения на персонала – **придобито право на пенсия**.

Договорен критерий за подбор при съкращения – придобито право на пенсия

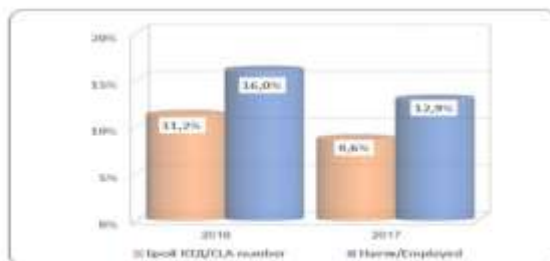


На таблицата е показана структурата на КТД с договорен критерий за подбор при съкращения на персонала – придобито право на пенсия по групи икономически дейности, основни икономически сектори, големина на предприятията и статистически райони.

5.27. Договореност за защита от уволнение при предстоящо пенсиониране

В КТД е постигната договореност, основана на съществуваща, но вече отменена разпоредба в КТ относно защита от уволнение на работници и служители, на които им остават няколко години до пенсия. На фигурата е показан дялът на КТД и наетите, за които те са в сила, съдържащи договореност за защита от уволнение на работници и служители, на които им предстои пенсиониране.

Защита от уволнение при предстоящо пенсиониране



На база данните от годишните доклади на НИПА за колективното трудово договаряне в страната, може да бъде направен извод, че се наблюдава стремеж на страните по КТД да договарят параметри, имащи отношение към насърчаването на активното стареене.

4.3 ПРОУЧВАНЕ, АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ НА ОБЩОЕВРОПЕЙСКИ И СРАВНИТЕЛНИ (ПО ДЪРЖАВИ) СТАТИСТИЧЕСКИ ДАННИ В ОБЛАСТТА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Европейският съюз (ЕС) продължава да застарява, като броят на възрастните хора (над 65 години) надхвърля броя на децата (0-14 години) от 2005 г. насам.⁵⁸

⁵⁸ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_executive_summary#The_EU_is_growing_older_.E2.80.A6

По данни на Евростат⁵⁹ към 1 януари 2018 г. населението на ЕС-28 е 512,4 милиона, от които:

- 15,6% са младите хора (от 0 до 14 години) ,
- 64,7% са трудоспособните лица (15 до 64 години)
- 19,7% са по-възрастните лица (на 65 и повече години), което е увеличение с 0,3 процентни пункта в сравнение с предходната година и увеличение с 2,6 процентни пункта в сравнение с 10 години по-рано.

Делът на хората на възраст 80 или повече години по прогноза ще се удвои до 2100 г., като достигне 14,6% от цялото население.

По данни на Евростат⁶⁰ средната продължителност на предстоящия живот през 2018 г. средно за всички страни в ЕС е 81 години. С най-голяма продължителност на живота е Испания – 83.5 години, следвана от Италия - 83.4 години и Франция - 82.9 години. С най-ниска продължителност на предстоящия живот е България – 75 години, следвана от Латвия - 75.1 и Румъния - 75.3 години. Разликата между продължителността на живота в Испания и България е 6 години. Резултатите са представени в следващата таблица.

Таблица 1. Средна продължителност на предстоящия живот в страните от ЕС през 2018 г.

Страни	Продължителност на живота в години
ЕС - 28	81.0
Испания	83.5
Италия	83.4
Франция	82.9
Кипър	82.9
Швеция	82.6
Малта	82.5
Ирландия	82.3
Люксембург	82.3
Гърция	81.9
Нидерландия	81.9
Австрия	81.8
Финландия	81.8
Белгия	81.7
Португалия	81.5
Словения	81.5
Обединено Кралство	81.3
Дания	81.0
Германия	81.0
Чехия	79.1

⁵⁹ [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Slightly more than three persons of working age for every person aged 65 or over](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Slightly_more_than_three_persons_of_working_age_for_every_person_aged_65_or_over)

⁶⁰ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_03_10/default/table?lang=en

Естония	78.5
Хърватия	78.2
Полша	77.7
Словакия	77.4
Унгария	76.2
Литва	76.0
Румъния	75.3
Латвия	75.1
България	75.0

По данни на НСИ⁶¹ средната продължителност на предстоящия живот на населението по области и пол за България за периода 2016-2018 г. е представена в следващата таблица.

Таблица 2. Средна продължителност на предстоящия по области и пол в България през периода 2016-2018 г.

Области	Общо	Мъже	Жени
Кърджали	76.61	73.59	79.79
София (столица)	76.58	73.44	79.47
Благоевград	75.89	72.38	79.59
Смолян	75.80	71.96	79.70
Варна	75.51	72.16	78.93
Пловдив	75.32	71.62	79.08
Бургас	75.16	71.75	78.63
Хасково	74.88	71.16	78.90
Габрово	74.63	71.49	77.85
Русе	74.52	71.06	78.16
Пазарджик	74.38	70.97	77.96
Шумен	74.25	71.28	77.32
Велико Търново	74.20	70.78	77.85
Плевен	74.12	70.66	77.86
Стара Загора	74.09	70.63	77.67
Ямбол	73.84	70.20	77.84
Силистра	73.73	69.73	78.21
Търговище	73.57	70.53	76.73
Ловеч	73.53	69.87	77.56
Перник	73.50	69.56	77.86
Кюстендил	73.45	69.49	77.50
Добрич	73.36	69.63	77.35

⁶¹ <https://www.nsi.bg/bg/content/3024/%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%8A%D0%BB%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%89%D0%B8%D1%8F-%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D1%82%D0%BE-%D0%BF%D0%BE-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B8-%D0%BF%D0%BE%D0%BB>

Области	Общо	Мъже	Жени
София (област)	73.35	69.66	77.49
Разград	73.20	69.68	76.95
Сливен	73.12	69.35	77.12
Видин	72.86	69.68	76.41
Враца	72.78	69.53	76.37
Монтана	72.75	69.42	76.43
Общо за страната	74.83	71.37	78.39

Средната продължителност на предстоящия живот варира по области на страната. С най-голяма продължителност на живота е област Кърджали - 76.61 години, следвана от София (столица) - 76.58 години и област Благоевград - 75.89 години. Съответно областите с най-малка продължителност на живота е област Монтана - 72.75 години, следвана от област Враца - 72.78 и Видин - 72.86 години.

Средната продължителност на предстоящия живот се различава съществено и по признака пол. През периода 2016-2018 г. общо за страната средната продължителност на живот при жените е 78.39 години и тя е с над 7 години по-голяма от тази при мъжете, която е 71.37 години.

Представените статистически данни, както в национален, така и в мащаб ЕС показват еднозначно, че необходимостта от активно включване на възрастните хора в пазара на труда е безспорна.

Раздел 5. Инициативи, иновативни практики и политики по прилагане на Автономното рамково споразумение на Европейските социални партньори (Споразумението)

В настоящия раздел са описани различни инициативи в част от държавите-членки на ЕС, в които социалните партньори членуват в работодателска или синдикална организация на ниво ЕС. Подбрани са примери, които авторите на настоящото изследване намират за интересни, иновативни и полезни. Значителна част от информацията е придобита от докладите на съответните национални социални партньори за 2018 и 2019 г. относно предприетите мерки по прилагане на Споразумението⁶². Прави впечатление, че най-интересни са примерите от държави, в които правната рамка предоставя по-широко пространство за автономни действия на социалните партньори, моделът на тристранния диалог е добре развит и колективното договаряне има своите дълбоки традиции в обществото, като е припознато като инструмент, с който могат да се постигат реални промени – Белгия, Дания, Люксембург, Холандия, Швеция, Испания. В друга част от страните, голяма част от мерките се прилагат с помощта на проекти, финансирани било чрез националните оперативни програми, било чрез финансовите инструменти, администрирани от Европейската комисия.

5.1. БЕЛГИЯ

5.1.1. НА ФЕДЕРАЛНО НИВО:

Мерки, насочени към насърчаване на задържането на работници над 50 годишна възраст на пазара на труда:

1. Сключен е колективен договор, с който за периода 2019-2020 г. минималната възраст за достъп до непълно работно време (4 часа) за определени категории работа (тежка работа, нощна работа, строителния сектор, реструктуриране, стари служители) е определен на 57 години.
2. Разширяване на обхвата на придобивки за работници с увреждания (work disability benefits), които продължат да работят след законово определената възраст за пенсиониране.

Организация на работата и професионално прегаряне (burn-out)

Реализират се над 50 пилотни проекта за предотвратяване на професионалното прегаряне (в края на 2020 ще се извърши оценка от ефекта на тези проект)

⁶² Вж. Раздел 5 на Споразумението: Приложение и последващи действия

5.1.2. НА РЕГИОНАЛНО НИВО:

Валония: Валонската обществена служба за заетост и професионално обучение предоставя на работодателите инструмент (Impulsion 55 ans +⁶³), насочен към работници над 55 години, който позволява **намаляване размера на дължимите от работодателя суми за социални осигуровки**. По данни на социалните партньори, към първото тримесечие на 2018 г., инструментът е ползван за 38 000 лица. Финансовата помощ е достъпна за всички работодатели от частния сектор в регион Валония. Изискването е, лицата, наети на работа или търсещи работа да са навършили 55 години и да получават трудово възнаграждение в рамките на определен праг, определен като абсолютна стойност. Размерът на сумата, с който се намаляват вноските от работодателя се увеличава прогресивно с нарастване на възрастта на работника. Намалението се извършва на 3 месечна база и възлиза на 400 евро за хора на възраст между 55 и 57 години; 1000 евро за хора на възраст от 58 до 61 години и 1500 евро за хора на възраст 62 години до навършване на законната пенсионна възраст. Намалението се ползва чрез въвеждане на редукционен код в осигурителната декларация⁶⁴ за всеки работник поотделно и се изчислява автоматично.

5.1.3. НА СЕКТОРНО НИВО

На секторно ниво са сключени Секторни колективни споразумения, предвиждащи редица мерки в областта на активното стареене, в т.ч. **трансфер на знания чрез обучение на работното място** чрез менторство и коучинг, **тренинги, свързани с технологичното развитие** (в банковия и финансовия сектор), **намаляване на обема на работа** (финансова подкрепа за **времеви кредити**⁶⁵ за служители над 50 годишна възраст) и др.

Във връзка с договореностите, постигнати в колективен договор № 104 от 2013 г., всички работодатели в частния сектор, с повече от 20 наети лица се задължават да изработят проект на **план за заетост** за своите **служители, които са над 45 години**. Планът за заетост⁶⁶ трябва да съдържа специфични мерки, с цел да подобри или насърчи заетостта на тези служители. В споразумението са изброени неизчерпателно предложения за области, в които могат да бъдат предприети действия. Такива са например:

- подбор и назначаване на нови служители на възраст на 45 годишна възраст и по-възрастни;
- развитие на компетенциите и квалификацията на работници на 45 годишна възраст и по-възрастни, в т.ч. и достъп до образование;

⁶³ <https://www.leforem.be/entreprises/aides-emploi-impulsion-55-ans.html>

⁶⁴ https://www.socialsecurity.be/site_fr/employer/applics/dmfa/general/about.htm

⁶⁵ Времевият кредит е вид прекъсване на трудовия живот. Той позволява на служителите при определени условия (напр. да се грижат за дете до навършване на 8 год. възраст или да се грижат за болен член на семейството, да започнат или продължат формалното си образование) да прекъснат трудовия си живот си изцяло или частично (напр. на няколко часа дневно), за определен период от време, през който получават обезщетение от Националната служба по заетост и запазват трудовите и осигурителните си права. При времеви кредит за непълно работно време, служителят имат възможност да работи 50 % или 80 от времето, а в останалите 50 % /20 % да получава обезщетение. Макар и да наподобява родителски отпуск и отпуск за гледане на болен член на семейството, ползването на времеви кредит и специалните отпуски се ползват по различен ред и служителят трябва да отговаря на различни условия. (източник: <https://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t160>)

⁶⁶ източник: <<https://www.mondaq.com/unitedstates/Employment-and-HR/244714/Belgian-National-Labor-Council-Publishes-Collective-Bargaining-Agreement-Number-104>>

- кариерно развитие и кариерно насочване в компанията;
- възможност да се търси по-подходяща функция в контекста на вътрешно-организационни промени;
- възможност за адаптиране на работното време и условията на труд;
- специално внимание на здравето на работници на 45 годишна възраст и по-възрастни, превенция и премахване на физически и психологически бариери и пр.

В изпълнение на цитирания по-горе колективен договор за работодателите се прилага специфична мярка, която позволява ползване на **данъчни облекчения по отношение на субсидии, предоставени на работодатели, които наемат работници над 58-годишна възраст**, при условие, че такава субсидия е предвидена в колективен трудов договор на секторно равнище.

5.2. Дания

Датските социални партньори са предприели различни инициативи за осигуряване на гъвкави и подобрени условия за по-възрастните работници. Сред тези инициативи са:

- тристранни споразумения за преквалификация и учене през целия живот;
- гъвкави схеми за пенсиониране;
- схеми, свързани с поколенческите промени;
- възможности за намалено работно време.

5.3. Естония

На 4 юли 2018 г. **между Конфедерациите на синдикатите и работодателите в Естония** е подписано **Споразумение за прилагане на Европейското рамково споразумение**, в което са договорени следните съвместни действия:

5.3.1. НА НАЦИОНАЛНО НИВО:

1. Съвместна работа в рамките на Съвета към Фонда за осигуряване за безработица за насърчаване на следните политики:

В областта на **здравето**: нуждата от оценка на здравето на работниците на пазара на труда, предоставянето на услуги по рехабилитация и адаптиране на работните места, съобразно нуждите, породени от здравния статус на работниците.

В областта на **образованието**:

- добавки за работници или регистрирани безработни, които предприемат действия за повишаване на нивото на професионалното си образование или кандидатстват и завършват висше образование
- подкрепа за работодателите при обучение на работниците за повишаване на знанията и уменията им, при започване на работа или при адаптиране на към промени в икономическата дейност на работодателя.

2. При формулиране на пенсионната политика на Естония

- усилия в посока на **по-гъвкаво пенсиониране**, премахване на пречките пред непълното работно време и премахване на преференциални и специфични пенсии за определени професии

3. Предложение до правителството да премахне минималните социални осигуровки върху заплатите на пенсионерите, с оглед да насърчат участието на възрастните работници на пазара на труда, **с намален обем на работата**.

5.3.2. НА НИВО БРАНШ И ПРЕДПРИЯТИЕ:

Социалните партньори обсъждат изпълнение на съвместен проект, в рамките на който да се разработят препоръки, насочени към подобряване на културата на мениджмънта, да се организират семинари и обучения на мениджъри и работници, за да повишат информираността им за възможностите за по-възрастните работници да участват на пазара на труда.

Конфедерацията на работодателите в Естония е изпълнила проект⁶⁷, финансиран от Европейския социален фонд, за развитие на дигиталните умения в индустриалния сектор, в фокус върху дигиталните умения. В рамките на проекта е разработена учебна програма и модел на учебен курс, обучени са над 3000 представители на индустриалния сектор.⁶⁸

5.4. ЛАТВИЯ

По данни на социалните партньори в Латвия, около 1/3 (30,9 %) от всички наети в страната са на възраст между 50 и 64 г. възраст. Същевременно, в последните години броят на младите е намалял значително. През 2019 г. лицата на възраст между 13 и 25 години представлява само 12.2% от общия брой на населението⁶⁹.

Конфедерациите на работниците и работодателите в Латвия *обсъждат възможността да сключат национално споразумение за сътрудничество*, с оглед постигане на целите, заложи в Европейското рамково споразумение.

Организациите на работниците и работодателите са партньори в *проект*⁷⁰, изпълняван от Националната служба по заетост с продължителност от 6 г., в периода януари 2017 – декември 2022 г. Целта на проекта е да се насърчи способността за работа и трудовата заетост на по-възрастните работници. Целевите групи са от една страна лица над 50 г. възраст, които са изложени на риск от безработица и отговарят на определени условия и от друга страна – компании и държавни и общински органи, в качеството им на работодатели. Крайната цел на проекта е да предостави подкрепа на 3000 възрастни работници и да осигури включването на клаузи, свързани с управлението на възрастта в индивидуалните и колективни трудови договори или други документи на работодателите.

⁶⁷ DigiABC, <http://digiabc.ee/ru/project/>

⁶⁸ Повече информация е налична на сайта на проекта.

⁶⁹ NATIONAL REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF THE ACTIVE AGEING AND AN INTERGENERATIONAL APPROACH AGREEMENT IN LATVIA

⁷⁰ Описание на проекта и целевите групи са налични на следния адрес: https://www.nva.gov.lv/index.php?cid=76&mid=490&txt=942&new_lang=en

В рамките на проекта, освен кампании за повишаване на осведомеността на заинтересуваните страни са извършени дейности по оценка на потенциала на работната среда и на човешките ресурси. На база на оценката са предоставени подкрепящи мерки като: кариерно консултиране, дейности по трансфер на знания (неформално обучение), менторство, мерки за насърчаване на конкурентоспособността, адаптиране на работните места, мерки, свързани с подобряване на здравето. Обучени са кариерни консултанти от Националната служба по заетост за работа с по-възрастни работници и с работодателите. Въпросите, свързани с активното стареене са включени в процеса на колективното преговаряне.

Оценката на социалните партньори от участието им в проекта значително подпомага увеличаване на техния капацитет (натрупване на експертни знания и в областта на човешките ресурси) да постигнат целите на Рамковото споразумение и да осигурят широко разпространение на информация, както и да повишат осведомеността на работниците и работодателите, както и на обществото като цяло.

5.5. ЛЮКСЕМБУРГ

Представителните организации на работниците и работодателите планират да влезнат в преговори за сключване на национално споразумение за прилагане на Европейското рамково споразумение. По тяхно мнение националният социален диалог е най-подходящият инструмент, който да даде добавена стойност за работодателите и работниците, като отчете вече съществуващите европейски и национални инициативи.

Социалните партньори съобщават за законодателни промени, приети през април 2019 г. от парламента на Люксембург, които предвиждат въвеждането в частния сектор на **„сметка за спестяване на време“ (time saving account⁷¹)**. Тези „сметки“ могат да се използват единствено, ако са предвидени в колективен трудов договор. Законът гарантира по-голяма гъвкавост както за компаниите, така и за работниците, особено по отношение на съвместяване на личния с професионалния живот. По отношение на активното стареене, **законът позволява на работниците доброволно да спестяват часове, в следствие на положен извънреден труд, както и всякакви дни отпуск, които се полагат над законово установения национален минимум. „Спестяването“ на тези часове може да позволи на работника да ползва отпуск точно преди тяхното пенсиониране или да отделят време за професионално обучение.** Тази възможност предоставя повече гъвкавост на работниците и прави компаниите, които я предоставят, по-атрактивни.

Максималният времеви кредит, с който може да бъде захранена „сметката“ е 1800 часа. Използването на натрупаните часове се предоставя от работодателя по писмено искане на работника. В случай, че работникът се разболее по време на ползване на часове от времеви кредит, дните, посочени в болничния лист се приспадат и се възстановяват по сметката. Същият принцип се прилага и при използване на друг вид специфични отпуски (родителски отпуск, отпуск за преместване). Когато работник ползва дни, натрупани по неговата индивидуална сметка, се счита че той или тя ползва платен отпуск и работодателят е длъжен да запази работното му място, а ако това е невъзможно, да му предостави възможност

⁷¹ виж повече на: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=cd99efee-d6ba-4d51-be2c-1e44e4d308e3>

да работи на сходна позиция, подходяща за квалификацията на работника, при заплащане, което е най-малкото еквивалентно на предходната му позиция. В случай на прекратяване на трудовият договор преди използване на времеви кредит, размерът на неизползваните дни се изплаща на работника под формата на парично обезщетение. Работодателите са задължени да поддържат система, която да позволява детайлно и точно администриране на „сметките за спестяване на време“, като работниците имат възможност да получават информация за натрупаните часове, за да са сигурни че натрупаните часове са отразени правилно по сметката им. В случай на изпадане в несъстоятелност на работодателя, задълженията на работодателя, произтичащи от прекратяване на сметките са гарантирани до максимален размер, размер на двойния размер на социалната минимална заплата и са сред привилегированите кредитори.

5.6. Холандия (Нидерландия)

През 1945 г., в Холандия е учредена Трудова фондация като двустранен консултативен орган, в рамките на който си сътрудничат работодателските и синдикалните организации⁷². В рамките на съвместната им програма за 2020 г. (*Policy Agenda 2020*⁷³), приета по време на увеличаване на пенсионната възраст в Холандия, социалните партньори приемат съгласувани помежду им мерки, като израз на отговорност към по-възрастните работници, чиято възраст за пенсиониране се увеличава. Договорено е трудовата заетост на работници над 55 год. възраст да не се отклонява от тази на работници под 55 год. възраст. Според социалните партньори, за да се постигне този ефект, усилията в подкрепа на устойчиво участие на пазара на труда трябва да стартират много по-рано в трудовата кариера. В тази връзка е отправен **призив към работодателите и синдикатите на местно ниво да постигнат споразумения по въпросите на пригодността за работа и обучение; адаптиране на условията за работа; разходи за труд и производителност на труда, мобилност и ре-интеграция**. По данни на Конфедерацията на синдикатите, към 2019 г. **505 от 807 колективни трудови договори съдържат клаузи по една или няколко от тези въпроси**. Увеличава се и броя на колективните трудови договори по специфични въпроси, вързани с междугенерационния подход. В изследване, публикувано от една от работодателските организации⁷⁴, е представена информация, че през 2018 г., размерът на средствата, осигурени за мерки за устойчива пригодност за работа (*sustainable employability*) (обучение, кариерно ориентиране и др.) се е удвоил, в сравнение с 2013 г. и е в размер на 1.6 млрд. евро. Според изследването, цитирано в доклада на социалните партньори по приложение на Рамковото автономно споразумение, **благодарение на сключените колективни трудови договори, все повече работници разполагат с индивидуални бюджет, който могат да използват за устойчива пригодност за работа**.

За постигане целите на Рамковото автономно споразумение Социалните партньори изпълняват и редица съвместни инициативи и проекти.

Колективни трудови договори В резултат на колективните трудови договори все повече насочват **фондовете си за развойна дейност (R&D funds) за реализация на проекти в**

⁷² <https://www.eurofound.europa.eu/efemiredictionary/labour-foundation>

⁷³ *Policy Agenda 2020: investing in participation and employability, June 2011*

⁷⁴ General Employers' Association (AWVN), *Doubling Funding for Sustainable Employability*

областта на устойчива пригодност за работа и развитието през целия живот (lifelong development)

*Проект за устойчива пригодност за работа*⁷⁵ Проектът е стартиран през 2018 г., тъй като социалните партньори са идентифицирали затруднения за индивидуалните работодатели и работническите съвети, както и за представителите на синдикатите да приложат на практика договореностите, постигнати в колективни трудови договори на ниво предприятие. В рамките на проекта, социалните партньори заедно са консултирали 20 компании как да приложат мерките за устойчива пригодност за работа.

Перспективи за хората над 50 В сътрудничество с правителството са изпълнени два плана на действие от 2013 г. Последният такъв план продължава и през 2019 г. и се казва *Перспективи за хората над 50*. Ключова част от този план е да предложи безплатни кариерни съвети, наречен Съвет за развитие, за 20 000 души над 45 годишна възраст. Тези работници имат право на 3 сесии с професионален кариерен консултант по техен избор за да получат необвързващ съвет за това как да се задържат на пазара на труда до навършване на законоустановената възраст за пенсиониране. Съветите могат да доведат напр. до промяна в кариерата, обучителни мерки или такива, свързани със здравето и безопасността на работното място.

Споразумения с правителството за насърчаване на устойчива пригодност за работа В наскоро подписаното споразумение между държавата и социалните партньори за модернизация на пенсионната система е включена интегрална многогодишна инвестиционна програма за устойчива пригодност за работа.

5.7. ПОЛША

В Полша, въпросът за прилагането на Автономното споразумение първоначално е разгледан от постоянната бипартитна Работна група по въпросите на Европейския социален диалог, учредена през 2016 г., в рамките на Съвета по социален диалог (RDS)⁷⁶. В Работната група е постигнат консенсус, че дискусиите за конкретни мерки по прилагане на Споразумението следва да се проведат на ниво RDS. Като първа възможни стъпки са идентифицирани:

1. *Менторски договор* – разработване на съвместни препоръки на социалните партньори (в т.ч. и евентуални законодателни предложения);

Предложенията на синдикатите в тази посока включват:

- съфинансиране на възнаграждението на менторите от Трудовия фонд⁷⁷;
- въвеждане на дефиниция за „ментор“;
- определяне в закон на максималната продължителност и допълнителното възнаграждение на ментора;

⁷⁵ „Social partners together for sustainable employability“

⁷⁶ основният трипартитен орган за консултации и диалог между социалните партньори и държавата в Полша

⁷⁷ Създаден през 1990 като институция, която финансира добавки, получавани от безработни, както и програми за професионално ориентиране за търсещи работа лица или такива, застрашени от загуба на работа. Виж повече на: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2003/operation-of-the-labour-fund-assessed>

2. Оценка на възможностите за *промени организацията на работното време*, отговаряща на нуждите на по-възрастните работници;

Предложенията на синдикатите в тази посока включват:

- въвеждане на допълнителни почивки;
- ограничения в размера на извънредния труд, полаган от по-възрастните работници;
- възможност за постепенно намаляване на седмичното работно време на служителите при навършване на определена възраст, при запазване размера на възнаграждението им.

3. Оценка на наличието на възможностите за *обучение* в контекста на ученето през целия живот за по-възрастни работници, като се обсъдят и възможностите за разработване на съвместни препоръки на социалните партньори;

4. Обсъждане със съответните компетентни организирането на семинари, насочени към задълбочаване на знанията на социалните партньори и други заинтересовани страни по въпроси, свързани напр. със здравето на по-възрастните работници в Полша, стратегическа демографска оценка и нейното функциониране на ниво предприятие и пр.

5.8. ИСПАНИЯ

През септември 2017 г. социалните партньори в Испания се договарят за пакет от мерки, свързани с План за заетостта на младежите, част от които покриват мерките предвидени с Автономното споразумение.

Една от мерките е свързана с Програма за обучение и трансфер на знания на работното място, чрез **hand-over договор**⁷⁸, която предвижда:

- ново условие **за частично пенсиониране**, което позволява обучаване на млади работници, обхванати от Националната система за Младежка гаранция, които постъпват на работа без предишен опит или съответната квалификация; **намаляване на възрастта за частично пенсиониращия се с до 4 години, сравнено със законоустановената възраст за пенсиониране, като за този период се задължава да остане на работа и да обучава лицето, което ще го замести.**
- за работодателите, които наемат нови работници при условията на този договор на постоянна работа се предоставя **бонус в размер на 100 % от вноската на работодателя за социални осигуровки за наетия служител за период от максимум 2 години.**

5.9. ШВЕЦИЯ

Швеция има дългогодишни традиции в областта на социалния диалог. На шведските социални партньори е предоставена отговорността да определят нивото на възнагражденията на пазара на труда, както и да защитават автономността на социалните партньори. Работодателските и синдикалните организации имат едни от най-високите равнища на

⁷⁸ виж повече на <https://www.bbva.es/en/finanzas-vistazo/ef/planes-de-pensiones/contrato-de-relevo.html>

покрытие в Европа, а колективните трудовия договори обхващат около 90 % от заетите⁷⁹. **Шведските социални партньори, чрез съвместно притежавани от тях неправителствени организации изпълняват редица дейности, свързани с прилагане на Автономното рамково споразумение.** Чрез *AFA Insurance*⁸⁰ около 150 млн. шведски крони годишно се отделят за изследвания, насочени към подобряване на работната среда. В началото на 2019 г. стартира нова изследователска програма („Младите хора в трудовия живот“), включваща 8 различни проекта, част от които са насочени към начини на въвеждане на младите хора в трудовия живот и превенция на професионалните заболявания.

Suntarbetsliv, организация, създадена и притежавана от социалните партньори в публичния сектор на местно и регионално ниво създава инструменти и информационни материали, насочени към подобряване на средата на работа, с основна целева група – мениджъри и представители по здравословни и безопасни условия на труд в предприятията. Създадена е уеб-базирана обучителна програма, адаптирана към публичния сектор. Налични са и редица инструменти и контролни листове по теми като заплахи и насилие на работното място, организационни и социални условия на труд, които са свободно достъпни.

Друга съвместно притежавана от работодатели и синдикати неправителствена организация - *Prevent*⁸¹ е водещ доставчик на знания и обучения в областта на здравето и безопасността на работното място. На електронната страница на организацията могат да бъдат намерени редица материали и инструменти, които могат да бъдат използвани на работното място.

Организацията на работодателите на общинско равнище – *Sobona*, в сътрудничество с два от синдикатите, предлага инструменти за улесняване на придобиване на приобщаващи умения, чрез *валидиране* на уменията (чрез проекти в различни икономически сектори), *обучения на супервайзъри* (курс за личностно развитие за супервайзъри в три части – уеб обучение, наръчник и уъркшоп-и за членуващите компании, важна част от който е да направи придобиване на умения, чрез които да се покажат ползите от ученето на работното място, както и от предаване на знания от опитни към новопостъпили служители.

5.10. ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Интересен пример от Великобритания представлява проект (ноември 2017 – декември 2019), разработен от синдикалната организация (Trade union congress) по програма Еразъм, насочен към създаване на нови добри практики за извършване на преглед на уменията в средата на живота (*mid-life skills review*). Постава се акцент върху уменията на по-възрастните работници, като целеви групи са работници с ниско ниво на базови умения на езикова (четене и писане), математическа и цифрова грамотност. В рамките на проекта са адаптирани

⁷⁹ виж повече: <https://www.etui.org/ReformsWatch/Sweden/Industrial-relations-in-Sweden-background-summary>

⁸⁰ Организация, притежавана от шведските социални партньори, която застрахова служители от частния сектор, общините и областните съвети, като застрахователните планове се основават на договореностите, постигнати от социалните партньори, рез колектрини трудови договори. Виж повече на: <https://www.afaforsakring.se/andra-sprak/engelska/>

⁸¹ <https://www.prevent.se/>

материали, които включват интерактивни онлайн инструменти за оценка на уменията и нови обучителни модули. Материалите са публикувани на онлайн платформа.



Раздел 6. ИНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, НАСОЧЕНИ КЪМ ОСИГУРЯВАНЕ НА РАБОТНА СРЕДА, СЪОБРАЗЕНА СЪС СПЕЦИФИЧНИТЕ ВЪЗРАСТОВИ ПОТРЕБНОСТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ, ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕРГОНОМИЯТА И РЕОРГАНИЗАЦИЯТА НА РАБОТНОТО МЯСТО

6.1. ФИРМЕНИ КОРПОРАТИВНИ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ, АДАПТИРАНЕТО КЪМ ПРОМЯНАТА И СЪЗДАВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, НАСЪРЧАВАЩА РАЗВИТИЕТО НА ПОТЕНЦИАЛА И СЪТРУДНИЧЕСТВОТО МЕЖДУ РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ РАБОТНА СИЛА

6.1.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО

Предизвикателствата, пред които са изправени днешните работодатели, са свързани както с глобализацията, развитието на технологиите, икономиката на знанието и борбата за таланти, така и със социално-икономическите последици от застаряването на населението. Демографските промени в структурата на работната сила трансформират бизнеса и поставят въпроса за успешното адаптиране към промяната, управлението на поколенческите различия и създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните поколения работна сила.

Многообразието от хора в една компания е бизнес богатство, което се състои от човешкия капитал на различни поколения, култури, националности и пр. с техния опит, компетентности и умения, разнообразие от иновативни и креативни подходи за развитие.⁸²

Многообразието е свързано с нормите, ценностите, вярванията и очакванията на хората – т.е. с организационната култура.⁸³ 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**

⁸² А. Кардашева, Балансът при управление на многообразието от хора е стратегия за бизнес успех, <http://bamco.bg/publications/bal-pri-upr-na-mno-hora/>

⁸³ Pless N. M., Maak T. (2004) „Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice” Journal of Business Ethics, no. 54, pp. 129-147

взаимодействието на различните възрастови групи и цени както приликите, така и различията. Това означава да се създаде организационна среда, в която хората с различни индивидуалности, ценности, вярвания, начин на мислене и предпочитания, имат възможност да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели.

Междупоколенческият 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 разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място. 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 в интерес на бизнес целите.

Включването е налице, когато различията се признават, оценяват и приемат, а различните мнения се използват за развитие на нестандартни и иновативни идеи, за вземане на решения и решаване на проблеми, за формирането на организационна култура, стимулираща творчеството и иновациите.

Организациите, които искат да се възползват от многообразната по възраст работна сила, е необходимо да преразгледат всички свои политики и практики, за да гарантират, че те не просто не са дискриминационни, а че допринасят за създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между поколенията.

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

Днешната работна сила включва хора от 4, дори в някои компании от 5 различни поколения. **Дали многообразието от поколения на работното място ще бъде заплаха пред организациите или възможност, зависи от ефективността на управлението на поколенческите различия:**

- **Заплаха** - когато неразбирането и не приемането на поколенческите различия на работното място предпоставя условия за конфликти, водещи до намалени приходи, текучество, загуба на клиенти, прехосан човешки потенциал и здравословни проблеми, причинени от стрес.
- **Възможност** - когато възрастовите различия на работното място бъдат управлявани успешно, за да се подобри взаимодействието и сътрудничеството между различните поколения, да се повиши организационната ефективност и да се създаде по-благоприятен организационен климат, в които работещите от всички възрасти могат да развият своя потенциал.

Проучванията в областта на управление на възрастовото многообразие доказват наличието на множество ползи от ефективното управление на поколенческите различия на работното място.

В доклада „Delivering through Diversity” (2018) на McKinsey&Company⁸⁴ се отбелязва, че компаниите, в които е налице многообразие, са по-способни да привлекат най-добрите таланти и да подобрят отношението на своите клиенти, удовлетвореността на служителите си и процеса за вземането на решения и така да осигурят по-продуктивната работа на организацията. Според McKinsey&Company новите изследвания демонстрират все по-ясно, че компаниите с по-разнообразна работна сила се представят по-добре финансово.⁸⁵

Изследванията показват, че продуктивността на хората е по-висока в компании, в които са налице **трансгенерационни екипи**⁸⁶ в сравнение с тези, в които членовете на екипите са от едно поколение.⁸⁷ Според друго проучване, екипите, включващи хора от различни възрасти, са по-успешни при решаване на комплексни задачи, свързани с вземане на решение.⁸⁸

Изследователите подчертават, че организационният контекст е решаващ за ефективността на мултигенерационните екипи, а фокусът е върху включването и сътрудничеството между хората от различни възрасти,⁸⁹ при това колкото по-ефективна е организационната култура, толкова по-голяма е ангажираността на служителите от различните поколения.⁹⁰

6.1.2. СЪЗДАВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, НАСЪРЧАВАЩА РАЗВИТИЕТО НА ПОТЕНЦИАЛА И СЪТРУДНИЧЕСТВОТО МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Ключово предизвикателство за съвременните организации е да се възползват от възможностите, които предоставят мултигенерационните екипи, ефективно да се адаптират към промяната, да управляват успешно поколенческите различия и да създадат **организационна култура**⁹¹, **насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила**.

Ефективното управление на поколенческите различия включва създаването на положително отношение към представителите на различните поколения и възрастово-

⁸⁴ Delivering through Diversity (2018) McKinsey & Company report

https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx

⁸⁵ Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, Why diversity matters, January 2015 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

⁸⁶ Екипи, съставени от представители на различните поколения работна сила.

⁸⁷ Christian Gobel and Thomas. Zwick, “Are Personnel Measures Effective in Increasing Productivity of Old Workers?,” Labour Economics 22 (2013): 80–93.

⁸⁸ 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.

⁸⁹ https://www.cipd.co.uk/Images/diversity-and-inclusion-at-work_2018-summary_tcm18-44150.pdf

⁹⁰ Managing Organizational Culture to Engage Today's Multigenerational Workforce, Academy of Management Proceedings Vol. 2014, No. 1, published online:30 Nov 2017 <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.12967abstract>

⁹¹ 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 и към фирмената среда.

интегративно лидерство.⁹² Ключово е създаването и подкрепата на **организационна култура на приемане и стимулиране на многообразието, и оползотворяването на възможностите, които предоставят мултигенерационните екипи.**

Организационната култура включва променяща се гама от начини на мислене, нагласи и ценности, които от една страна се формират от хората, работещи в компанията, а от друга - самите те се влияят и оформят от тях, като се осъществява процес на реципрочно въздействие.⁹³

Корпоративната култура е ключова в управлението на поколенческите различия, защото е свързана със създадените ценности и нагласи, на които се основават приетите начини на поведение в компанията и се предават на нейните нови членове. За тях адаптивното поведение в организацията означава приемане на организационните ценности и вярвания, които са свързани с ритуали, митове и пр., и засилват основните допускания на организационната култура⁹⁴. Културата като модел на ценности, норми, вярвания, нагласи, принципи и предположения, се развива в хода на историята на организацията и се проявява в поведението на своите членове.⁹⁶

Изследователите⁹⁷ определят няколко основни фактора за изграждане на организационна култура, насърчаваща сътрудничеството между поколенията – *бизнес принципите, политиките по отношение на управлението на хората, мотивацията и удовлетвореността от работата, и лидерското поведение.*

Изграждането на организационна култура, подкрепяща възрастовото разнообразие означава справяне със стереотипите и предразсъдъците, демонстриране на уважение, разбиране и зачитане на представителите на различните поколения, създаване на възможности за трансгенеративно учене и ефективно общуване, фокусиране върху приликите между хората, а не върху междупоколенческите различия.

Наличието на работещи политики, вземащи предвид възрастовото многообразие, допринасят за създаване на организационна култура, подкрепяща различията, преодоляване на пропуските в уменията на служителите чрез разширяването на т.нар. „фонд за таланти“, увеличаване на удовлетвореността на служителите и подобряване на процесите на вземане на решения, развитие на креативни и иновативни продукти и услуги, повишаване на вътрешното предприемачество и иновациите, изграждане на позитивен обществен имидж и осигуряване на конкурентно предимство.

⁹² 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.

⁹³ 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

⁹⁴ Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the mind. Maidenhead. McGraw-Hill.

⁹⁵ Martins, N. & Martins, E. (2003). Organisational Culture. Cape Town.

⁹⁶ Brown, A. (1998). Organisational Culture (2nd ed.). London. Financial Times Pitman Publishing.

⁹⁷ 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.

6.1.3. ФИРМЕНИ КОРПОРАТИВНИ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ, АДАПТИРАНЕТО КЪМ ПРОМЯНАТА И СЪЗДАВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, НАСЪРЧАВАЩА РАЗВИТИЕТО НА ПОТЕНЦИАЛА И СЪТРУДНИЧЕСТВОТО МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Weleda AG, Германия⁹⁸

Weleda прилага различни политики за управление на хората, предназначени да създадат и насърчават **демографски ориентирана организационна култура**.

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 младите и по-възрастните служители. Инициативата на компанията за развитието на „междупоколенческите мрежи“ получава награда за иновация от германското правителство през 2005 г.

Компанията изгражда организационна култура, в която се зачитат различията на служителите, свързани с възрастта, опита, пола, културния и географски произход, моделите и стила на живот, а политиките за управление на човешките ресурси и мерките за развитие се адаптират към ситуацията и резултатите на отделния служител.

Weleda се грижи за осигуряването и подобряването на здравето, жизнеността и благосъстоянието на персонала. За да се реализират тези цели, компанията предлага спортни, здравни и тренировъчни дейности, включително активности за развитие на личността. Йога, масаж, управление на стреса и жизнеността, колоездене и бягане, хорово пеене - това са само някои примери за цялата програма. Всички тези различни предложения се представят в т.нар. „пазар на възможностите“ два пъти годишно от компанията. Био сертифицираният фирмен ресторант предоставя здравословна храна. Weleda насърчава своите служители да поемат индивидуална отговорност за тяхното здраве. Освен това веднъж месечно се предлагат консултации с антропософски лекар в допълнение към консултациите от лекар на компанията.

Weleda изгражда организационна култура, стимулираща сътрудничеството между различните поколения работна сила посредством силно лидерско присъствие. Лидерското поведение допринася за изграждането на открита атмосфера, стимулираща мотивацията и удовлетворението от работата на служителите. Лидерството включва подкрепа за служителите, така че те да могат да развият своя собствен принос за създаване на стойност на компанията.

⁹⁸ 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>

Weleda използва т.нар. „нощно кафене“, което предоставя възможност на служителите да разговарят неофициално за всички проблеми, без да е необходимо да спазват формалността и йерархията.

Управлението на хората във Weleda се основава на дейности, предназначени да се справят с настоящите демографски предизвикателства. Добрата практика на Weleda демонстрира как формирането и развитието на организационна култура на сътрудничество между различните поколения работна сила предоставя възможност за ефективно адаптиране към промяната и успешно управление на поколенческите различия.

Cisco

За Cisco изграждането на приобщаваща и зачитаща многообразието организация е основна бизнес цел. Ръководството на компанията се стреми да създава многообразни екипи, да премахва пристрастията и да изгражда среда, в която всички се чувстват приети, ценени, уважавани и чути.⁹⁹

Сиско вярва, че създаването на култура на приобщаване и приемане на многообразието зависи от всички в компанията. Според ръководството на компанията, начините, по които мениджърите трябва да постигнат целите за включване и разнообразие са:

- планиране на срещи със служителите от различните групи;
- наемане на служители, които допълват и добавят разнообразие към съществуващите екипи;
- избягване на преценки за хората въз основа на предположения или лични пристрастия;
- ефективно справяне с неподходящото поведение (въз основа на култура, раса, пол, възраст, личност или други различия) и своевременна адекватна намеса, ако се наблюдава демонстриране на предразсъдъци по отношение на различията;
- лидерство чрез личен пример и активно насърчаване на другите да зачитат и приемат различията;
- създаване на среда, в която всеки член на екипа се насърчава да изрази мнението си и да даде своя принос;
- насърчаване служителите да поемат лидерска роля или да участват като посланици или членове на екип за многообразие;
- проучване на мнението на различни членове на екипа за решаването на проблеми и постигането на бизнес цели;
- стимулиране и възнаграждаване на хората въз основа на ефективността, а не на връзката им с която и да е „предпочитана“ група.

Привличането и ангажирането на мултикултурна и мултигенерационна талантива глобална работна сила е задължително условие за стимулиране на нови нива на креативност и сътрудничество, които подхранват иновациите.

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

⁹⁹ 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>



индивидуално и е само за лична употреба. Въпросите се отнасят до разпознаването на културните особености, 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.

В Cisco вярват, че успешното управление на многообразието и включеността зависят от всеки един служител. Затова ангажимент на всеки е да популяризира култура на приобщаване, доверие и взаимно уважение, и да бъде личен пример.

Hilton

В Хилтън вярват, че многообразието по отношение на пол, възраст, култура и житейски опит е от съществено значение за успеха на работното място – то създава положителен обмен на идеи, „мислене извън кутията“ и творческо сътрудничество между екипите.¹⁰⁰

Стратегията на Хилтън е насочена към подкрепа на многообразието и включването чрез рамка от инициативи, свързани с организационната култура, управлението на талантите, насърчаването на иновациите и създаване на глобално конкурентен бизнес.

Компанията създава приобщаващо работно място и култура, обусловена от уникалните гледни точки и разнообразния опит на членовете на екипа.

Изградени са т.нар. „ресурсни групи на членовете на екипа“, чиято цел е да подкрепят личния и професионалния растеж. В компанията има „изпълнителен съвет по включването“, който осигурява мониторинга на различните програми и инициативи за разнообразие и приобщаване, а т.нар. „регионални съвети по включването“ са ангажирани с предоставянето на насоки за инициативи за многообразие и включване в дадения регион в съответствие с глобалната рамка за многообразие и приобщаване на Хилтън.

Една от основните цели на компанията е да привлича, развива и задържа най-добрите таланти чрез иновативни програми за набиране на персонал, обучение и лидерство. Всеки три месеца се отчитат показателите за многообразието на екипите.

Проучванията показват, че 89% от членовете на екипа на Хилтън приемат различните идеи, опит и гледни точки, а 90% от членовете на екипа на Хилтън считат, че могат да „бъдат себе си“ на работното си място.

Висшето ръководство на компанията демонстрира своята ангажираност и подкрепа за изграждане на организационна култура, насърчаваща многообразието и сътрудничеството между поколенията. Президентът на компанията оглавява т.нар. „изпълнителен съвет по включването“, който е съставен от лидерите на компанията, ангажирани с програмите и инициативите за включване и многообразие. Членовете на изпълнителния съвет по

¹⁰⁰ Diversity and Inclusion at Hilton, company brochure <https://newsroom.hilton.com/assets/HWW/docs/Hilt-External-Diversity-Brochure.pdf>

включването преглеждат тримесечния план за многообразие, включващ актуализации на ключовите показатели за разнообразието и напредъка по различните инициативи, отнасящи се до корпоративната култура, таланти и пазари. Измерват се постиженията на лидерите относно постигането на организационните цели, свързани с многообразието. Лидерите на компанията са ангажирани с подкрепата на т.нар. „ресурсни групи на членовете на екипа“ и създаването на приобщаващо работно място и култура, водена от уникалните гледни точки на сътрудниците и разнообразния им опит.

Scripps Health, San Diego

Scripps Health изгражда организационна култура, която цени различните поколения на работното място. Организацията развива множество инициативи:¹⁰¹

- Провеждат се обучения за всички лидери относно управление на възрастово разнообразие на работното място – темите включват комуникационни стилове, мотиватори на работното място и конкретни лидерски стратегии, подходящи за всяко от поколенията.
- Стимулират се редовни разговори за разликите в поколенията - това увеличава разбирането и помага на служителите да развият уважение към другите поколения.
- Анализира се възрастовата структура на работна сила и процента на представителите на всяко поколение.
- Създава се работна среда, в която мненията на служителите се зачитат и се стимулира сътрудничеството между представителите на различните поколения.
- Разработва се програма за заетост, основаваща се на нуждите на служителите в определени периоди от жизнения им цикъл.
- Създават се програми за здраве и безопасност при работа, включително за повишаване благосъстоянието на служителите и осигуряването на баланс между личния и професионалния живот.
- Разработват се кариерни пътеки, програми за обучение, коучинг и пр., в които са включени представителите на всички поколения.
- Предлагат се програма за наставници, която дава възможност на опитните служители да предават своите знания и опит на онези, които са в ранните етапи на кариерата си.

В резултат на тези мерки, Scripps Health постига огромен успех по отношение на задържането на талантите и повишаване удовлетвореността на служителите, като създава организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между служителите от различни поколения.

HMRC, Обединено кралство

Изграждането на организационна култура, подкрепяща разнообразната по възраст работна сила в HMRC включва:¹⁰²

¹⁰¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Leading a Multigenerational Workforce (2007) AARP https://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf

¹⁰² 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>

- Проследяване на възрастовата демография на работната сила, което способства за набиране и задържане както на по-млади, така и на възрастни служителите.
- Предлагане на гъвкаво работно време и плавно пенсиониране, което дава възможност на служителите да балансират работата с грижата и отговорностите в личния си живот.
- Обучение на мениджърите, което да им предостави възможност да управляват по-добре служителите от различните поколения.
- Проследяване на здравето и предприемане на мерки за благополучието на служителите - идентифициране на тенденциите, например по отношение на отсъствията и предприемане на интервенции в подкрепа на служителите.
- Създаване на планове за приемственост, подпомагащи организацията и служителите да планират бъдещето си.

В HMRC 35% от персонала са на възраст над 50 години. Справянето с митовите, свързани с възрастта и идентифицирането на потенциалните проблеми, създадени от застаряващата работна сила, са отправна точка за изграждането на организационна култура, подкрепяща възрастовото многообразие.

За да се справят с предубежденията около възрастта, се създава работна група, която да разгледа демографските данни на работната сила и нейните последици за управлението на ефективна организация в бъдеще. След това се провежда среща на ръководството, по време на която висшите ръководители се съсредоточават върху целия възрастов диапазон и какви са последиците от демографските характеристики на компанията. Изследват се митовите относно поколенията – напр. вярно ли е, че по-възрастните хора си вземат повече отпуск, младите са по-малко ангажирани с работата, готовността на младите хора за промяна е по-висока и пр.

Данните ясно показват, че нито едно от тези твърдения не е вярно.

HMRC използва срещата на висшите ръководители като възможност да ги накара да обмислят своите съзнателни и неосъзнати предразсъдъци относно възрастта. След това в компанията разпространяват данните, които дефинират и опровергават митовите, свързани с различните поколения работна сила чрез интранет портала и фирменото списание.

HMRC се фокусира и върху вътрешните промоции за подобряване на демографския профил на служителите си. Те работят усилено, за да гарантират, че няма възрастови пристрастия във вътрешния процес на промотиране. Освен това обмислят как да направят компанията по-привлекателна за по-младите хора.

Едно от предизвикателствата, пред които е изправена HMRC, е да запази корпоративните знания. За да се справи с това, през 2008 г. HMRC въвежда политика за частично пенсиониране, което позволява на служителите постепенно да преминат към пенсиониране, като се преместят на непълно работно време. Хората избрали частично пенсиониране съставляват 8,5% от работната сила.

McDonald's

McDonald's изгражда подкрепяща организационна култура за многообразна по възраст работна сила. Компанията оценява въздействието на различните възрастови групи върху организационната ефективност. Разработените HR политики и практики вземат предвид факта,



че хората имат различни нужди на различни етапи от живота си. Затова те инициират различни мерки, насочени към осигуряване на баланс между работата и личния живот на служителите. Компанията инвестира в обучението и развитието на всеки служител, като вярва, че възвръщаемостта на тази инвестиция е за всяка възраст.¹⁰³

McDonald's е работодател на 425 000 души на 38 европейски пазара. В компанията вярват, че работодателите трябва да направят повече за увеличаване на участието на населението в трудоспособна възраст. За да подпомогнат навлизането на младите хора на пазара на труда, те инициират програма Work Inspiration, която въвежда младите хора в ресторантите за десет дни и им дава представа какво е да работиш в McDonald's. Освен това в компанията осигуряват гъвкаво работно време за жените, които се връщат на работа след майчинство. В McDonald's показват, че възрастните хора са ценени за приноса, който имат в работата.

В компанията инвестират в обучението и развитието на персонала. В университета McDonald's служителите изучават различните аспекти на лидерството. McDonald's също има онлайн портал, първоначално създаден за програми за онлайн обучение, превърнал се в последствие в основен начин, по който организацията комуникира и ангажира своята работна сила по отношение на бизнес послания, състезания и новини на компанията.

Възможността за гъвкаво работно време е от съществено значение за подпомагането на McDonald's за привличане на работна сила от различни възрастови групи.

От 1,2 милиона души, които работят по целия свят, три четвърти са на възраст под 30 години, а най-старият служител е на 88 г. Във Великобритания McDonald's има силно ядро от възрастни работници, като около две пети от ресторантите работят с персонал на възраст над 60 и повече години. McDonald's провежда проучване, съвместно с училището по мениджмънт на университета Ланкастър, което установява, че нивата на обслужване на клиентите са с 20% по-високи в ресторанти с персонал на възраст над 60 години.

McDonald's извършва по-голямата част от набирането на персонал онлайн, но също така голяма част от хората подават заявления за кандидатстване и на място. Това дава равен достъп и възможност на представителите на различните поколения да кандидатстват за работа в компанията по удобен за тях начин.

Създаването на работодателска марка, която да е привлекателна за служители от различни възрасти, е неразривно свързана с разработването на марка, която се харесва на няколко поколения клиенти.

Halifax, Великобритания

Британската застрахователна компания Halifax започва преди повече от 20 години да прилага политика на равни възможности. Въпросът за възрастовото разнообразие е неразделна част от политиките ѝ от 1995 г.¹⁰⁴

¹⁰³ 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>

¹⁰⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по 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>



Основните ѝ цели включват не само премахване на възрастовите бариери във фирмата, а и разрушаване на стереотипите по отношение на по-възрастните служители. В компанията съществува т.нар. „Кодекс за възрастта“. Успешните решения в набирането и подкрепата на по-възрастните работници се съобщават в компанията в нейния собствен дискуссионен форум. Halifax предлага курсове за допълнително обучение по информационни технологии, което е насочено към всички служители в компанията, включително и към по-възрастните, като най-възрастният участник в тази програма е на 60 години.

Santander

В Santander¹⁰⁵ е изградена организационна култура, подкрепяща развитието на потенциала и сътрудничеството между разнообразната по възраст работна сила. Политиките в компанията са насочени към привличането на таланти от различни поколения, защото всички вярват, че различията в мненията на работното място са генератор на промените.

Компанията създава среда, която позволява на всеки индивид да развие максимално своя потенциал. В Santander вярват, че хората се представят по-добре, ако се чувстват ценени. Затова основният приоритет на компанията е да привлече най-добрите таланти и да предлага на служителите подходяща организационна среда и култура, за да гарантира, че хората се чувстват ценени.

Компанията използва различни канали за набиране на персонал на различна възраст, които включват социалните медии, традиционните табла за обяви за работа и нетуъркинг. За да подобри възрастовото разнообразие на своята работна сила, Santander въвежда инициативи като схема за препоръки, при която клиентите могат да насочат потенциални кандидати. Компанията има и много успешна програма за препоръки от служители, с помощта на която се намира персонал.

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

Ръководството на компанията счита, че мултигенерационния екип предоставя много предимства – Santander има разнообразен кръг от клиенти и затова подбират таланти, които отразяват това разнообразие, за да осигурят най-доброто клиентско преживяване. Освен това екипите, чиито членове са на различна възраст, имат възможност за споделяне на знания и иновативно решаване на проблеми чрез изразяване на различни гледни точки.

Voestalpine, Австрия

Voestalpine е най-голямата индустриална група в Австрия с около 20 000 служители. Основната ѝ дейност е производството и продажбата на висококачествени стоманени изделия.

¹⁰⁵ 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>



Програмата LIFE на Voestalpine е ориентирана към HR политика, с която компанията се справя с предизвикателствата, свързани с промените във възрастова структура на работната сила.¹⁰⁶

В ситуацията на „война за таланти“, за млади квалифицирани работници и стратегическата цел за повишаване на заетостта на възрастните работници в съответствие с директивите на Европейския съюз, е необходимо създаването на „компания от три поколения“, която да бъде привлекателна както за младите и хората на средна възраст, така и за възрастните служители. Така компанията стартира програмата LIFE, като сформира седем групи експерти, които са насочени към следните аспекти:

- корпоративна култура и развитие на персонала – осигурява равенство и еднакви шансове за служителите от всички възрасти;
- контрол/индикатори – идентифицира и използва индикатори за оценка на устойчивостта на програмата;
- HR маркетинг / набиране на персонал – осигуряване на баланс и атрактивна работа за представителите на всички поколения;
- процеси / ергономичност – оптимална хармония между процесите и компетенциите на хората от различните възрасти;
- здраве / фитнес – осигурява здравословен и дълготраен работен процес;
- работно време / заплащане – работно време, подходящо за хората от различните поколения;
- обединяващ мениджмънт – осигурява базисни принципи, валидни за всички служители, независимо от тяхната възраст.

Всеки екип се състои от представители на екипа по управление на човешките ресурси, на работния съвет и на основните корпоративни функции, както и на експертите, отговорни за темата. Всяка група се ръководи от наставник от висшето ръководство. Наставниците заедно формират „основната група на LIFE“ - ръководен комитет, който обсъжда, допълва, уточнява и коригира проектите и концепциите.

В резултат на работата на екипите се разработват и прилагат конкретни действия, например: „Формула 33“ - концепция, според която всички служители могат да използват поне 2% от работното си време всяка година, за да преминат допълнително обучение. Това не включва само обучения и семинари, но и ротация на работата или „пробни седмици“ в други отдели. Кампанията „Формула 33“ означава „3 стълба на развитие“ за всички 3 поколения. Тя е пилотен проект във фабриката в Линц, където се разработва план във връзка със 100 работници на смени и това за какви дейности могат да бъдат преместени от нощна в дневна смяна, така че да се намали работата на нощната смяна за по-възрастните служители. Заедно с това се премахват възрастовите граници както за вътрешно планиране на кариерата, така и за кандидатстващите по външни обяви за работа. В допълнение към разработването и прилагането на конкретни проекти се организира широка дискусия в компанията относно

¹⁰⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по 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>

необходимите промени, които да отговарят на потребностите на всички поколения, включващи ръководството, работния съвет, ръководителите и работниците.

Компанията създава собствен вътрешен уебсайт за комуникиране на основните цели на LIFE, публикувани са статии в бюлетини за персонала, проведени са семинари за различни целеви групи.

Програмата LIFE се подкрепя и усъвършенства съвместно от ръководството на компанията и работния съвет под патронажа на изпълнителния директор. Инициативата възниква в сектор „стратегическо управление на човешките ресурси“, а Институтът за промоция на здравето на работното място предварително извършва анализи, подпомага разработването на програмата, подкрепя и консултира дейностите. Активното участие на служителите е неразделна част от програмата.

6.2. ФИРМЕНИ ПРОГРАМИ, ИНСТРУМЕНТИ И МОДЕЛИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ И ОЦЕНЯВАНЕ НА РИСКА, ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА ЗДРАВΟΣЛОВНА И БЕЗОПАСНА СРЕДА, ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕРГОНОМИЯТА, ПРИСПОСОБЯВАНЕ НА РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ И РАБОТНИТЕ МЕСТА, С ЦЕЛ НАСЪРЧАВАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА АКТИВНОТО ОСТАРЯВАНЕ

Тенденцията за застаряване на населението в Европа поставя редица предизвикателства пред осигуряването на безопасна и здравословна работна среда, свързани с това, че по-дългият трудов живот може да доведе до по-дълги експозиции на рискове¹⁰⁷, а по-големият дял на служителите в напреднала възраст води до по-голям брой хора с хронични здравословни проблеми и съответно – специфични нужди, както и по-възрастните служители са по-уязвими за някои рискове¹⁰⁸.

Необходимо е да се отчитат и управляват предизвикателствата, породени от застаряването на работната сила, без да се поставя фокус само върху една от възрастовите групи, а да се вземат предвид нуждите и особеностите на служителите от всички възрасти, като се използва **подход, основан на възрастовия цикъл**. По този начин се предоставя по-добра превенция за всички, осигуряваща остаряване в добро здраве и устойчив трудов живот, както и съобразена с многообразието оценка на риска¹⁰⁹, и разпределяне на работата в съответствие с

¹⁰⁷ Професионалният риск е източник, ситуация или действие с потенциал за нанасяне на вреда под формата на нараняване или влошаване на здравето на индивида, или комбинация от двете.(EU-OSHA https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies)

¹⁰⁸ Здравословни работни места за всички възрасти <https://osha.europa.eu/bg/>

¹⁰⁹ Оценката на риска представлява стъпка в процеса на управление на риска в областта на безопасността и здравето при работа, която позволява 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 дава възможност на организациите да възприемат проактивна политика за управление на

индивидуалните нужди. Важно е да се вземе предвид, че всички служители са различни, както и че те са изложени на различни рискове, които могат да се увеличат и в резултат на фактори като пол, възраст, физическа кондиция и пр. Рисковете могат да се преодолеят ако работата бъде съобразена с индивидуалните нужди през целия професионален живот, като по този начин бъде осигурена **здравословна и безопасна работна среда за хората от всички възрасти**.

Ключово е **предприемането на цялостен 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**, включително и баланса между професионалния и личния живот, възможностите за обучение и учене през целия живот, кариерно развитие, мотивация и пр.

Служителите прекарват голяма част от техния живот в работна среда, затова тя има съществена роля за здравето и психичното им благополучие. Активното насърчаване на здравето на служителите е всеобхватна задача, която надхвърля превенцията на злополуките и избягването на заболявания, свързани с работата. Удовлетвореността от работата, приятната работна среда и ефективната организация на работа, съобразена с уменията, компетенциите, опита и способностите на работещите, са също толкова важни, колкото и средствата за осигуряването на лична и колективна безопасност. **Осигуряването на здравословна и безопасна работна среда трябва да се разглежда в по-широк контекст с фокус върху превенцията на рисковете (включително психо-социалните), подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места към нуждите на работещите.**

Европейска мрежа за промоция на здравето на работното място дефинира **насърчаването на здравето на работното място** като **„съвместни усилия на работодателите, работещите и обществото за подобряване на здравето и благосъстоянието на персонала на работното място, което може да бъде постигнато чрез комбинация от подобряване на организацията на труда и работната среда, насърчаваща активното участие, и насърчаването на личното развитие.“**

Насърчаването на здравето на работното място е свързано с информираност относно здравето и стимулиране на здравословен начин на живот (хранене, физическа активност и пр.), оптимизиране въздействието на психо-социалните фактори (стрес, баланс между личния и професионалния живот и пр.).

Осигуряването на здравословна и безопасна среда е от полза както за компанията, така и за нейните служители. Ползите за компанията включват намаляване на разходите, свързаните с отсъствията поради болест, повишаване на производителността и на качеството на продуктите и услугите, подобряване на работната среда, на комуникацията и сътрудничеството, които водят до утвърждаване на желания корпоративен имидж. Промоцията на здравето има силно позитивно влияние върху поведенческите нагласи, физическото и психическото здраве на работещите, усещането им за благополучие, повишаване на мотивацията и удовлетвореността им.

професионалните рискове. (EU-OSHA

https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies)

www.eufunds.bg



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
съюз на българския бизнес

Проектът е финансиран от ОП „Развитие на човешките ресурси”,
съфинансирана от ЕС чрез Европейския социален фонд

Стр. 63 от 233

Световната Здравна Организация създава „рамка и модел за здравословно работно място“¹¹⁰, според който създаването на здравословно работно място, което защитава, насърчава и поддържа физическото, психическото и социалното благополучие на работещите, 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 въздуха, машините, оборудването, продуктите, 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 (например 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 понякога се наричат **стресори на работното място** - те могат да причинят емоционален или психически стрес - например лоша организация на труда (проблеми с изискванията за работа, времеви натиск, неадекватно възнаграждение и липса на признание, натоварвания, липса на подкрепа от ръководителите, неясни задачи, лош дизайн на работата, лоша комуникация и пр.), организационна култура (липса на политики и практики, демонстриращи уважение към всички работници; тормоз и дискриминация и пр.); стил на управление и контрол (липса на двупосочна комуникация и конструктивна обратна връзка и пр.), липса на прилагане и защита на основните права на работниците (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 да бъдат идентифицирани, оценявани и контролирани, за да се елиминират, ако е възможно, или да се модифицират 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 количеството сън в резултат от стрес на работното място, натоварване на

¹¹⁰ 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

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 се даде възможност работещите да водят здравословен начин на живот.

Участието на 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.

Осигуряването на здравословна и безопасна работна среда се осъществява чрез оценка и управление на риска.

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 рискове¹¹¹.

При извършването на оценка на риска е важно **да се отчита многообразието на работната сила и да се обръща специално внимание на тези групи, които са особено уязвими**: младите работници, по-възрастните работници, хората с увреждания и жените.

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 се трудят млади хора, има опасни вещества - например химически продукти за земеделието и строителството, препарати, бензин, разтворители и пр. Според резултати от изследвания на Европейския съюз, 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, отколкото при средностатистическото работещо население, затова младите работещи са изложени на значителен риск от мускулно-скелетни смущения. Проучванията сочат също така, че те са по-малко информирани за професионалните рискове. Данните сочат, че младите работещи са изложени на по-голям риск от трудова злополука. Въпреки това честотата на трудовите злополуки и причините за тях се различават съществено между отделните сектори и професии. Според Европейска статистика за трудови злополуки (ESAW) честотата на трудовите злополуки без смъртен изход е с над 40 % по-висока при възрастовата група 18—24 години.

В сравнение с по-възрастните работещи като усреднена стойност младите са изложени на по-малък риск от професионални заболявания. Съгласно 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.

¹¹¹ OSH Wiki https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies

Сред възможните причини за по-високата честота на трудовите злополуки и здравословните проблеми, са липсата на опит у младите работещи, тяхната физическа и психическа незрялост, липсата на осведоменост по въпросите, свързани със здравето и безопасността, и фактът, че работодателите не съумяват да вземат под внимание тези фактори, не осигуряват на младите хора съответно обучение, надзор и предпазни мерки и не им възлагат подходящи задачи.¹¹²

В **Daimler Chrysler**¹¹³ мотивират младите служители да се стремят към подобряване на безопасността и здравето при работа като им задават реални проблеми, свързани със здравословните и безопасни условия на труд и ги предизвикват да намерят практически и осъществими решения. След одобрение от ръководството, предложените решения се прилагат на практика с помощта на експерти.

Промените, свързани с 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. При по-възрастните работещи е необходимо се отчитат потенциалните промени във функционалния капацитет и здравословното състояние, както и да се отдели специално внимание и на следните рискове: ергономични рискове, като повтарящи се движения, ръчни манипулации, мъчителни, 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 в начина на живот, храненето, физическата активност, наличието на генетична предразположеност към конкретни заболявания, нивото на образование, работната среда и пр. По-възрастните работещи не са хомогенна група и може да има значителни различия между хората на една и съща възраст.¹¹⁴ Оценката на риска трябва да отчита работното натоварване във връзка с индивидуалните възможности и здравословното състояние на работещия.

Финландският институт за здраве при работа (FIOH) разработва **концепцията за работоспособност като цялостен подход при управлението на безопасността и здравето при работа.**

Работоспособността се разглежда като постигане на баланс между трудовите изисквания и ресурсите на индивида, като се взема предвид и контекста извън работното място (включително семейството и обществото). Съдържанието на работата, работното натоварване и организацията на труда, работната среда и общността оказват влияние върху изискванията на

¹¹² Младите работещи – факти и цифри. Излагане на рискове и въздействие върху здравето. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, „Факти“, бр. 70.

¹¹³ Добри практики за предотвратяване на рисковете за младите работници. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, „Факти“, бр. 83.

¹¹⁴ Здравословни работни места за всички възрасти. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, <https://osha.europa.eu/bg/publications>

работното място. Ресурсите на индивида зависят от здравните и функционалните възможности, компетентността, ценностите, отношението и мотивацията. Лидерското присъствие може да повлияе както върху трудовите изисквания, така и върху ресурсите на индивида, затова то играе важна роля за постигане на равновесие между тях. Тази концепция предполага цялостен подход за безопасна и здравословна работна среда, като се разглеждат всички измерения, влияещи върху работоспособността. Тя може да се измери с показателя/**индекса за работоспособност (WAI - Work Ability Index)**.

Индексът за работоспособност¹¹⁵ има за цел да идентифицира на ранен етап рисковете за здравето на служителите, рисковете от ранно пенсиониране и противодействието им. Този инструмент включва и въпросник, който служи за извършване на самооценка. Изхождайки от оценките на служителите, се прави преглед дали ограниченията на тяхната работоспособност са неизбежни в бъдеще и каква необходимост от действия има за насърчаване на здравето на изследваните лица през техния трудов живот.

Индексът за работоспособност е инструмент, който се използва от почти всички отдели за здраве и безопасност в компаниите във Финландия. Той може да се използва за отделни служители, за групи работещи или като инструмент за анализ на цялата работна сила на компанията. Въпросите са насочени към оценка на настояща и бъдеща работоспособност; диагностицирани заболявания и броя на отсъствията по болест през предходната година; прогнозното влошаване на заболяването в работата; психични ресурси. Въпросникът може да бъде попълнен от самите служители или да се попълни с помощта на други хора, например работещи лекари по време на медицинския преглед на работното място.

Многократното използване на индекса за работоспособност предоставя информация за това как се е развила работоспособността на изследваните лица и дали предприетите действия за насърчаване на здравето са се отразили положително върху участващите служители.¹¹⁶

6.2.1. ФИРМЕНИ ПРОГРАМИ, ИНСТРУМЕНТИ И МОДЕЛИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ И ОЦЕНЯВАНЕ НА РИСКА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Daimler Chrysler

Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA) разработва **онлайн инструмент за интерактивна оценка на риска (OiRA - Online Interactive Risk Assessment)**, който е особено полезен за малките и средните предприятия. С него могат да бъдат извършени всички стъпки на оценката на риска: от определянето и анализирането на рисковете на работното място, през процеса на вземане на решения и изпълнение на превантивни действия, до мониторинга и изготвянето на доклади.

В немския клон на производителя на автомобили Daimler, отделът за здраве и безопасност разработва и адаптира за специфичните нужди на компанията **инструмент за оценка на риска на работното място на базата на OiRA**. Използването на OiRA от такава голяма, мултинационална компания укрепва репутацията на инструмента като ефективно средство за

¹¹⁵ Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars (1997). Changes in the workability of active employees over an 11-year period. Scand J Work Environ Health: 23

¹¹⁶ Morschhäuser, M. & Sochert, R. (2006) - Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instruments for Prolonging Working Life, BKK Bundesverband <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp.pdf>

оценка на риска. EU-OSHA и Daimler са привърженици на глобалната схема Vision Zero, която се основава на убеждението, че всички злополуки, заболявания и увреждания по време на работа са предотвратими. Имайки това предвид, немският отдел за здраве и безопасност на Daimler работи съвместно с EU-OSHA, за да направи работните места възможно най-безопасни. Изпълнителният директор на EU-OSHA подчертава, че „усилията на Daimler не само служат за задоволяване на собствените му специфични нужди от оценка на риска, но и са от полза за по-широката общност на OiRA, тъй като разработените софтуерни функции могат лесно да бъдат адаптирани и прилагани от други организации, спестявайки време и пари.“¹¹⁷

Онлайн инструментът за оценка на риска на работното място OiRA¹¹⁸ е достъпен и на български език с хипервръзки към разработените по проект "Превенция за безопасност и здраве при работа" инструменти за оценка на риска в предприятия от различни икономически дейности. Използването на разработените инструменти е възможно със съдействието на Европейската агенция за безопасност и здраве (EU OSHA), след регистрацията в сайта на агенцията.

Plenker, Германия

Малкото предприятие за покриви Plenker¹¹⁹ се сблъсква с голям брой физически здравословни проблеми вследствие на присъщия тежък труд на открито. Със застаряването на работещите във фирмата, около една трета от служителите редовно остават в къщи в отпуск по болест, поради наранявания или по-продължителни мускулно-скелетни заболявания. За да реши този проблем компанията установява партньорство с Университета за приложни науки в Долен Рейн за извършване на детайлна оценка на риска. Неговите изследователи работят с предприятието в продължение на шест месеца, като наблюдават работещите и анализират задачите и работните процедури. Служителите активно участват в идентифицирането на решенията.

В партньорство с института Fraunhofer за организация на труда, компанията въвежда мерки за намаляване на тежкия физически труд и превенция на мускулно-скелетните смущения на работещите с цел да ги задържи по-дълго време на работа. Мерките включват използването на преносими помощни средства за повдигане, помощни средства за пренасяне и използване на наколенки. Работниците получават и основно обучение за работа в офис, което им дава възможност да се прехвърлят на по-лека работа, ако се налага. Сред факторите за успех са ангажираността на собственика на предприятието и приносът на външните експерти.

¹¹⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Innovative workplace risk assessment tool OiRA goes global <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/press-room/innovative-workplace-risk-assessment-tool-oira-goes-global>

¹¹⁸ <http://projects.gli.government.bg/index.php?mod=content&show=17>

¹¹⁹ 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>

Suva, Швейцария

Suva¹²⁰ използва **въпросникът SALSA за измерване на рисковете за здравето и факторите за неговата защита**. Въпросникът SALSA е разработен от швейцарския федерален технологичен институт (ETH Zürich) през 1993 г. Концепцията за здравето, на която се основава този инструмент, е че то се определя от динамичен баланс на риска за здравето и факторите за неговата защита. Здравето и болестта се разполагат върху континуум, определен от психосоциални рискови и защитни фактори, физиологичен риск и личностни конструкти, като SALSA е инструмент за идентифициране на работните ситуации, засягащи здравето.

Въпросникът SALSA¹²¹ идентифицира стресовите и рисковите фактори, както и факторите за поддържане на здравето и удовлетвореността на работното място. Времето, необходимо за попълване на въпросника е около 15-20 минути. Стандартната оценка съдържа описание на силните и слабите страни на компания по въпросите, свързани със здравето; идентифициране на възможните области на действие за насърчаване на здравето в компанията и сравнение между различни звена в една компания. Възможно е сравнението на стойностите с други компании в същата или в други бизнес сфери.

Steyrermühl UPM-Kymmene, Австрия

Steyrermühl¹²² е производствена компания със 700 служители, която стартира проект „Здрави заедно“ през февруари 2002, използвайки **инструмента SALSA** в 9 отдела за измерване на удовлетвореността от работата. Резултатите са предоставени на отделите и служат като отправна точка за работата на т.нар. „здравни кръгове“. Заключениета от проучването са представени както на ръководството, така и на всички служители в компанията.

Здравните кръгове формират основата на промоцията на здравето на работното място. Те предоставят възможност за участие на служителите и включването им във вземането на решения, свързани с изграждането на здравословна работна среда.

Здравните кръгове се състоят от 6-8 служители, които участват в 4-6 срещи с продължителност около 2 часа, заедно с модератор. Като първа стъпка участниците обсъждат недостатъци, свързани с комуникацията, организацията, факторите за удовлетвореност от работата и работната среда. Втората стъпка е групата да излезе с предложения за подобрене.¹²³

¹²⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по Vaandrager, L., Raaijmakers, T., van Capelleveen, C. (2004) Healthy Work in an Ageing Europe - European Network Workplace Health Promotion - ENWHP Toolbox - A European collection of methods and practices for promoting health at the workplace
https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/report_toolbox.pdf

¹²¹ Rimann M., Udris I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA, in: Strohm O., Ulich E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

¹²² Информацията за добрата практика е адаптирана по Vaandrager, L., Raaijmakers, T., van Capelleveen, C. (2004) Healthy Work in an Ageing Europe - European Network Workplace Health Promotion - ENWHP Toolbox - A European collection of methods and practices for promoting health at the workplace
https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/report_toolbox.pdf

¹²³ Sochert, R. (1999). Gesundheitsbericht und Gesundheitszirkel Evaluation eines integrierten Konzepts betrieblicher Gesundheitsförderung, Wirtschaftsverlag N.W. Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

Fluxys, Белгия

Fluxys, компания за транспорт на природен газ, има над 800 служители. Около 600 сътрудници отговарят за поддръжката, експлоатацията и развитието на газовата инфраструктура в Белгия.

Проектът, в който компанията използва **методът Participative Risk Analysis (PRA)**, е инициран от отдел „Безопасност и здраве при работа“ и се осъществява от работна група, съставена от оперативни мениджъри. Тази работна група е отговорна за изпълнението на действията за подобрене. На първата фаза проектът е осъществен с група „оперативни“ служители, а в следващата фаза – с работещите в централен офис. Чрез програмата за обучение служителите идентифицират основните рискове, свързани с работата им и дават предложения за действия за подобряване на ситуацията. Тези действия се изпълняват стъпка по стъпка, след като са приоритизирани и оценени. Резултатите показват, че PRA е допринесла за значителното намаляване на трудовите злополуки.

Чрез метода Participative Risk Analysis (PRA)¹²⁴ се разкриват потенциални проблеми, установени причини и се идентифицират предложения за подобрене. PRA се състои от следните стъпки:

- Управление (ангажираност): информация за метода, определящ стратегията за компанията, задължения на участниците
- Информирание на работещите: за проекта, подхода, времевата рамка
- Разработване на въпросника: определяне на задачите, дефиниране на въпросите
- Обучение: опасности, рискове, възприятие
- Въпросник: индивидуално попълване, идентифициране на рискове, оценки (0-5), решения
- Анализ и доклад
- Представяне на доклада на ръководството
- Представяне на резултатите на работещите
- Определяне на приоритетите и мерките: план (график, отговорности, средства)
- Изпълнение на мерките
- Оценка

Danfoss A/S, Дания

Danfoss, компания за производство на механични и електронни компоненти с около 17 000 служители по целия свят, участва в разработването на инструмента, наречен **„Термометър за благополучието на работното място“**.¹²⁵

Той се състои от следните елементи:

Стъпка 1: Брейнсторминг: Как да направим така, че утре всички да отидат на работа щастливи?

Стъпка 2: Настояща температура на благополучието

¹²⁴ Beeck, Op de R. (1998). Participatieve Risicoanalyse. Paper veiligheidskunde niveau 1.

¹²⁵ Vaandrager, L., Raaijmakers, T, van Capelleveen, C. (2004) Healthy Work in an Ageing Europe - European Network Workplace Health Promotion - ENWHP Toolbox - A European collection of methods and practices for promoting health at the workplace https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/report_toolbox.pdf



Стъпка 3: Фокусиране върху положителните елементи на благосъстоянието

Стъпка 4: Съставяне на списък с положителни елементи

Стъпка 5: Разделяне на елементите в категории

Стъпка 6: Температура за бъдещото благополучие

Стъпка 7: Кой елементи могат да допринесат за постигането на тази температура?

Стъпка 8: Избор на приоритети и изготвяне на план за действие

Стъпка 9: Брейнсторминг/размисъл: Как можем да посветим повече внимание на положителното благополучие?

Стъпка 10: Действие

Стъпка 11: Увеличаване на елементите чрез повторно преминаване през стъпки 8-10.

Този инструмент се използва както от Danfoss, така и от много други държавни организации и частни компании в Дания.¹²⁶

Renault, Франция

Рено, производител на автомобили с персонал от 60 000 души в световен мащаб, внедрява **инструмента OMSAD®** през 1998г. с цел измерване на нивата на стрес и дефиниране на ефективни интервенции за промоция на здравето на работното място.

OMSAD (медицинско изследване на стрес, тревожност, депресия) се състои от следните 7 стъпки:

Стъпка 1: Комуникация и предоставяне на информация за стреса на работещите в компанията

Стъпка 2: Инсталиране на софтуер за въпросника

Стъпка 3: Обучение на медицински персонал

Стъпка 4: Оценка на процеса (индивидуално)

Стъпка 5: Статистическа обработка (колективна)

Стъпка 6: Обратна връзка и комуникация с медицинския персонал, служители и мениджмънт

Стъпка 7: Предприемане на мерки (ако е необходимо) като консултации и обучение.

Рено отчита значително намаляване на нивата на стрес, тревожност и депресия след прилагане на инструмента OMSAD®.¹²⁷

M. Busch GmbH Co Kg, Германия

Тази промишлена компания стартира проект TransAlt, насочен към развитието на систематична концепция за управление на здравето с фокус върху по-възрастните служители.

Целта е да се разработи концепция за насърчаване на здравето и безопасността при работа и подходяща кадрова политика, обвързана с възрастовата структура на компанията. Разработен е **инструмент за подобряване на условията на труд за възрастните служители**.

¹²⁶ Sønderjyllands Amt: Trivselstermometret – en metode til at forbedre arbejdsmiljøet. Aabenraa, Sønderjyllands amt. www.sfa.sja.dk

¹²⁷ Vaandrager, L., Raaijmakers, T, van Capelleveen, C. (2004) Healthy Work in an Ageing Europe - European Network Workplace Health Promotion - ENWHP Toolbox - A European collection of methods and practices for promoting health at the workplace https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/report_toolbox.pdf



Инструментът предоставя насоки и информация за извършване на самооценка на организацията относно ефективността на политиките и въпросите, свързани с възрастта, като оценка на работното място, стратегия за заетост, баланс между професионален и личен живот, удовлетвореност, дизайн на здравословни работни места и пр. Резултатите от прилагането на инструмента дава възможност на компанията да реагира на възможните рискове, свързани със застаряващата работна сила.

Инструментът се използва в още около 20 компании, главно в Северен Рейн Вестфалия.¹²⁸

BKK Federal Association, Германия

Асоциацията използва **въпросника, разработен от ENWHP¹²⁹**, който оценява политиката и активностите на организацията по отношение на насърчаването на здравето на работното място. Резултатите служат за определяне на отправната точка за инициране на действия и политики за промоция на здравето и за дефиниране на областите, които се нуждаят от подобрене.

Въпросникът е попълнен от представители на работещите с помощта на модератор, който подпомага постигането на общи отговори на въпросите в резултат на проведена дискусия.

Въпросникът предоставя възможност за систематична самооценка на здравето на работното място и идентифицирането на мерки за насърчаване на здравословна работна среда; подчертава както силните страни, така и областите, които се нуждаят от подобряване; помага да се установи ефективността на предприетите действия и помага за определяне на приоритети за бъдещи проекти. Въпросникът включва 27 въпроса, обхващащи 6 области:

1. Насърчаване на здравето на работното място и корпоративна политика
2. Човешки ресурси и организация на работа
3. Планиране на действия за насърчаване на здравословна работна среда
4. Социална отговорност
5. Изпълнение на планираните дейности
6. Резултати.

Над 100 организации са регистрирани като използващи инструмента на уебсайта на Европейската мрежа за промоция на здравето на работното място (ENWHP), като броят им нараства.

Fastems Oy Ab, Финландия

Fastems доставя индивидуално адаптирани автоматични системи и затова изисква специализирани познания за най-новите технологии. Стресът в работата е свързан с високите изисквания, кратките срокове и честите пътувания зад граница.

¹²⁸ Vaandrager, L., Raaijmakers, T., van Capelleveen, C. (2004) Healthy Work in an Ageing Europe - European Network Workplace Health Promotion - ENWHP Toolbox - A European collection of methods and practices for promoting health at the workplace https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/report_toolbox.pdf

¹²⁹ Инструментът е достъпен безплатно на www.enwhp.org.

От началото на 2009 г. във Fastems се използва процедурата за **интегрирана оценка на общия стрес на работното място („TIKKA“1 - Työn Integroitu Kokonais Kuormituksen Arviointi)**¹³⁰ в сътрудничество с партньора на компанията за трудово медицинско обслужване. TIKKA е всеобхватна оценка на факторите за стреса на работното място, извършвана чрез интервюта на малки групи, интервюта на преките ръководители, формуляри на индивидуални въпросници и съвместни срещи на целия екип. Ударението при интервютата се поставя върху въпроси, свързани с работните задължения (напр. яснота на целите на извършваната работа, темпо на работата и работно натоварване, предоставяне на обратна връзка) и социалния климат на работното място (напр. дух на общност, сътрудничество, равно третиране). Отговорите и резултатите от интервютата, както и предложенията за развитие и подобрене, се обсъждат от работещите, преките ръководители и представител на отдел „Човешки ресурси“ на т.нар. „срещи за обратна връзка и подкрепа“.

Индивидуалните въпросници се използват за оценка на пригодността за работа и възможностите за ефективност на персонала. Определят се също неблагоприятните фактори, свързани със стрес, с помощта на здравен въпросник. Въз основа на отговорите на тези въпроси се извършва при необходимост подбор на лица за по-подробен преглед на здравословното състояние, на които се оказва подкрепа.

Подходът във Fastems е насочен към предприемане на превантивни и ранни мерки. При този модел на ранни мерки преките ръководители се обучават непрекъснато и се насърчават да имат готовност на работното място за споделяне на евентуални опасения за справяне с работата, като се борят с проблемите на възможно най-ранен етап.

В резултат от прилагането на тези мерки е отбелязан значителен спад на отпуските по болест, свързани със стрес; броят на напусналите е намалял. Промените в работните договорености, описанията на процесите и уточняването на отговорностите, както и увеличеното използване на електронни инструменти са довели до радикално намаляване на необходимото време за пътуване. Извършената реорганизация на труда е подобрила удовлетворението на работещите. Атмосферата на работното място се е подобрила значително. Приложената процедура е доказала, че работодателят е готов да вложи време и пари за подобряване на условията на труд.

6.2.2. ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА ЗДРАВΟΣЛОВНА И БЕЗОПАСНА РАБОТНА СРЕДА, ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕРГОНОМИЯТА, ПРИСПОСОБЯВАНЕ НА РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ И РАБОТНИТЕ МЕСТА И ОПТИМИЗИРАНЕ ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ПСИХО-СОЦИАЛНИТЕ ФАКТОРИ

Демографските промени, свързани със застаряването на работната сила в Европа и предвижданията, че през 2030г. работещите на възраст 55-64 години ще представляват 30% или повече от общия брой работещи¹³¹ водят до множество предизвикателства и възможности

¹³⁰ 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>

¹³¹ Ilmarinen, J., Promoting active ageing in the workplace, EU-OSHA <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>

за организациите. С напредване на възрастта работещите натрупват опит, умения и компетенции, но заедно с това се увеличава и уязвимостта им към рисковете, свързани със здравето и безопасността на работното място.

Проучванията сочат като най-често срещани причини за ранното пенсиониране мускулно-скелетните увреждания и заболяванията в резултат на психо-социалните фактори,¹³² а дългите отпуски по болест често пречат за завръщането на работа. Връщането на работа може да помогне на работещите да се възстановят от продължително заболяване, ако условията на труд са адаптирани към техните нужди и е налице здравословна и безопасна среда. Работата може да има положителен ефект върху физическото и психическото здраве и благополучие на хората от всички възрастови групи, ако условията на труд са подходящи¹³³.

Според европейското проучване на условията на труд¹³⁴ 22% от работещите на 50 или повече години считат, че те няма да имат възможност да изпълняват настоящите си задачи когато станат на 60г., а 26% от служителите смятат, че работата има негативен ефект върху здравето им.

Проучване на Евробарометър¹³⁵ показва, че според 53 % от работещите стресът е основният риск за безопасността и здравето, пред който са изправени на работното място, а 27% от тях споделят, че са изпитали стрес, депресия или тревога, причинени или влошени от работата през последните 12 месеца. От друга страна според Европейското проучване за новите и нововъзникващите рискове в предприятията (ESENER) на EU-OSHA¹³⁶ над 40 % от работодателите считат, че им е по-трудно да управляват психо-социалните рискове, отколкото „традиционните“ рискове за безопасността и здравето при работа. 79 % от анкетираните ръководители споделят, че са обезпокоени от стреса на работните си места, но по-малко от 30 % от тях заявяват, че имат въведени процедури за справяне с психо-социалните рискове.

Превенцията и ефективното управление на рисковете за безопасността и здравето на работното място (включително и психо-социалните) водят до подобро благосъстояние и удовлетворение от работата за служителите, за ръководителите – взаимодействие с мотивиран и производителен екип в добро здравословно състояние, а за организациите – подобрен корпоративен имидж и финансови резултати.

Представените примери за добри фирмени практики за осигуряване на здравословна и безопасна работна среда, подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места и оптимизиране въздействието на психо-социалните фактори са базирани на

¹³² Sickness, disability and work: breaking the barriers — a synthesis of findings across OECD countries, OECD, Paris, 2010 http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf

¹³³ Healthy workplaces for all ages: promoting a sustainable working life — campaign guide <https://healthy-workplaces.eu/en/campaign-materials>

¹³⁴ European Working Conditions Survey 2015, Eurofound, Dublin <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixtheuropean-working-conditions-survey-2015>

¹³⁵ Европейска Комисия, 2014г. Евробарометър 398 „Условия на труд“. http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

¹³⁶ Европейска агенция за безопасност и здраве при работа, 2010 г. Европейско проучване за новите и нововъзникващите рискове в предприятията (ESENER) <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

описаните от Европейската мрежа за промоция на здравето на работното място (European Network for Workplace Health Promotion - ENWHP), Европейската агенция за здраве и безопасност при работа (European Union information agency for occupational safety and health EU-OSHA) и др. електронни източници.

General Electric (GE) Money Bank a.s., Чешка Република

През март 2010 г. General Electric (GE) Money Bank a.s. стартира програмата „GE Pro zdraví“¹³⁷ в съответствие с глобалната си стратегия за здравна култура. „Health Ahead“ е стандарт на GE за сертифициране, който извършва оценка на работните места по специфични показатели за измерване на работните места в допълнение на задължителните мерки за здраве и безопасност. Програмата се изпълнява през цялата година и е насочена към работници от всички възрасти. Предвидени са работни форуми, разговори и медицински прегледи, както и специфични мерки за връщане на работа след отсъствие по болест. Вътрешна оценка на предприетите мерки показва повишена осведоменост по здравословните начини на живот, повишени нива на физическа активност и намаляване на стреса. Сред факторите за успех са ясните корпоративни указания, постоянната комуникация с работниците и служителите, и обменът на добри практики между обектите. Постоянството се гарантира чрез редовни оценки за сертифициране.

Златна Панега Цимент АД, България

Проектът „Стъпка за промяна“¹³⁸ в Златна Панега Цимент АД е инициран от група ТИТАН, дружеството майка на предприятието. Той е изпълнен от ръководството на Златна Панега, отдел „Здраве и безопасност“, представители на работниците и консултантска фирма DuPont. „Стъпка за промяна“ включва общи мерки за **безопасност и здраве при работа**, напр. редовни оценки на риска, създаване на комитет по здравните въпроси и предоставяне на превантивна медицинска помощ за всички работници и служители. Специфичните мерки, насочени към по-възрастните работници, включват оценки на тяхната работна среда с цел адаптирането ѝ в съответствие със свързаните с възрастта изменения на зрението и физическите възможности. Остаряването в добро здраве се насърчава чрез обучение за предотвратяване на здравни проблеми и здравословно хранене на намалени цени. Двупосочната комуникация е основният фактор за успех, като работещите са насърчавани да бъдат равноправни партньори при създаването на култура на безопасност и благосъстояние. Предприятието постига своята цел „без злополуки“ и получава одобрение на национално и международно равнище за своите политики в областта на здравето и безопасността.

¹³⁷Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Czech Republic — GE Money Bank ‘Health Ahead’ programme (‘GE Pro zdraví’) <https://osha.europa.eu/bg/publications/czech-republic-ge-money-bank-health-ahead-programme-ge-pro-zdravi/view>

¹³⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, <https://osha.europa.eu/bg/publications/bulgaria-creating-healthier-and-safer-working-conditions-all-employees/view>



OSL, Норвегия

OSL е собственик и оператор на най-голямото норвежко летище. С 500 служители на средна възраст 46 години, над 50 % от които работят на смени. Компанията разработва своята политика „Етап от живота“¹³⁹, насочена към намаляване на отсъствията поради заболяване и професионалните увреждания при същевременно задържане за по-дълго време на работа на квалифицираните служители.

Разработена е програма за безопасност и здраве при работа, насочена към по-възрастните служители, включваща дейности за насърчаване на здравето, развитие на уменията/компетентността, гъвкаво работно време, както и програма за управление на човешките ресурси с акцент върху проблемите на застаряването и жизнения цикъл. За работещите на възраст над 50 години са въведени наблюдение на здравословното състояние, редовни медицински прегледи и семинари относно здравето и планиране на професионалното развитие. Въведени са също гъвкаво работно време, прехвърляне или преквалификация. Организиран са дейности и курсове за насърчаване на здравето с акцент върху храненето, физическата дейност и здравословния начин на живот. В партньорство с университета в Ставангер ръководството е обучено по въпроси, свързани с по-възрастните работници. Средната възраст на пенсиониране в OSL се увеличава с три години, а отсъствията поради болест и броят на работещите с увреждания на здравето намаляват. Проучване показва наличието на 90 % удовлетвореност от работата и компанията получава национално признание за своята политика относно възрастните работници. Сред факторите за успех са ангажираността на висшето ръководство, съгласуваните усилия на заинтересованите страни, външната подкрепа и многообразието на мерките.

Continental AG, Германия

Поради естеството на работата в тази водеща производствена компания в автомобилостроенето, служителите са изложени на множество професионални рискове – както физически, така и психо-социални, и стремежът на компанията е да ги минимизира.¹⁴⁰

Работната сила в Continental застарява, като тази демографска промяна води до недостиг на квалифицирани работници. Компанията **препроектира високорискови работни места с цел подобряване условия на труд и за поддържане на здравето на всички служители, независимо от тяхната възраст или пол.**

Continental създава специализирани **екипи по ергономия** във всички свои сайтове за идентифициране и оценка на физическите и психо-социалните професионални рискове. Екипите са отговорни за оценката и анализа на експозицията и препроектирането на работните места, така че да се намали физическото натоварване и да се постигне по-добра ергономия.

¹³⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Norway — Oslo Airport's 'Life Phase' policy

<https://osha.europa.eu/bg/publications/norway-oslo-airports-life-phase-policy/view>

¹⁴⁰ 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>

Това гарантира, че те са подходящи за мъже и жени от всички възрасти - по този начин се подобряват условията на труд за всички служители.

Ергономичните екипи се фокусират особено върху превенцията на мускулно-скелетните разстройства и като цяло намалява излагането на физически рискове и физическо претоварване. Екипите разработват актуални оценки на нивата на текущата експозиция на риск за всеки работен сайт.

За събиране на информацията е използвана система за софтуерно документиране на демографски данни – създадена е база данни за експозицията на риск и добри практики. Тази база данни се използва за първична профилактика чрез определяне на оценки на риска за различните роли. Базата данни също се използва и при пренасочване на хора към по-подходящи работни места, ако се налага поради здравословното им състояние.

Continental интегрира ергономията в бизнес планирането на всеки етап, като извършва ергономична оценка по време на процесите на проектиране и закупуване на оборудване за всички нови работни места.

В резултат от предприетите мерки физическото натоварване значително намалява (от 46% на 25%). Ергономичната оценка е интегрирана в процеса на възлагане на поръчки за всички обекти на компанията, а анализите на данните за експозицията на риск се използват за преназначаването на хора поради промени в трудоспособността.

Heidelberger Druckmaschinen AG, Германия

Heidelberger Druckmaschinen е производител на ламаринени листове за офсетни печатни преси, със 7000 служители в Германия. Повече от половината от служителите са на възраст над 50 години.¹⁴¹

Подходът, предприет от Heidelberger Druckmaschinen се състои в цялостно разглеждане на демографските проблеми и цели подобряване на безопасността и здравето в рамките на компанията, вземайки предвид личностното и професионалното развитие на хората. Интервенциите целят да повишат информираността и да насърчат служителите да поемат инициатива чрез идентифициране на възможни корекции на работно място, които да повишат физическото и психическото им здраве.

Компанията предприема действия в три фази:

Първата фаза е насочена към работа на мениджърските екипи за стимулиране на дискусия по въпроси, свързани със застаряването на работна сила и анализ на въздействието върху бъдещето на компанията. Идеите, събрани по време на този етап се използват при планирането и прилагането на решения от ръководните екипи. Ангажираността на ръководството и на ръководителите на екипи са от съществено значение за стартирането на процеса на промяна.

Втората фаза е насочена към всички служители. Служителите преминават онлайн обучение относно проектиране на работата, лидерство, здравно образование и работа в екип в контекста на застаряването на работната сила. След това служителите са насърчавани да

¹⁴¹ 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>

създават и прилагат екипни мерки за повишаване на трудоспособността, като организиране на проекти за обмен на знания или създаване на различни клубове.

Втората фаза също включва прилагането на множество от организационните мерки за подобряване на безопасността на труда и здравето, включително систематични инспекции на работното място, ротация на работа, проверки на ергономията и пр.

По време на третата фаза, промените, които са били извършени, са консолидирани и оценени, за да се гарантира че са предоставили максимални ползи за компанията и служителите. Промените включват конфигурация на много работни места, промени в дизайна при монтажа и процесите на поддръжка, здравно обучение, програми за развитие на подкрепящо лидерство, партньорска подкрепа за обучение на работното място, рекламни кампании и откриване на здравен и фитнес център.

В резултат от предприетите действия се повишава пригодността за заетост на всички служители чрез адаптиране на работните места. Служителите на компанията имат възможност да участват при проектирането и прилагането на промените в политиките и практиките за безопасност и здраве на компанията. Компанията дава възможност на всички служители да участват в дизайна и внедряването на промените във фирмените политики и практики за безопасност и здраве.

PSA Group, Испания

Застаряването на работната сила води до множество предизвикателства, тъй като работните места трябва да бъдат адаптирани според индивидуалните нужди на служителите в европейския производител на автомобили PSA Group, в който средната възраст на работещите в производствената линия, където е физическото натоварване особено високо, е по-голяма отколкото в останалата част от компанията.¹⁴²

Компанията счита, че е необходимо адаптиране на работата към отделните служители и съответно оценка на рисковете, като се вземат предвид физическите способности на всеки работник.

Извършена е **възрастова оценка на риска** - която 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. Така се насърчава многообразието в компанията, като по-широк спектър от роли стават по-достъпни за всички.

Въведена е система за **ротация на работата** с цел минимизиране на стреса и натоварването (физическо и психическо); подобряване на работоспособността на хората с физически ограничения; и поддържане и подобряване на способността на работниците да се адаптират към промените - което е от особено значение за много възрастни работници.

Компанията работи за подобряване и разширяване на съществуващата култура на предотвратяване на риска и предприема **действия за насърчаване на физическо и психическо**

¹⁴² 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>

благополучие на служителите си. Добавени са и нови превантивни мерки - като анализ на произшествия, за да се определят причините за рисковете и начините, по които могат да бъдат смекчени; здравни услуги за наблюдение и оценка на стреса и пр. Заедно тези мерки позволяват идентифицирането на областите, които изискват приоритетни действия.

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 непрекъснати подобрения на ергономичния дизайн и се прилагат добри практики за безопасност и здраве на труда.

Ключови фактори за успеха са ангажираността на ръководството, включването на представители на работещите в разработването и прилагането на мерките, и овластяването на служителите на всички възрасти да предприемат действия за здравето си.

SAP, Нидерландия

Както в софтуерния сектор като цяло, така и служителите на водещия световен софтуерен производител SAP 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 може да доведе 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. SAP Нидерландия въвежда програма, наречена Run Your Health¹⁴³ за **повишаване на осведомеността за рисковете от професионални дейности и насърчаваща здравословна култура на работното място чрез силно лидерство.**

При стартирането на програмата, **в офисите е поставено оборудване за насърчаване на служителите да се движат по-често през целия ден.** В допълнение, с цел намаляване на рисковете от мускулно-скелетни нарушения, са направени **ергономични подобрения** на работните пространства (напр. бюра с регулируема височина, високи бюра за „постоянни срещи“ и друго 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** - включително 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.**

¹⁴³ 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>

Над 250 служители доброволно са участвали в програмата, т.е. 50% от работната сила. Всички участници отчитат положителна промяна и подобро разбиране на дългосрочните рискове за здравето, свързани със заседнал начин на живот, както и за връзката между доброто здраве и устойчивия трудов живот.

Vassiliko Cement Works PLC, Кипър¹⁴⁴

Значително предизвикателство за Vassiliko Cement Works е заставяването на работната сила в компанията – 34% от служителите са на възраст 50-64 години. По-възрастните работници в тежката промишленост са изложени на риск от ранно пенсиониране и увреждания, ако работната среда и изискванията за работа не са адаптирани към промените в работоспособността им.

Компанията извършва процес на оценка на риска, като взема предвид и рисковете, пред които са изправени по-възрастните служители. Vassiliko Cement Works 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.

Фирмата предлага и медицински прегледи за своя персонал. В сътрудничество с професионалното здравеопазване, са изготвени електронни медицински досиета за целия персонал. Това дава възможност на организацията да определи точно задачите, които работещият може да изпълнява, и подобрява допълнително условията на труд. В случаите, в които работещият не е в състояние да изпълнява своята работа заради здравословни проблеми, компанията предлага преместване. Решението за това се съгласува между служителя, лекаря по трудова медицина и ръководството.

Vassiliko Cement Works въвежда и **програма за промяна на културата**, създаване на екипи, съставени от служители на различна възраст и от различни нива във фирмата. Целта е да се насърчава екипния дух и сътрудничеството между служителите от различни поколения. Компанията стартира и обучителни програми, насочени към по-възрастни служители, за предотвратяване на злополуки и управление на стреса, както и за работа с нови технологии. Проведено е и обучение по темата за стреса и начините за справяне с него.

В резултат от предприетите действия работната ефективност се увеличава във всички възрастови групи. В резултат на мерките за подобряване на работната среда се отчита по-високо удовлетворение от работата на служителите. Чрез въвеждането на допълнителна работна смяна е постигнат по-добър баланс между професионалния и личния живот.

¹⁴⁴ 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>

Loders Croklaan, Нидерландия

Loders Croklaan¹⁴⁵, доставчик на хранителни масла, е компания със застаряваща работна сила, в която работят 450 служители. В компанията е налице непрекъснат работен цикъл, затова се работи на смени. Тези фактори, заедно със застаряващата работна сила, поставят предизвикателства пред компанията по отношение на осигуряването на устойчивост на трудовия живот.

Според ръководството на компанията най-важната промяна, която трябва да се направи, е да се увеличи ангажираността на служителите относно управлението на безопасността и здравето при работа. Създадена е ръководна група, включваща служители от всички звена на организацията, представители на ръководството, човешките ресурси, работните съвети и представители на профсъюзите, за да състави план за проекта. Проведените семинари и резултатите от попълнения от служителите въпросник, показват, че трите основни области за подобрене са работа на смени, здравословния начин на живот и устойчивата работоспособност. Три екипа са създадени да работят по всяка тема.

В резултат на препоръките, направени от екипа за подобряване на работата на смени, е въведена работа на непълно работно време с предоставяне на по-дълги периоди за възстановяване между смените. Повишена е и информираността на служителите относно възможностите за пенсиониране на непълно работно време. За всеки отдел са изготвени кратки филми за демонстрация на видовете задачи, изпълнявани там. Служителите могат да кандидатстват за вътрешни стажове за придобиване на знания в други области и да придобият необходимите умения за смяна на работните места в рамките на компанията.

За да се насърчат служителите да направят положителни промени в своя начин на живот, е разработен календар на събитията, в който са представени дейности, свързани с храненето, релаксацията и упражненията. Компанията осигурява достъп до разнообразна гама от дейности, включително колоездене, бягане, плуване и пр. Проведен е уъркшоп по хранене, предоставени са безплатни плодове и информационни листовки за повишаване на осведомеността относно важността на здравословното хранене.

Предоставени са възможности за вътрешно обучение за придобиване на знания в други области на работа и за преместване в други отдели.

Устойчивата заетост се интегрира в ежедневната практика на Loders Croklaan.

Duslo, a.s., Словакия

Duslo¹⁴⁶ е химическа компания, която произвежда органични и неорганични химични съединения. В работна среда, където са налице опасни химикали и високи температури, човешката грешка може да има сериозни последици, затова безопасността и здравето на работното място са основен приоритет за компанията.

¹⁴⁵ 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>

¹⁴⁶ 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>

Средната възраст на служителите на Duslo е над 45 години. Компанията признава опита, който тези по-възрастни служители притежават, но също така отчита увеличените рискове, включително по-голямата предразположеност към нараняване на работното място и появата на мускулно-скелетни увреждания.

Компанията създава програма за прилагането на подходящи мерки за намаляване на професионалните рискове и подобряване на работата. Информираността за програмата се постига чрез срещи, интранет портала, таблата за обяви и фирменото списание.

За да се предотвратят мускулно-скелетни увреждания, се правят ежегодни ергономични оценки, и се предоставя ергономично оборудване на служителите. Организирант се семинари, в които се акцентира върху правилната стойка на седене и се демонстрират индивидуални и групови упражнения от терапевт, предлагат се сесии за рехабилитация в басейн, сауна и джакузи. Организирант са професионални лекции на тема здравословно хранене, предлагат се безплатни хранителни добавки на служителите.

Популяризира се 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.

За да стимулира ефективното взаимодействие между служители от различни възрасти и да насърчи физическото и психическо здраве, компанията предоставя възможност на служителите за участие в спортни дейности, като организира футболен турнир, боулинг лига и джогинг клуб. В допълнение, се организира ден на служителите и спортен ден – годишни събития за работещите и техните семейства, с цел да се създаде по-добра атмосфера, давайки възможност на служителите да изграждат взаимоотношения с колегите от цялата компания и да се подобри баланса между професионалния и личния живот.

Въведени са и мерки за намаляване на психо-социалните рискове – безплатни семинари за управление на стреса и дискретни консултации с психолог са предложени на всички служители. Създаден е и център за професионални грижи с медицински контрол за възрастните роднини на работещите.

В резултат от програмата намаляват отпуските по болест, дължащи се на стрес, депресия и други проблеми с психичното здраве. Увеличават се производителността и нивата на удовлетвореност на клиентите. Подобрява се работната среда в резултат на дейностите за изграждане на междуличностни отношения на работното място и увеличената честота на социалните събития. Служителите демонстрират повишен интерес към физическата активност и здравословния начин на живот. Подобрява се баланса между работата и личния живот на служителите от всички възрастови групи.

Toyota Material Handling, Белгия

Toyota Material Handling¹⁴⁷ идентифицира застаряващата работна сила (15% от работната сила е над 50 години) като съществено предизвикателство и е ангажирана с осигуряването на здравословни работни места за служителите от всички възрасти.

Проучванията на Toyota Material Handling установяват, че свръхнатоварването и преумората са основна причина за нараняванията сред сервизните техници. С увеличаването на възрастта за пенсиониране, компанията осъзнава, че трябва да засили мерките за подпомагане на всички служители да приемат здравословни работни практики, за да се запазят като висококвалифицирана и опитна работна сила.

След задълбочен анализ на данните за произшествия, както и след консултации със сервизни техници, като основна причина за нараняванията са определени практиките на работа. За предотвратяване на нараняванията при работа в заводите на компанията се въвежда **автоматизация**, която да замести вдигането на тежки предмети. Също така е разработена и **физиотерапевтична програма за предотвратяване на напрежението и нараняванията по време на работа**. Физиотерапевт демонстрира комбинация от теория и практически упражнения, които са записани и споделени във вътрешния портал за електронно обучение, като по този начин е достъпно за работещите в цялата компания.

В резултат от предприетите действия намаляват наполовина злополуките поради преумора и натоварване, а делът на служителите, които са отсъствали в резултат на произшествие намалява от 20% до 5% за проучения петгодишен период. Избягнатите разходи за отсъствия се равняват на четири пъти инвестиционната цена на проведените физиотерапевтични сесии. Спестяванията се реинвестират в мерки за здраве и безопасност на служителите.

Hedensted Kommune, Дания

Hedensted Kommune, Дания¹⁴⁸, успешно разработва и прилага ефективни здравни политики чрез активното участие на служителите. Компанията използва **подхода на разказване на история** като начин да насърчи служителите да участват в програмата - служителите са поканени на „ден на вдъхновението“ и насърчени да споделят истории от своята работа, които според тях са били важни за собственото им здраве особено при работа. На базата на този принос са установени политиките, които се базират на истории и общи препоръки. Важно е, че **когато се определят методите за насърчаване на здравето на служителите, се вземат предвид етапът от живота и състоянието на всеки един от тях**.

¹⁴⁷ 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>

¹⁴⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102.

<https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

Creativ Company, Дания

Creativ Company, Дания¹⁴⁹ си поставя за цел създаването на напълно различно работно място, на което работата да бъде проектирана според личните умения вместо служителят да се поставя в рамките на вече съществуваща характеристика на работата.

Mars, Полша

Mars, Полша¹⁵⁰ разработва програма с много компоненти, която включва всеобхватна оценка на здравословното състояние и начина на живот на всеки служител, предлага няколко стъпки, с които да се усвои по-здравословен начин на живот, като се проследява успехът, а накрая служителите се насърчават да разпространяват наученото. По този начин програмата се насочва и към здравословно поведение извън работното място.

ATM's DRU-S Unit, Италия

ATM's DRU-S Unit, Италия¹⁵¹, се стреми да насърчава благополучието на служителите си, като предлага мрежа в помощ на семействата, предоставяйки им съвети, предложения и услуги, свързани с нуждите им като семейства и родители – напр. програмите за бъдещи майки и бащи и за работни срещи, свързани със справянето при развод, смърт в семейството и сключване на брак.

Magyar Telekom, Унгария

Magyar Telekom, Унгария¹⁵² инициира различни социални събития за насърчаване на здравословния начин на живот - провежда филмови вечери, където се показват документални филми за осведомяване на служителите по здравни теми като стресови ситуации в живота, семейно насилие и др. След прожекциите се провеждат интерактивни диалози с експерти и се обсъждат въпросите и темите, повдигнати във филма.

¹⁴⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

¹⁵⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

¹⁵¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

¹⁵² Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

‘R’, Испания

‘R’, Испания¹⁵³, провежда индивидуални интервюта със служителите, свързани със здравето им, за да анализира персоналната ситуация на всеки от тях. Тези срещи предоставят възможност на служителите и за самопознание, което да се превърне в отправна точка за личностното им развитие и да придаде усещане за смисъл на тяхната работа.

IFA, Швейцария

IFA, Швейцария¹⁵⁴ осигурява финансова подкрепа за служителите, изправени пред криза посредством създаването на социална сметка, която подпомага служители, които имат финансови затруднения (като здравни разходи, разходи за зъболечение и пр.). Компанията финансира раждане в частна клиника; предлага заеми на служителите, както и осигурява жилище на работещи в компанията мигранти или на служители с жилищни проблеми.

ELAIS, Гърция

Корпоративните политики на ELAIS, Гърция¹⁵⁵ включват насърчаването на здравето и благосъстоянието на служителите.

Ръководна комисия, чиито членове принадлежат към изпълнителния екип на компанията, оценява резултатите от мерките за промоция на здравето и разработва предложения за подобряване и по-нататъшни дейности. Работата му се допълва от многобройни групи за качество и здраве, в които участват всички служители на ELAIS. Като основа за планиране се използват следните данни: болнични поради заболяване и производствени злополуки, медицински преглед на цялата работна сила (ежегодно) както и резултатите от проучването на персонала относно удовлетвореността от работата (ежегодно). Освен това се провеждат редовни проучвания на изискванията за работа и условията на труд.

Отделът за човешки ресурси постоянно сравнява квалификациите и уменията на служителите със съответните изисквания за работа. По-нататъшните потребности от обучение, определени по този начин, се задоволяват от два вътрешни учебни центъра.

ELAIS насърчава баланса между професионалния и личния живот. За майките има възможност за работа с гъвкаво работно време. Всяка година за служителите и техните семейства се организират екскурзии и други социални събития („Ден на жената“, детски партита и др.).

¹⁵³ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

¹⁵⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики“. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>

¹⁵⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Karl Kuhn, Beate Beermann, Nathalie Henke (2001). Healthy Employees in Healthy Organisations: The European Network Workplace Health Promotion, Published by: The Federal Institute for Occupational Safety and Health, https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A29.pdf?__blob=publicationFile

В резултат на дейностите, свързани със здравето, удовлетвореността на персонала в ELAIS се повишава непрекъснато, а условията на труд стават по-здравословни и по-безопасни. За период от три години компанията отчита намаляване на болничните 10%, а на инцидентите - със 77,5%.

Water Team S.r.l., Италия

В Water Team S.r.l., Италия¹⁵⁶ работят 18 души, които отговарят за целия цикъл на водоснабдяване. В края на 1995 г. в компанията са въведени официални указания за защита на здравето и безопасност на работното място за всички служители на пълен и непълен работен ден. Предприятието основава своята система за здраве и безопасност на насоките за сертификата за качество OHSAS18001: 1999. Привличането на служителите в процеса на вземане на решения играе важна роля за подобряването на здравето и безопасността. Персоналът се насърчава да отправя предложения за подобряване на работната среда и те се приемат сериозно от ръководството. Служителите могат да обсъдят своите идеи директно с управлението или да се свържат по електронна поща или по интранет. Два месеца преди годишното общо събрание всички служители попълват анонимно въпросник с четиридесет и два въпроса, които засягат редица области: качество и усъвършенстване, организация, взаимоотношения с други служители, заплащане, обезщетения, безопасност, комуникация, управление, лично удовлетворение, личностно развитие. Извършва се и запитването до клиентите, за да се установи нивото им на удовлетвореност. На обща среща резултатите от въпросниците се представят и обсъждат.

В резултат на това отсъствията в компанията са под средните показатели в този бизнес и текучеството е ниско, здравето на служителите е добро и удовлетвореността от работата е висока. Анализът на въпросниците показва, че е налице добра атмосфера на работа и добри взаимоотношения между персонала.

Zeneca Hellas S.A., Гърция

В Zeneca Hellas S.A., Гърция¹⁵⁷ работят 32 души, които произвеждат пестициди и др. продукти. Компанията е отличена за политиките си в областта на безопасността, здравето и околната среда.

Компанията провежда политика на въвличане на служителите и насърчаване дискусията по проблемите на здравето. Знанията и експертизата на служителите се оценяват високо и се цени приноса на всеки. Много важни подобрения за здравето и безопасността са постигнати като пряк резултат от консултацията с персонала.

Във фирмата работят инженер по безопасност на работните места, лекар по трудова медицина и има представители на здравето и безопасността на работното място.

¹⁵⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по Karl Kuhn, Beate Beermann, Nathalie Henke (2001). Healthy Employees in Healthy Organisations: The European Network Workplace Health Promotion, Published by: The Federal Institute for Occupational Safety and Health, https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A29.pdf?__blob=publicationFile

¹⁵⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по Karl Kuhn, Beate Beermann, Nathalie Henke (2001). Healthy Employees in Healthy Organisations: The European Network Workplace Health Promotion, Published by: The Federal Institute for Occupational Safety and Health, https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A29.pdf?__blob=publicationFile

Фабриката е проектирана ергономично. Обзавеждането на офиса предоставя достатъчно място, а цветовите схеми са избрани от служителите. Производствените помещения са просторни и проветриви, но топли през зимата. Работните графици могат да бъдат организирани така, че да са подходящи както за майки, както и за служители, които живеят далеч от работното място. Проектите за насърчаване на здравето на работното място се ръководят от лекар по трудова медицина и ръководител. Реализирани са редица програми за промоция на здравето: спиране на тютюнопушенето, безопасно шофиране, здравословен начин на живот, пожарна безопасност и техники за безопасно вдигане. Те са добре посрещнати от персонала. Не са се случвали сериозни злополуки в компанията през последните 15 години. Текучеството на персонала е ниско, много служители остават в компанията до пенсионна възраст. Отсъствието поради професионална болест е също много ниско. Това сочи силната връзка между доброто здраве на работното място и политиките за безопасност и високия стандарт на здравето на служителите и личното удовлетворение.

Siemens, Белгия

Мултинационалната технологична компания Siemens¹⁵⁸ си поставя за цел да подобри управлението на здравето на своите служители. Тя провежда глобални проучвания на управлението на здравето и психо-социалните рискове, като в Белгия е установено, че около 16% от работещите са подложени на високи равнища на стрес.

Като ключови рискове са идентифицирани продължителното работно време, притесненията за сигурността на работното място и интензивността на труда. За да се справят с тези проблеми в Siemens разработват т.нар. **методология на „Балансиран живот“ (LiB)**, която е приложима за цялата компания.

Методологията се основава на пет области, идентифицирани като особено важни за успешното управление на психо-социалните рискове и ресурсите за справяне с тях: информираност, ангажираност на ръководството, комуникация, обучение и програма в помощ на работещите. Като важна част от **общата програма за управление на здравето Fit@Work**, методологията за „Балансиран живот“ (LiB) се прилага в Белгия от 2013 г., а най-подходящите мерки за специфичните рискови фактори са подбрани и адаптирани към местните културни условия и условията в компанията.

Установени са рисковите фактори за изтощението и стреса, като с цел да се повиши осведомеността по тези въпроси и да се намали стигматизирането им е създаден видеоматериал, представящ гледната точка на един от ръководителите, който споделя своя опит.

За подобряване на ангажираността и осведомеността на ръководството се организира обучение за управление на стреса и двудневни семинари за ръководния персонал, на което могат да присъстват и всички заинтересовани служители без ръководни функции. Тези две инициативи насърчават здравето и посочват възможности за подпомагане както на превенцията, така и на рехабилитацията.

¹⁵⁸ 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>

За подобряване на комуникацията през 2013 г. е създадена социалната мрежа Siemens. В Белгия в рамките на тази мрежа е създадена групата Fit@Work („Във форма за работа“), в която се обсъждат проблемите на стреса, психо-социалните рискове и други здравни теми.

Безпокойствата във връзка със сигурността на работното място в Siemens, Белгия, са отстранени с помощта на показателя „пригодност за заетост“. С помощта на този инструмент се съставят индивидуални планове за развитие и се предлагат области за дългосрочно обучение и кариерно развитие.

В резултат от въвеждането на Fit@Work се отбелязва спад на отсъствията от работа, както и по-голяма ангажираност на ръководителите и работещите към здравословния начин на живот.

Lan & Spar Bank, Дания

Lan & Spar Bank, Дания¹⁵⁹ провеждат инициативи за ангажиране на ръководителите и персонала за подобряване на благосъстоянието на работното място. Банката си поставя за цел да се справи с психо-социалните рискове, характерни за стреса при работа във финансовия сектор, и да помогне на работещите да постигнат равновесие между професионалния и личния живот.

Ръководството на банката вярва, че за да постигане амбициозните си бизнес цели, е от решаващо значение да има работници и служители, които са в добра форма и добре подготвени. Концепцията за начина на живот, която Lan & Spar използва, нарича „Банка в движение“. С оглед намаляване на стреса от голямото работно натоварване и високите изисквания банката създава проекта „Направи го сега“, който цели подобряването на ефективността в организацията като се предоставят на работещите средства за извършване на работата по по-структуриран начин и за оптимизиране на времето. Хоризонталната организация и неформалният тон, както и влиянието на работещите върху работния им ден, също помагат за намаляване на стреса. Избягва се планираният извънреден труд, за да не се претоварват хората, и са въведени задължителни почивки, включващи физическа активност.

Проектът „Банка в движение“ се характеризира със силен акцент върху благосъстоянието на работниците. „Добър живот“ е курс, организиран за работещите с акцент върху благосъстоянието, ценностите, поведението и навиците на работното място и въщи. Освен това т.нар. „Компас на благосъстоянието“ е средство за диалог, което дава възможност на работещите да обсъждат трудни ситуации като нагрубяване и силно претоварване. В допълнение, всички ръководители са сертифицирани по програма за баланс между личния и професионалния живот, а всички служители имат достъп до предоставената от банката психологическа помощ.

Оценките на работното място се провеждат ежегодно във връзка с контролните прегледи на здравето и тези оценки се използват за приоритизирането на мерките на работното място. Ако отсъствието по болест се смята за необичайно често при даден работещ, се провежда разговор с проявена загриженост към него, за да се прецени дали отсъствието се е дължало на условията в банката и какво може да направи банката, за да помогне. Разговори за

¹⁵⁹ 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>

развитието на персонала се провеждат поне веднъж годишно и включват оценка на способностите на работещите и изготвяне на планове за развитие с цел подобряване на удовлетворението им от работата.

В резултат от предприетите действия намалява стреса, намаляват наполовина отпуските по болест, 55 % от служителите съобщават, че равновесието между професионалния и личния им живот се е подобрило, а 93 % от тях споделят, че са удовлетворени или много удовлетворени от работата си за Lan & Spar. Банката отбелязва ръст на производителността, печалбите и удовлетвореността на клиентите.

Daimler AG, Германия

Daimler¹⁶⁰ предприемат действия за намаляване на отсъствията от работа и увеличаване на удовлетвореността от работата.

За идентифициране на психологическия стрес на конкретни работни роли в Daimler е разработена процедура за оценка на рисковете от психологически стрес, включваща: ясно разграничение между външните фактори, работното натоварване и вътрешното въздействие на тези фактори. С цел да подобри работната среда на инженерите по поддръжката, екип от анализатори, съвместно с преките ръководители и титулярите на длъжността, изследва съответната работна роля, използвайки стандартен инструмент за анализ. Въз основа на този анализ са реорганизираны областите на отговорност.

Здравната служба на компанията и консултативният комитет на работниците и служителите, съвместно с вътрешни партньори, провеждат мултимедийна кампания под надслов „За вътрешна стабилност“. Целта е да се включват колкото е възможно повече работещи от всички нива на организацията за повишаване на осведомеността по въпросите на личното психично здраве. Едногодишната кампания поставя акцент върху превантивните мерки чрез интранет, брошури, плакати и листовки, модул с електронно обучение за насърчаване на самооценката, здравни курсове по релаксация и превенция на стреса, разговори с експерти, здравна викторина и пр..

В резултат от проведените действия отсъствията от работа по болест са намалели, както и причинените от тях разходи. Подобрена е културата на управление на психо-социалните проблеми. Значително са се подобрили работният климат и атмосферата.

Deutsche Post DHL Group, Германия

Клиентите на водещата група в областта на пощенските услуги и логистиката Deutsche Post DHL Group имат големи очаквания за бързината и качеството на услугите, затова стресът, породен от изискванията и кратките срокове, е голям. Използването на нови технологии, работата в нови професионални области и в условията на световна мрежа са допълнителни предизвикателства за персонала на DHL. Тъй като в компанията работят около 200 000 души само в Германия, доброто управление на стреса във всичките ѝ подразделения е много важно за поддържане на високото качество на услугите.

¹⁶⁰ 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>



През 2013 г. Deutsche Post DHL Group¹⁶¹ публикува стратегията си за здраве, безопасност и благосъстояние, в която на психичното здраве е отредена централна роля. От тази стратегия се влияят различни политики и принципи, прилагани в цял свят, сред които корпоративна култура, Етичен кодекс, Корпоративна политика в областта на здравето и мерки за насърчаване на здравето при работа, осъществявани в сътрудничество с работническите съвети. През същата година компанията става един от учредителите на европейската инициатива „Справяне с депресията на работното място“.

В Deutsche Post DHL Group съществено значение се отдава на ангажираността на ръководството към психичното здраве на работещите. През 2012 г. е разработена базирана в интернет програма за обучение „Лидерство и психично здраве“, предназначена за ръководния персонал. Целта е ръководителите да бъдат обучени как самите те да останат здрави и как да предпазят служителите от стрес. Успоредно с това е организиран форум на експерти на тема „Не изпадайте в стрес от стреса — психичното здраве на работното място“, на който са обсъдени стратегии за насърчаване на психичното здраве на работното място. Ръководителите участват редовно и в работни форуми и семинари относно психологическия стрес на работното място.

Предоставянето на възможност на работещите да планират работния си ден също се отчита като благоприятно за психичното здраве.

След индивидуални контролни медицински прегледи, работещите в компанията получават съвети и препоръки.

Организиран се семинари за работниците и служителите относно умения за управление на стреса в професионалния и личния им живот.

В резултат от проведените инициативи, компанията отчита ограничаване на разходите, свързани със заболявания, подобряване на условията на труд и удовлетвореността на служителите, нарастване на производителността.

Hotel Colon, S.A., Испания

Ръководството на хотел Colon¹⁶², в който работят 78 души, си поставя за цел да подобри ангажираността на персонала и да увеличи удовлетвореността му от работата. Съставена е работна група, която включва представители както на ръководството, така и на персонала, и тази група прилага **процедура за превенция на психо-социалните рискове**. Един от основните резултати от оценката на риска е решението за адаптиране и реорганизиране на методите на работа на хотела.

Като първа стъпка са въведени работни срещи по отдели. Целта им е предоставяне на информация, обсъждане и вземане на решения за евентуални подобрения. Срещите се провеждат веднъж на две седмици в работно време и дават възможност на ръководството и на персонала да обсъждат предстоящи проблеми и да разработват съвместно решения. Като подготовка за тях работещите могат да поставят теми, които искат да се обсъдят, чрез кутия за

¹⁶¹ 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>

¹⁶² 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>

анонимни предложения. Тези въпроси се обсъждат на работната среща и се дават предложения за решаване на проблема. След това ръководството на хотела предоставя устен и писмен отговор по въпроса. Работната група уведомява служителите за предприетите действия или за невъзможността това да се случи. В резултат са предложени и успешно изпълнени различни решения - промените са били лесно изпълними, но са допринесли значително за създаване на по-безпроблемни и по-успешни работни процедури и по-справедливо разпределение на работата. Едно от решенията например е имало за цел по-добро разпределение на задачите, свързани с нареждане на масите преди сервиране на обед и вечеря. Предложеното решение се е състояло в ротация на тази подготвителна задача между различните смени. Друг пример за успешно изпълнена мярка е изменението на формата на приемане на поръчки за обед и подобряване на техническото оборудване, използвано за тази задача. Освен това на всеки два месеца работната група прави оценка на срещите и прилагането на промените, предложени от персонала, и предлага промени, които счита за целесъобразни. Тази процедура се прилага в различни звена в целия хотел, включително в ресторанта, пералнята, отдела по хигиенизиране, рецепцията и кухнята.

Проектът е осъществен в сътрудничество със синдикалната организация CCOO, нейната техническа служба Higia и Института за заетост, околна среда и здраве (ISTAS), след като е направена оценка на психо-социалните рискове въз основа на методологията 21 CoPsoQ Istars (PsQCat, каталанска версия).

U. S. Steel Košice, s.r.o., Словакия

Стоманодобивното предприятие U. S. Steel Košice¹⁶³ си поставя за цел намаляването до нула на злополуките на работното място. Ръководството счита, че елиминирането на стреса от работното място ще позволи на работещите да се концентрират изцяло върху работата си и по-добре да контролират и реагират на потенциалните рискове.

Компанията използва няколко организационни стратегии за намаляване на стреса на работното място. Програмата Stop & Act („спри и действай“) предоставя на работещите процедура, която да следват при възникване на рискове и която им дава възможност да прекъснат своите дейности и да поискат съвет от прекия ръководител или колегите си, намалявайки по този начин равнищата на стрес в такива ситуации.

Освен това едно ИТ приложение дава на работещите възможност да споделят рисковете, възникнали на работното място, както и идеи за превантивни мерки. След това ръководителите и звеното по безопасност и здраве разглеждат тези предложения и предприемат мерки въз основа на предложенията. Най-активните работници и служители в тази система се награждават за проактивното си поведение. Провеждат се и т.нар. „сбирки за безопасност“ - срещи, организирани от съответния пряк ръководител преди всяка смяна с посочване на конкретни опасности, с които работещите трябва да са запознати, включително психо-социалните рискове.

¹⁶³ 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>

За да се постигне равновесие между професионалния и личния си живот, се предоставят безплатни консултации в рамките на програмата „Трениране на умения за професионалния живот“, до която имат достъп работещите и членовете на техните семейства за неограничени консултации по телефона и по електронна поща 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата. В допълнение работещите могат да посещават психолог в помещенията на компанията, където да получат съвети както по професионални, така и по лични въпроси. Като част от тази програма се изнасят и лекции по теми, като превенция на бърнаута, себеутвърждаване (асертивност) в професионалния и личния живот и здравословни начини на живот.

В резултат от предприетите мерки намаляват значително злополуките и отсъствията по болест, работещите отчитат по-голямо удовлетворение от работата и по-добро равновесие между професионалния и личния живот.

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB и ESL, Дания

В Boligkontoret Aarhus е разработен е метод за систематично и ефективно предотвратяване на насилието, заплахите и тормоза срещу работниците по поддръжка на жилищни имоти. Използван е **аналитичен инструмент за изследване на опита и благосъстоянието на работниците преди и след проекта**.¹⁶⁴

Създадени са ясни процедури за регистриране и последващи действия във връзка с инциденти на насилие и заплахи чрез разработване на политика за борба срещу насилието и актуализиране на съществуващите планове за управление на кризи. Съставени са групи за обмяна на опит, в които работниците по поддръжката на жилищни имоти анализират съвместно проблемните ситуации при работа и обменят опит относно превантивните мерки.

От решаващо значение е даването на възможност на работниците по поддръжка на жилищни имоти, сами или в партньорство с групата за безопасност и здраве, да извършват оценки и да предприемат превантивни мерки. Освен това фактът, че ръководството видимо подкрепя проекта, е от решаващо значение за неговия успех. По този начин работниците чувстват подкрепа и виждат, че ръководителите се отнасят сериозно към техните доклади за инциденти, и най-важното, предприемат действия. Създадени са също групи за обмяна на опит с оглед насърчаване на обсъждането на инцидентите на насилие сред работниците по поддръжка на жилищни имоти.

Разработена е цялостна програма за обучение, предоставяно под формата на семинари за работниците по поддръжката на жилищни имоти. Изготвени са също видеоклипове в помощ на обучението. Всички нови работници при постъпване се запознават с концепцията на обучението.

В резултат от проведените действия се отбелязва спад на броя на инцидентите на насилие и заплахи, и намаляване на стреса и симптомите на психично претоварване сред работниците по поддръжка на жилищни имоти.

¹⁶⁴ 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>

Център за превенция на професионалния риск (КЕ.Р.Е.К.), Гърция

Ръководният екип за събирането на отпадъци в община Халкида¹⁶⁵ установява, че има проблеми, свързани с условията на труд, дължащи се на работата на смени и влошена комуникация. Често работниците са несигурни относно своите задачи и задължения, а активното участие във вземането на решения рядко се насърчава. Отбелязва се нарастване на броя на злополуките и случаите на отсъствие от работа и отпуск по болест.

Предприети са действия за създаване на работна среда, изградена върху доверие, сътрудничество, разбиране и подпомагане, в която работещите и ръководството участват активно за подобряване на условията на труд.

Извършени са промени в организацията на труда чрез работни графици, разпределение на работата в съответствие със законодателството, трудовите договори и нуждите на работниците. Задачите и задълженията на работниците са изяснени и участието им във вземането на решения се насърчава. Въведено е ергономично планиране на работните практики чрез свеждане до минимум на експозицията на високи температури и съставяне на екипи от събирачи на отпадъци според нивото им на опитност. В МПС за превозване на отпадъците са монтирани GPS устройства, даващи възможност за комуникация при извънредни ситуации. Направени са промени в политиката в областта на здравето и безопасността, които имат за цел да укрепят социалните и междуличностните взаимоотношения, да предоставят на работещите възможност да изразят своите безпокойства и да се подобри системата на обучение. На индивидуално равнище въвеждането на програмата в помощ на работещите позволява на служителите да придобият необходимите компетенции и умения за разпознаване и справяне с проблемни ситуации. Това помага да се повиши способността им да предотвратят стреса чрез промени на собствения си подход или поведение.

В резултат от предприетите мерки се отчита спад на общия риск от стрес на работното място от „среден“ на „нисък“, намаляване на броя на злополуките поради човешки грешки, спад на броя на случаите на отсъствие от работа, отсъствие по болест и спешните медицински случаи.

Поставени са основите за създаване на работна среда, основана на доверие, сътрудничество, разбиране и подкрепа.

Acciona Energia, Испания

Оценката на психо-социалните рискове в Acciona Energia¹⁶⁶ идентифицира като особено рискова длъжността техник в контролния център, заради работното време, натоварването и спецификите на ролята.

Това налага компанията да предприеме коригиращи действия. Те включват прилагане на комуникационен протокол, който дава възможност на работещите да сигнализират на ръководството, ако се чувстват много натоварени, и нов софтуер за контрол на инсталацията.

¹⁶⁵ 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>

¹⁶⁶ 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>

Приложена е също нова процедура, за да се гарантира яснота и разбираемост на информацията и указанията.

Предприетите действия за намаляване на психо-социалните рискове за техниците на контролния център показват добри резултати и се посрещат с голям интерес от работещите в други области на компанията. Това насърчава Assiona да разработи цялостен план за превенция на психо-социалните рискове, като обхване всички длъжности в компанията.

Разработени са както колективни действия (за цялата компания или отделни звена), така и индивидуални мерки, насочени към конкретни членове на персонала или предназначени за изпълнение от самите работещи. Колективните превантивни мерки разчитат на силна ангажираност на ръководителите за поддържане на култура на зачитане, работа в екип и растеж. Assiona вярва, че ръководителите са основното звено за поддържане на култура, основана на зачитане и насърчаване на работата в екип, както и на индивидуалното и колективното развитие. За да запази организационната си култура и стила на ръководство на сегашните лидери на компанията, тази нагласа трябва да се предаде на следващото поколение ръководители. За тази цел е разработена наставническа програма, подпомагана от структурирани учебни дейности.

Индивидуалните мерки, сред които семинари за управление на стреса и насърчаване на здравето, както и компютърни приложения за мониторинг на стреса, съдействат за развитието на работещите и ги поддържат тяхната мотивация и добро здраве.

Цялостният план за превенция на психо-социалните рискове на Assiona е допринесъл активно за насърчаване на положителна работна среда, в която към хората се отнасят с уважение и която допринася за доброто здраве и развитието на работещите.

Airbus, Франция и Испания

Airbus Франция разработва **методология за превенция на риска**¹⁶⁷, състояща се в извършване на изчерпателна и интерактивна оценка на въздействието на промяната, която може да доведе до психо-социални рискове в компанията, и в изготвяне на важни препоръки, които да се превърнат в план за действие.

Първата стъпка на този процес се състои в използване на контролен списък за подбор само на проекти, които са значителни от гледна точка на психо-социалните рискове и заслужават пълен анализ. На следващия етап методологията включва „работен форум за въздействието“, където участници от различни йерархични равнища дават своя принос за изчерпателен преглед на психо-социалните рискове, свързани с подлежащите на оценка проекти или промени, въз основа на структуриран въпросник. Мероприятието се провежда от двама квалифицирани фасилитатори/посредници и на него се обсъждат целите, засегнатите групи и съответните събития или проекти. Извършва се систематичен преглед на последиците от промяната върху условията на труд, включително работното натоварване, автономността и професионалното признание. Успоредно може да се проучи уязвимостта на работниците по отношение на психо-социалните рискове. Изготвя се обобщителен доклад, в който се синтезират установените основни последици и се дават препоръки за всеки от рисковете. След

¹⁶⁷ 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>

това ръководителят на проекта изготвя план за действие въз основа на тези препоръки, който се преразглежда след около три месеца. Тази методология е приложена около 15 пъти към различни проекти от линия за окончателен монтаж на въздухоплавателни средства до реорганизация на отдела за ИТ.

В резултат от предприетите действия в **Airbus Франция** е налице по-голяма осведоменост относно значението на управлението на промените и въздействието, което психосоциалните рискове могат да окажат върху успеха на даден проект. Стандартната методология за управление на проекти в Airbus вече обхваща по-цялостно управление на промените, което включва и превенция на психо-социалните рискове.

Airbus Испания провежда редовно **скрининг за идентифициране на групи, изложени на риск от психо-социални проблеми**¹⁶⁸. След това се извършват оценки на тези групи за диагностициране на проблемите и насочване на разработването на колективни корективни мерки чрез семинари и срещи за обратна връзка. Идентифицирането на рисковите области чрез такъв скрининг служи като превантивна мярка, като свежда до минимум евентуалното настъпване на опасни ситуации и смекчава съществуващите. Служителите се наблюдават от медицинските служби, за да се идентифицират изложените на риск, а работещите могат при необходимост да поискат консултация с психолог чрез посредничеството на профсъюзите, ръководителите или отдел „Човешки ресурси“.

След шест до осем месеца се извършва нова оценка на ситуацията и на мерките. Изготвено е и подробно ръководство относно мерките за подобряване. То се прилага за широк обхват от области и представлява функционален инструмент за практическото прилагане на тази методология.

В резултат от предприетите действия в **Airbus Испания** е налице по-голяма осведоменост относно психо-социалните рискове и психичното здраве на работното място. Извършва се систематичен преглед на последиците от промяната за условията на труд, включително работното натоварване, автономността и професионалното признание.

Schneider Electric, Франция

Schneider Electric¹⁶⁹ въвежда **превантивен подход, определен чрез споразумение на компанията със социалните партньори и използващ наличния вътрешен персонал и ресурси**. Систематичната оценка на психо-социалните рискове (напр. задълбочени оценки на риска от интерактивна работна група с участие на работещите) има решаващо значение за успеха на тази стратегия. Изготвена е превантивна програма, предназначена за идентифициране на опасности и извършване на оценка на рискове чрез интерактивен подход за оценка на риска на работното място. Тя има за цел също да обучава членовете на персонала, участващи в превенцията, относно психо-социалните рискове, включително бърнаута, да разработват инструменти за превенция на рисковете от тормоз на работното място и да помагат на засегнатите работещи да останат на работа. Изготвена е учебна програма за повишаване на

¹⁶⁸ 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>

¹⁶⁹ 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>

осведомеността относно опасностите, рисковете и последствията от психо-социалните рискове и тяхната превенция, като това е съобразено с различните групи служители. Оценката на психо-социалните рискове също е неразделна част от планирането на всеки проект за реорганизация. В допълнение, в рамките на програмата „Образцов обект“, работните места са претърпели ергономични подобрения, за да станат по-лесни за ползване и да подобрят качеството на живот на работещите.

Ключово за успеха на програмата е, че всички, които отговарят за здравето и безопасността, работят съвместно за общата кауза за подобряване на качеството на живот на работното място и ефективна превенция на психо-социалните рискове. Schneider Electric успява да мобилизира всички, които отговарят за здравето и безопасността — ръководители, отдел „Човешки ресурси“, и комитета за здраве и безопасност, както и работниците и техните представители, за съвместна работа в полза на общата кауза за подобряване на качеството на живот на работното място. Значителен брой ръководители, служители в областта на здравето и безопасността и членове на персонала преминават обучение за психо-социалните рискове. Първите резултати от приложените мерки показват, че броят на ръководителите, страдащи от професионално прегаряне/бърнаут, е спаднал с повече от 50 %.

Cofely Italia SpA, Италия

Изпълнение на инициативи на предприятието за намаляване на стреса и психо-социалните рискове

Строителната компания Cofely¹⁷⁰ провежда две отделни проучвания проведени през 2010 г.: **оценка на риска от стрес на работното място и проучване на работната среда**. Резултатите от тях потвърждават необходимостта от по-голяма ангажираност на ръководството по въпросите, свързани със здравето и безопасността, и за подобряване на комуникацията с персонала и повишаване на тяхната осведоменост и активност. Те подчертават и значението на въвеждане на инициативи за подобряване на корпоративната структура с участието преди всичко на ръководството на компанията и преките ръководители. Ключови за успеха на този проект са инициативите за подобряване на условията на труд с акцент върху централната роля на персонала като средство за подобряване на индивидуалното благосъстояние и повишаване на производителността и растежа. Въведени са например превантивни посещения за безопасност като средство за очертаване на потенциални проблеми или трудности, както и за намиране на общи решения, предлагане на инициативи за подобряване и укрепване на добрата практика. Въпросите, върху които се обръща внимание по време на посещенията, включват организацията на труда, работната среда и извършваните дейности. Едно от основните предизвикателства е установяване на среда на взаимно доверие между служителите и преките ръководители.

Компанията признава основната и решаваща роля на комуникацията. Комуникацията с персонала е станала по-ефективна с по-голямата ангажираност на ръководителите и тяхното присъствие в цеха при производствените дейности. Тази ангажираност на ръководителите, в

¹⁷⁰ 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>

съчетание с привличането и участието на всички работещи, помага на компанията да премине към проактивен подход и споделена култура на превенция.

През 2014 г. стартират две **инициативи за превенция на здравето: прегледи на по-възрастните работници за сърдечносъдови заболявания и телефонна услуга, предоставяща съвети и психологическа помощ**. И двете инициативи са достъпни безплатно за всички работещи.

В резултат от предприетите действия компанията отчита значителен спад в броя на злополуките, както и повишаване мотивацията и ангажираността на работещите.

Slovnaft, a.s., Словакия

През 2012 г. нефтохимическото предприятие Slovnaft¹⁷¹ стартира своя **проект COHESIO** (Спазване на ергономичните изисквания за здравето при работа и оптимално идентифициране на стреса) с акцент върху три области: **управление на стреса, работа на смени и ергономия**. В първата област целите са отстраняване или намаляване до минимум на психо-социалните рискове, подобряване на производителността и намаляване на отсъствията от работа поради отрицателното въздействие на психо-социалните рискове.

В сътрудничество със службата по трудова медицина са извършени оценки на психо-социалните рискове в осем производствени единици сред общо 800 работници и служители.

Приложен е превантивен подход с пълната подкрепа на ръководството и ангажираността на персонала, които участват в дейностите, посветени на опазване на здравето и разбират значението им във връзка със своята работа. Една от основните цели на проекта е идентифицирането на работните места и дейностите, които са опасни и където „човешкият фактор“ изпълнява важна роля. При лошото им управление те могат да доведат до последици за живота и здравето на работещите, на населението в съседство с предприятието, на околната среда и на самото предприятие. Проведено е практическо обучение със симулационни извънредни ситуации за намаляване на вероятността от възникване на стрес в различните ситуации и подобряване на уменията на работещите да се справят с тях. Проверен е също комфортът при използване на личните предпазни средства. Организиран е семинар за управление на стреса, който включва основни познания по темата, комуникационни умения и стратегии за преодоляване на стреса.

Служителите преминават превантивни медицински прегледи и психологически тестове. Организирани са дейности, посветени на промоция на здравето и са създадени спортни клубове за насърчаване на редовните физически упражнения сред работещите. В програмата „Здравословно хранене“ специалист диетолог проверява хранителните продукти, предлагани на персонала в стола, и предлага алтернативни добавки към менюто.

В резултат от предприетите мерки в предприятието е отбелязан спад както на процента на злополуките, така и на отсъствията по болест.

¹⁷¹ 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>

Satakunta, Финландия

През 2008 г. окръжна болница Satakunta¹⁷² въвежда **цялостна програма за благосъстоянието при работа, наречена „Добра работа!“, с четири основни акцента: ефективно ръководство, сигурни умения, успешна работна общност и мотивирана и смислена работа.**

На първия етап от програмата (2008—2010 г.) са актуализирани редица насоки за управление на персонала и за безопасност и здраве при работа (БЗР).

На втория етап (2011—2013 г.) всяко работно звено съставя собствен план за благосъстояние при работа.

На следващия етап (2014—2016 г.) акцентът е поставен върху организацията на труда и процесите, като се отчита, че благосъстоянието при работа не може да бъде „създадено“ — то се получава при добра организация на труда. За фактори като ангажираност на ръководството, управленски умения, безпрепятствени процедури, поддържане на добра работна атмосфера и подобряване на работната среда, отговарят преките ръководители. Важен е също и приносът на персонала. Работещите се насърчават да разширяват способностите си и да се възползват от възможностите за обучение.

Други мерки за подобряване на организацията на труда и насърчаване на културата на безопасност и здраве при работа включват развитие на вътрешната комуникация, подкрепа на звената през периоди на промяна и въвеждане на мерки в областта на безопасните и здравословни условия на труд в работните звена. Разработен е **оперативен модел, наречен „Във форма за работа“, насочен към работници и служители, подходящи за работа на непълно работно време, и имащ за цел предотвратяване на ранното пенсиониране.** За преките ръководители е предоставено обучение по ангажираност на ръководството и подпомагане на развитието на умения. Създаден е процес за справяне с проблемите на работното място, като трудните ситуации се решават чрез работа в сътрудничество.

През 2014 г. стартира **кампанията „Активни през работния ден“**, имаща за цел да засили физическата активност на персонала. В началото на кампанията се провежда основен преглед на физическото състояние на работещите. Повече от 1500 членове на персонала са се записали в програмата.

В резултат от предприетите действия компанията отчита спад на отсъствията по болест, което в рамките на 1 година се равнява на икономии от почти 1,5 млн. евро. Броят на трудовите злополуки е намалял (с 25 % годишно). Анкета сред служителите показва, че удовлетвореността от работата се е повишила.

TOFAŞ, Турция

Производителят на моторни превозни средства TOFAŞ¹⁷³ си поставя за цел да изгради добра и приятна работна среда и да насърчи здравето на своите работници и служители.

¹⁷² 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>

¹⁷³ 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>

TOFAŞ създава всеобхватна **програма „Доволни служители“ с акцент върху здравето и благосъстоянието на персонала** и обхващаща както работната среда, така и дейностите на работниците и служителите. Отчита се, че крайната цел — здрави и доволни служители, не може да се постигне без постоянната подкрепа на ръководството.

Извършен е „анализ на стреса“ с цел предприемане на последващи действия по проблемите със стреса на работното място. Резултатите се обсъждат в специални комисии, планират се съответни дейности за облекчаване на проблемите и се предприемат необходимите действия.

Въведени са **ергономични подобрения** и са организирани различни съоръжения за използване от работещите, включително зони за отдих, магазин и малко кино. Освен това е приложен софтуер, адаптиран специално за свеждане до минимум на стреса чрез откъсване на работещите от рутинната работа. Всяка смяна започва с пет минути физически упражнения, които дават възможност на работещите за релаксация и подготовка за работа. Освен това доброволци са създали 11 клуба за отдих и развлечения и 9 спортни клуба. Това внася колорит в социалния и културния живот на работещите и помага да се увеличи ангажираността, да се насърчи творческото мислене и да се създават нови връзки.

Въведена е и **услуга „В помощ на работещите“**, която предоставя информация и консултации от експерти по психично здраве 24 часа в денонощието, 7 дни седмично. Услугата е предназначена за използване не само от работещите, но и от техните семейства.

В резултат от програмата се наблюдава подобрение на общото благосъстояние на работещите. Облекчаването на работното натоварване и осигуряването на по-добри условия на труд, възможности за социално взаимодействие и промоция на здравето водят до здрави и доволни работници и служители. Компанията отчита ръст на производителността и качеството, както и спад на броя на здравословните проблеми, трудовите злополуки и човешките грешки.

Polyfelt, Австрия

Ръководството на химическото предприятие Polyfelt¹⁷⁴ (понастоящем TenCate) предприема промяна в графика на смените на работа, за да се справи с проблемите, свързани с интензивната работа на смени, застаряващата работна сила и ранната възраст на пенсиониране. Чрез активното участие на служителите и с помощта на експерти по безопасност и здраве при работа е разработен нов график на работните смени. Основните ползи за служителите са по-малко работни часове за седмица, по-малко нощни смени и по-дълги почивки. В резултат на това компанията отбелязва повишена производителност, по-късно пенсиониране и подобряване на имиджа на добър работодател като ключови ползи за дружеството.

¹⁷⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по Meggeneder, O. & Boukal, C. (2005) - Healthy Work in an Ageing Europe - A European Collection of Measures for Promoting the Health of Ageing Employees at the Workplace. Mabuse-Verlag, Frankfurt https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/5th_initiative_enwhp_cd_buchkern.pdf

SSAB Tunnpilet, Швеция

Ръководството на шведската стоманодобивна компания SSAB¹⁷⁵ предприема редица мерки, целящи задържането на възрастните служители. През 1995г. компанията провежда проучване, резултатите от което показват, че здравословното състояние на служителите, които избират ранно пенсиониране, както и психо-социалните им условия са по-добри отколкото тези на лицата, които остават на работа. Поради това компанията решава да предприеме **действия за подобряване на здравето на възрастните хора**, работещи в SSAB.

Основната цел на реализирания проект е да подобри здравето на служителите и тяхното благосъстояние чрез подобряване на работната среда и провеждане на индивидуални здравни прегледи на служителите; отчитане на възрастта на служителите при организиране на работа (особено за хората, работещи на смени); ангажиране на синдикатите в инициативата чрез колективна работа по стратегията по отношение към по-възрастните служители.

Инициативите основно са насочени към служителите на възраст 50+ години и включват въвеждане на офталмологични прегледи за служителите; въвеждане на очила за изпълнение на специализирана работа; прилагане на подобрения за предотвратяване на прекомерно напрежение на мускулите и ставите; въвеждане на индивидуален пакет за медицински прегледи и възможност за рехабилитация; подобряване на осветлението на работното място; преустройство и приспособяване на работното място с цел задоволяване на нуждите на хората с увреден слух.

Компанията провежда проучване сред всички служители, за да установи предпочитанията им във връзка с работа на смени. Резултатите показват, по-възрастните работници предпочитат да не работят нощни смени, докато по-младите нямат възражения да имат нощни смени. Тези мнения са взети под внимание при извършване на реорганизация на работата във фирмата.

За да се запазят на работа служителите на възраст 50 или повече години възможно най-дълго време, е предоставена възможност за намаляване на работното време за хора над 58 години.

Синдикатите се включват в подготовката на решения, насочени към подобряване на здравното състояние служителите и заедно с представителите на работодателя образуват т. нар. „съюз на служителите“. Целта на неговата работа е да разработва стратегии по отношение на по-възрастните служители и тяхната работна среда.

Ключовите резултати от проекта включват адаптиране на организацията на работа към нуждите на по-възрастните работници (намаляване на работата в нощната смяна); намаляване на броя на служителите, които се пенсионира преди достигане на пенсионната възраст, в резултат на реорганизация на работата; подобряване на ергономията на работното място; увеличаване на вниманието към здравето, благодарение на предоставянето на индивидуална медицинска помощ за служителите.

¹⁷⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Anna Jawor-Joniewicz, Janusz Kornecki, Justyna Wiktorowicz (2013) Catalogue of good practices in relation to active aging in selected countries of the European Union, Case studies, Equal opportunities in the labour market for people aged 50+, project co-financed by the European Union under the European Social Fund <https://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Raport-koncowy/Katalog-dobrych-praktyk-studia-ENG.pdf>

Приспособяването на работното време към очакванията на възрастните работници, реорганизирането на работата и приспособяването на работното място към техните нужди водят до подобряване на психическото и физическото им състояние и резултат в намаляване на дела на хората, избрали ранно пенсиониране.

Ferrero SpA, Италия

Ferrero¹⁷⁶ се стреми да изгради позитивни отношения със служителите, като изгражда **позитивна атмосфера на работното място**. Ръководството на Фереро цени възрастните служители с дългогодишен трудов стаж в организацията. В една от фабриките, в която работят 3900 служители (25% от персонала са на възраст 45+ години), компанията внедрява решения за подобряване здравето на служителите и за увеличаване внимание към тяхното благосъстояние. **Инициативите са насочени към всички служители, независимо от тяхната възраст, като акцента е върху грижата за благополучието на работещите на всеки етап от професионалния им живот, докато достигат пенсионна възраст.**

Предприети са инициативи, насочени към подобряване на благосъстоянието на служителите и грижа за здравето на персонала. Ferrero дава възможност по-възрастните работещи да имат достъп до здравни услуги на работното място - персоналът на фабриката има денонощен достъп до лекар и медицински сестри, които работят на място и извършват безплатни лабораторни услуги и ваксинации. Разходите за по-сложно лечение се поемат от работодателя. Целият персонал, особено по-възрастните служители, с готовност се възползват от медицинските услуги, предлагани от компанията.

Предприетите от Ferrero действия изграждат имиджа на компанията като работодател, който се грижи за своите служители, не само когато са професионално активни, но и след като навършат пенсионна възраст. Благодарение на този имидж, нивата на служителите, които напускат фирмата са ниски, а компанията привлича нови служители, които споделят нейните ценности, и демонстрират високо ниво на ангажираност и лоялност.

ОРТИХ, България

Фирмената политика за здраве и безопасност при работа е неразделна част от цялостната интегрирана организация на работните дейности в Оптикс АД¹⁷⁷, на стратегията за развитие и на изпълнението на изискванията на Европейската социална харта. Политиката за здраве и безопасност се декларира публично чрез вътрешнофирмени документи като „Фирмен код за политиката за създаване и поддържане на здравословни и безопасни условия на труд“, „Актуална фирмена политика“ и „Декларация на ръководството“. Те определят основните принципи и цели, отнасящи се до цялостната промоция на здравето на работното място.

¹⁷⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по Anna Jawor-Joniewicz, Janusz Kornecki, Justyna Wiktorowicz (2013) Catalogue of good practices in relation to active aging in selected countries of the European Union, Case studies, Equal opportunities in the labour market for people aged 50+, project co-financed by the European Union under the European Social Fund <https://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Raport-koncowy/Katalog-dobrych-praktyk-studia-ENG.pdf>

¹⁷⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по ENWHP: Model of Good Practice, Bulgaria <https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2019/11/21/bulgaria.pdf>

Краткосрочната цел на компанията е постигане на пълно съответствие с регулаторните изисквания и реализация чрез широко активно участие на целия персонал; а дългосрочната цел - подкрепа на високия стандарт на здраве и безопасност при работа, надвишаващ регулаторните разпоредби. Непрекъснато развитие на системата за управление на здраве и безопасност при работа и промоция на здравето на работното място, при отчитане на глобалното развитие на труда и появата на нови рискове; прилагане на модели на добри практики; информация, насоки, обучение и мониторинг за всички служители.

Дейностите по здраве и безопасност се контролират, оценяват и ръководят от Комитета за условия на труд, Управителния съвет и Изпълнителния директор. В комитета за условия на труд е създадена работна група от трима членове, координирана от ръководителя „Човешки ресурси и здраве и безопасност при работа“. Инициативите на групата са свързани с мотивация на персонала чрез икономически и нефинансови стимули, подкрепящи здравето на работното място, напр. финансова подкрепа по здравни и други въпроси; временна заетост; бонус „здраве“; бонус „не пуша“; стимули за спазване и осигуряване на безопасни и добри условия на труд; колегиална помощ при лични проблеми; поздравления и празненства на фирмени фестивали, национални празници, рождени дни и т.н.

В компанията се извършва **оценка на работното място, оценка и управление на професионалния риск** (като метод за оценка на нуждите). Създадени са групи/ кръгове по качество, които работят и по проблемите, свързани със здравето и безопасността при работа, като използват „кайзен“ подход. През 2008 г. компанията провежда проучване на стреса във фирмата, а след анализ на резултатите прилага мерки за неговото смекчаване.

Инициативите във връзка с промоцията на здравето на работното място са свързани с информиране на персонала за здравословно хранене, реконструиране на помещение за хранене, както и организиране на различни мероприятия - спортни състезания, ловни и туристически пътувания, танцови упражнения, уроци по тенис, ски и др. Компанията предоставя регулярна информация за опасностите от тютюнопушенето, защитава и стимулира положително непушачите. Непушачите са стимулирани положително с месечен бонус „не пуша“, също така бонус се дава и на пушач, деклариращ, че ще спре да пуши, като при неуспех сумата се изплаща обратно. Всички служители са ангажирани в разработването на мерки за предотвратяване на тютюнопушенето.

Компанията се стреми да осигури приятни условия на работа, избор и достъпност на здравословна храна, така че служителите да предпочетат да се хранят в заведенията на компанията, където се предлагат здравословни храни и напитки, подбрани от диетолог. Изградена е модерна инфраструктура: постоянно работеща столова, която е ресторант вечер и се използва за празненства при поискване; търговски автомати и бюфети за самообслужване (стаи за отдих). Компанията подобрява привлекателността на здравословното хранене, като покрива 40% от разходите за храна, което я прави по-евтина за служителите. Предоставя се консултация с диетолог по време на годишните превантивни здравни проверки на служителите.

Резултатите от мерките за здравословно хранене, включени в програмата за планиране на компанията и състоянието на храненето като цяло, се оценяват в годишен доклад.

Оценката на необходимостта от повече възможности за физическо натоварване е част от оценката на работното място и професионалния риск. Компанията организира туристически

екскурзии до археологически забележителности и разходки сред природата за събиране на билки; състезания по риболов и пр. Оптикс АД има собствена тенис зала, организира футболни мачове, стимулира служителите да използват велосипеди за придвижване до работа. Компанията организира медицински прегледи, подкрепа и консултации за тези, които желаят да спортуват систематично.

Оценката на стреса на работното място се формира въз основа на резултатите от оценката на работното място и професионалния риск във фирмата и анонимно запитване сред служителите.

Идентифицирани са рисковите фактори и потенциалните стресори, които са обект на превантивни мерки. Подготвен е наръчник „Укрепване на психичното здраве - лична ефективност и управление на стреса“.

В резултат от предприетите инициативи за насърчаване на здравето, се отчитат повишен интерес, знания, умения за управление и инициатива относно факторите на работното място и начина на живот, влияещи върху здравето. Налице е по-голяма ангажираност, активност и участие на целия персонал в групи по качество /здраве и в спортни и масови прояви в неработно време. Отбелязва се подобряване на условията на труд, както и нивата на безопасност и здраве.

В резултат на комплекса от целенасочени действия отсъствията поради болести, причиняващи временна нетрудоспособност, намаляват с почти 1/3, а производителността се увеличава.

Progress, България

„Прогрес“ АД¹⁷⁸ е производствена компания, част от „Холдинг Загора“ ООД. Индустрията, в която оперира компанията, се характеризира с множество професионални рискови фактори.

„Прогрес“ АД предлага на своите служители фирмено здравно обслужване (за първа помощ, спешна помощ и консултации) и зъболекарски услуги. Здравното състояние на служителите се проверява редовно чрез медицински прегледи, организирани от отговорния служител за безопасност и здраве при работа и службата по трудова медицина. Оценката на работните места и професионалния риск показва, че за по-голямата част от работните места рискът е ограничен до допустимите нива. Това се постига главно чрез внедряването на нови инсталации (линии и машини в производството). При възможни отклонения и аварии (напр. инфрачервено излъчване, прахови частици, изгаряния и наранявания), се осигурява помощ, помещения за почивка и хигиена с медицински кабинет и средства за лична защита. Важен принос има също доброто ниво на комуникация по въпросите на трудовия риск в компанията.

Персоналът на „Прогрес“ АД се състои от 439 служители, главно във възрастовите групи от 35-50 и 50+ (74%). Характерна особеност на заетите работници е, че около 30% от тях принадлежат към етническите малцинствени групи - роми и турци.

Моделът на добри практики в „Прогрес“ АД се характеризира с това, че **политиката за здраве и безопасност при работа е интегрирана в цялостната организация на работната дейност, управлението на качеството (ISO 9001: 2004) и управлението на човешките ресурси.**

¹⁷⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по ENWHP: Model of Good Practice, Bulgaria <https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2019/11/21/bulgaria.pdf>

Дейностите за обезпечаване на здравословни и безопасни условия на труд се планират ежегодно. Извършва се и оценка на работните места, професионалния и здравния риск в „Прогрес“ АД. Компанията осигурява профилактични прегледи съвместно със службата по трудова медицина, организират се индивидуални и групови сесии за консултации.

На работещите дневни смени се предоставят безплатна закуска и обяд в отлично оборудвана столова, а на тези от нощната смяна - безплатна вечеря и закуска, допълнителни топли напитки (чай, кафе), напитки и плодови сокове. Менютата, предлагани в столовата, се консултират със специалист по хранене.

Специфична характеристика на труда в „Прогрес“ АД е извършването на тежък физически труд с възможност за пренапрежение на мускулно-скелетния апарат и на периферната нервна система за преобладаващата част от изпълнителния персонал. Това се потвърждава и от оценката на работните места и професионалния риск във фирмата, както и чрез периодични профилактични прегледи. Нивата на този фактор са съвместими с адаптационния капацитет на по-голямата част от работниците, но той поставя основния акцент на проблемите с физическата активност за справяне с физическата умора, релаксацията, рехабилитацията на ранните нарушения в опорно-двигателния апарат и периферната нервна система. Стратегията на ръководството е към засилен контрол на този фактор, ранно откриване на проблеми, широко въвеждане на механизация и автоматизация - облекчаване на тежестта, информиране и консултиране на работниците с помощ при възникващи проблеми. С тази цел се извършва комплекс от дейности: мониторинг от службата по трудова медицина, по-голямо внимание към този аспект при периодични профилактични прегледи; индивидуални и групови консултации; осигуряване на рехабилитационни процедури, когато е необходимо; информация за управление и предотвратяване на проблемите; осигуряване на сервизни помещения за отдых по време на смяната, оборудвани с климатици, легло за почивка, аптечка и пр.

Инициативите за насърчаване на здравето включват също различни дейности с положителен ефект върху физическата активност и социалното взаимодействие – напр. засаждане на дръвчета, фирмено празненство с концерт на открито и танци; наличие на контролиран паркинг за велосипеди и душици, за да се стимулира ходенето пеша или колхозенето.

В „Прогрес“ АД съществуват множество фактори, които биха могли да нарушат психосоциалните взаимоотношения и да причинят прекомерен стрес - тежък труд, висок риск за злополуки, изискващи интензивно внимание и голяма степен на отговорност за индивидуалната безопасност и безопасността на околните колеги, колебанията на работната сила, различните етнически групи и т.н.

Въпреки това е налице динамичен баланс в психичното и организационното здраве сред персонала на компанията, който позволява интензивно производствен процес и широко обновяване. Най-вероятно това се дължи на адекватния стил на управление, възлагането на задачи, уважението, обсъждането, съобразяването с индивидуалния капацитет и други практики, установени през годините и предавани от поколение на поколение служители. Основните носители на тези традиции са преките ръководители на работните екипи. Създадена е и програма за ефективно управление на стреса.

Horpen Innenausbau, Германия

Строителната компания HOPPEN Innenausbau¹⁷⁹ радикално преосмисля работните процеси и препроектира работни станции, като не само подобрява и **рационализира работният поток в производството на дограма**, но и в същото време **подобрява ергономичността** на гъвкавите и регулируеми работни станции, като по този начин намалява както физическото, така и психологическо напрежение. Проектът включва външни консултанти, чиято цел е да идентифицират текущите проблемите на служителите, да анализират ситуацията и да предложат решения, които впоследствие са договорени и приложени съвместно с ръководството.

ESB, Ирландия

ESB¹⁸⁰ е компания от енергийния сектор в Ирландия, която извършва редовни оценки на здравето и безопасността, както и предприема мерки за превенция и промоция на здравето. Те са създадени за справяне с основните причини за отсъствие, свързано с болестите (грип, болки в гърба, сърдечни заболявания и стрес). Всички служители (и техните семейства) имат право на субсидирани годишни противогрипни ваксинации, оценки на сърдечното здраве и превантивен скрининг на рак на червата. Компанията предлага също разнообразни курсове за обучение (например за управление на стреса), субсидирани членски карти за фитнес зала, вътрешни спортни дейности и отбори.

PSA Peugeot Citroen, Франция

PSA Peugeot Citroen¹⁸¹ е производител на автомобили, с над 118 000 служители във Франция, 29% от които на възраст над 50 години.

При възрастните оператори в производството се наблюдават следните потенциални проблеми: намаляване на физическите възможности - проблеми с гърба, намаляване на подвижността (скорост и обхват на движенията), мускулно-скелетни нарушения на горните крайници, загуба на паметта и сетивата; трудности при адаптирането към новите задачи (ограничена адаптивност към новите машини / технологии).

Ефективното управление на работната сила е много важно за компанията, за да може тя да увеличи максимално капацитета си, без да изключва категории работници. Затова нейната цел е **да поддържа работоспособността на служителите в дългосрочен план, като свежда до минимум въздействието на застаряването върху трудоспособността на работната сила и в крайна сметка да осигури подходяща алтернативна работа на служителите, чиито капацитет е намалял.**

¹⁷⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Employers' practices for Active Ageing: Final synthesis paper of the European Employers' organizations project on age management policies in enterprises in Europe, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

¹⁸⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по Employers' practices for Active Ageing: Final synthesis paper of the European Employers' organizations project on age management policies in enterprises in Europe, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

¹⁸¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, PSA Peugeot Citroen: Mapping the Workplace to Better Manage the Workforce – France <https://osha.europa.eu/sl/publications/france-psa-peugeot-citroen-mapping-workplace-better-manage-workforce>

Френският закон за социалното осигуряване изисква компаниите, в които работят над 50 души, да договорят споразумение със социалните партньори за насърчаване на заетостта на възрастните служители. Фирменото споразумение поставя по-голям акцент върху проактивното **управление на възрастта чрез предвиждане на промени в кариерата, предотвратяване на напрежението, свързано с работата за всички работещи и поддържане на тяхната работоспособност**.

Това споразумение обхваща редица области според шестте основни приоритета, определени от правителството (набиране на възрастни работници; очакване на промени в кариерата; подобряване на условията на труд и предотвратяване на тежките условия на труд; развитие на уменията и достъп до професионално обучение; управление на кариерата за възрастни работници и преход между заетост и пенсиониране; предаване на знания и умения и развитие на менторството).

Екипът от вътрешни специалисти по ергономия извършва **картографиране на работното място** и всички работни станции, категоризирайки работните места в тежки, средни и леки. Тази класификация дава възможност на компанията да разпределя задачи между служителите според техните физически възможности. Съгласно споразумението работници над 50 години не могат да бъдат назначени на тежки работни места. Леките работни места са създадени чрез реинтеграция на възложени на външни изпълнители дейности (като подготовка на монтажни възли или монтажни операции или заваряване), така че да се предлагат подходящи задачи за работници с намален капацитет или такива, които са идентифицирани като инвалиди, за които има отделно дружествено споразумение.

Картографирането на работното място подобрява и мониторинга на условията на труд във фирмата, като улеснява идентифицирането на служителите, които извършват усилена работа. Въведена е **ротация на персонала между работните станции**, като обикновено работниците прекарват една трета от деня си в тежка работа и две трети на средни или леки работни места.

Ротацията между две или три работни места е ефективно средство за повишаване на адаптивността на работниците. Компанията въвежда ротацията, за да насърчи уменията за учене сред по-възрастните работници.

В компанията се прилагат три типа ротация:

- ротация сред работните позиции за намаляване на излагането на трудни условия на труд;
- ротация, за да бъдат задържани работници с намален капацитет на заетост, особено за работници, които поради ограничения си работоспособност могат да изпълняват задача само за ограничено време;
- цикъл на ротация между работните позиции за поддържане на уменията за учене и рефлексите на работниците. Целта е да се разнообразят задачите, изпълнявани за един ден, за поддържане на рефлекс и способности, като памет и способност за бързо реагиране, умения, които в противен случай могат да намалеят с възрастта.

Фирменото споразумение надхвърля условията на труд и е насочено и към **управление на кариерата и развитие на уменията**, като за всички работещи са разработени оценки на уменията. Докато преместването на по-възрастните работници в по-леки работни места в рамките на една и съща дейност е автоматично, оценката на уменията помага при разглеждане на други варианти за кариера, като например преместване на служител към съвсем различна

длъжност в компанията. Фирмените споразумения защитават достъпа до професионално обучение, като гарантират ангажимент за продължаващо обучение на всички работещи, независимо от тяхната възраст.

През март 2000 г. Peugeot подписва първото си дружествено споразумение за социална и професионална интеграция на хората с увреждания. Споразумението се фокусира върху четири области: *комуникация* (повишаване на осведомеността между екипите и мениджърите); *интегриране* и *поддържане* в заетостта на повече хора с увреждания от законово изискваната ставка от 6%, като се използват инициативи като стажове, чиракуване и постоянни договори; предоставяне на *помощ и подкрепа* на тази категория служители чрез лични и професионални мерки, като допълнителни почивни дни, покриване на медицински разходи и др.; *управление*, при което се определят конкретни цели за всеки работен обект и предприети действия за постигането им. Това споразумение допълва споразумението, свързано със заетостта на възрастните работници.

В резултат от предприетите действия тежките работни места са намалени до 8%. Всички служители се ползват от модификациите и подобренията на работните станции. Фирменото споразумение за заетостта на възрастните работници променя перспективата за застаряването и довежда до по-добро отчитане на условията на труд при оценката на настоящата работоспособност. Подобен е мониторингът на кариерата и условията на труд на служителите, оценката на техните нужди и предприемането на подходящи действия.

Като основни фактори за успех компанията отчита:

- наличието на договорено споразумение, което включва цялостен подход към заетостта на възрастните служители, свързвайки условията на труд, уменията и управлението на кариерата.
- включването както на HR мерки, така и на такива, свързани с безопасността на труда;
- ангажираността на работещите и възможността им активно да участват в процеса на вземане на решения относно адаптацията на работното място;
- покритие на всички възрастови групи - въпреки че споразумението се фокусира върху работещите на възраст над 55 години, намаляването на тежките работни места до 8% е от полза за всички служители.

DARTEX, Полша

DARTEX¹⁸² е малка шивашка фабрика с 14 служители, работещи на смени. Повтарящите се задачи, които те изпълняват седнали, увеличават риска от мускулно-скелетни нарушения. Проблемите, свързани с безопасността и здравето, се отразяват на производителността и удовлетвореността на клиентите, както и резултатът в повишаване на отсъствията по болест.

В допълнение към изискваните от закона медицински прегледи, извършената оценка на отделните работни станции води до подобрения в организацията на работа, разположението и оборудването, като намалява физическото напрежение. Външни консултанти съветват относно осветлението и промените в машините, за да се намали

¹⁸² Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Poland – Safer and healthier work at any age: the case of a Polish sewing plant (Dartex) <https://osha.europa.eu/en/publications/poland-safer-and-healthier-work-any-age-case-polish-sewing-plant-dartex/view>

натоварването на очите и излагането на шум и вибрации. Подобрената организация на работа намалява злополуките до нула и намалява риска от мускулно-скелетни нарушения, а повишената прецизност води до намаляване броя на оплакванията на клиентите. Месечните одити осигуряват постоянен фокус върху проблемите на безопасността и здравето при работа (БЗР). Факторите за успех включват информираност за проблемите на БЗР, ангажираност на работодателя, участие на работещите и използване на външни експерти.

ISS Facility Services, Испания

Работата в ISS Facility Services¹⁸³ изисква физически и психически усилия, поради което са въведени мерки, насочени към здравето на възрастните служители, въз основа на **колективни споразумения със синдикатите**. Целта е да се намалят разходите поради отсъствие по болест и да се задържат опитните служители в администрацията и работещите по поддръжката на сгради.

Външни консултанти извършват анализ на възрастовата структура, въведени са медицински прегледи за хората над 55 години, адаптиране /ротация на работното място и преференциални права за гъвкава работа/ за възрастни работещи. Мениджърите и всички служители на възраст над 55 години преминават професионално обучение по здраве и безопасност при работа.

В резултат от активното участие на заинтересованите страни и висшето ръководство, външната подкрепа и разнообразието от предприетите мерки се подобрява работата и се повишава лоялността на персонала, докато отсъствието на болест намалява.

Audi AG, Германия

В немския производител на автомобили Audi¹⁸⁴ работят 73 000 души. В отговор на демографските промени през 2005 г. Audi създава програма за профилактика на болести и наранявания за своята работна сила.

Програмата включва доброволни медицински прегледи за всички служители - на всеки пет години за персонала на възраст под 45 години и на всеки три години за служителите на възраст над 45 години. Тези прегледи са предназначени за откриване и справяне с рисковете за здравето на ранен етап. Тази 75-минутна проверка включва кръвни тестове, електрокардиограма, биометрия, тъканен анализ, белодробен тест, очен тест, слухов тест и скрининговото здравно изследване SF-12^{®185}. По-младите служители са включени като част от системата за ранна интервенция за намаляване на хроничните заболявания при по-възрастните служители. Програмата продължава да е част от „Стратегията за HR 2020“ на Audi.

Прегледите, които въвежда компанията, имат за цел да открият и да се справят с рисковете за здравето на ранен етап, за да се подобри пригодността за заетост на по-

¹⁸³ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Spain – Measures to retain experienced workers at ISS Facility Services <https://osha.europa.eu/en/publications/spain-measures-retain-experienced-workers-iss-facility-services/view>

¹⁸⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Germany — Audi voluntary medical check-ups <https://osha.europa.eu/en/publications/germany-audi-voluntary-medical-check-ups/view>

¹⁸⁵ Скринингово изследване на цялостното здравословно състояние, което измерва физическото функциониране, общо здраве, жизненост, социално функциониране, емоционално и психично здраве.

възрастните служители. Събраните данни се използват за откриване на индивидуални здравословни проблеми, както и за подпомагане на откриването на рискове на работното място, което е основа за подобряване на условията на труд и управление на здравето в компанията.

Инициативите за промоция на здравето включват автогенен тренинг¹⁸⁶, програми за спиране на тютюнопушенето и седмици за промоция на здравето, по време на които служителите се насърчават да се хранят здравословно и да бъдат по-активни. Audi си поставя за цел да постигне процент на участие от поне 80% от работещите в програмата, което да им позволи да включат високорискови служители и да получат представителни епидемиологични данни.

Audi използва обобщените данни от медицинските прегледи, за да оцени влиянието на условията на труд върху здравето на служителите си. След това оценява резултатите при редовни последващи прегледи. Резултатите от изследването на Heath SF-12® показват значително ниво на психично-здравни проблеми в две специфични подразделения на компанията. Фокусираните дискусии между ръководството и ръководителите на екипи помагат за идентифициране на източника на проблема, което води до целенасочени и ефективни действия за решаване на проблемите.

Компанията насърчава служителите да преминат доброволните прегледи и програмата на Audi и постига процент на участие от 90%. Извършени са 60 000 медицински прегледи и консултации за промоция на здравето, над 10 000 от които са били последващи прегледи.

На индивидуално ниво резултатът PROCAM (индикатор за вероятността от сърдечен удар или инсулт) намалява значително във всички възрастови групи между първоначалния преглед и последващите прегледи. Това показва положителните ефекти от мерките за промоция на здравето, предприети през този период. Анализът на обобщените данни позволява на Audi да идентифицира проблемите на работното място и да подобри цялостното управление на здравето в компанията.

Установени са следните фактори за успех:

- Лесен достъп до програмата за служителите: Проактивният подход на Audi улеснява служителите да използват програмата. Това е изключително важно за постигане на високи нива на участие на служителите.
- Покритие на всички работници: Въпреки че по-внимателно се изследват по-възрастните работници, всички работници са насочени към програмата с оглед идентифициране на здравословните проблеми възможно най-рано.
- Използване на мерки както за индивидуални, така и за колективни подобрения: Данните, събрани при проверките, се използват за подобряване не само на здравето на отделния служител, но и на условията на труд и управление на здравето във фирмата като цяло.
- Наличието на вътрешен медицински капацитет: Вътрешните медицински центрове на Audi създават систематична процедура за ранно откриване на здравословни проблеми и прилагане на мерки за превенция.

¹⁸⁶ Автогенният тренинг е техника за релаксация, разработена от немския психиатър Йоханес Хайнрих Шулц и включва ежедневната практика на релаксиращи сесии с продължителност около 15 минути всяка.

Northumbrian Water Group, Обединено кралство

В *Northumbrian Water Group Limited* (NWL)¹⁸⁷ 30 % от служителите са на възраст над 50 години. Разходите за отсъствия по болест поради мускулно-скелетни смущения и стрес възлизат на 1 милион GBP годишно. Програмата на NWL за подобряване на благосъстоянието има за цел да предотврати проблемите със здравето, преди те да станат хронични. Въведени са редица мерки:

- преките ръководители са обучени да идентифицират проблемите на служителите, да ги обсъждат с тях и да ги насочват към наличните услуги по програмата за подобряване на благосъстоянието;
- компанията предоставя ранна физиотерапия за работниците, независимо дали са потърсили помощ сами, или са насочени от ръководителите;
- намаляването на стреса е приоритетна цел за организацията, затова преките ръководители са обучени да управляват стресови ситуации; освен това на работещите и техните семейства се предоставят поверителни консултации, ако е необходимо.

В резултат от предприетите мерки отсъствията поради заболяване от мускулно-скелетни смущения са намалели с 40 %, а заболяванията, свързани със стреса — с 13 %. Ръководството съобщава, че се е повишила ангажираността на работниците и служителите. Сред факторите за успех са участието на различни заинтересовани страни в организацията, включително на отдел „Човешки ресурси“, представители на профсъюзите, преките ръководители и работниците, външната подкрепа и многообразието на мерките.

Van der Geest Schilderspecialisten, Нидерландия

Van der Geest Schilderspecialisten¹⁸⁸ е предприятие за бояджийски услуги, в което работят 125 души, повечето от които са на възраст над 45 години.

Компанията въвежда проект за ранна интервенция с цел подобряване на физическото и психичното здраве и задържане на работещите, наречен „Win—Win“ („Всички печелят“). Проектът използва онлайн инструменти, специфични за малките и средните предприятия, които се поддържат от Нидерландския изследователски център (TNO) и дават възможност за обмен на знания между различните поколения служители.

Първоначалните анкети за здравето, попълнени от 41 % от работниците, показват съществени проблеми с теглото и тютюнопушенето. В партньорство със здравноосигурителното си дружество, предприятието предлага дейности за подобряване на здравето и насърчава ранното съобщаване на ръководството за здравословни проблеми.

¹⁸⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, United Kingdom — Northumbrian Water Group ‘Wellbeing Programme’ <https://osha.europa.eu/bg/publications/united-kingdom-northumbrian-water-group-wellbeing-programme/view>

¹⁸⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Netherlands — ‘Win—Win’: a health-improvement project in a painting company, <https://osha.europa.eu/en/publications/netherlands-win-win-health-improvement-project-painting-company/view>

С подкрепата на националната мрежа за трудова медицина, компанията въвежда система за реагиране на оплакванията на работещите относно здравословни проблеми, включително за адаптиране на условията на труд и предоставяне на здравни услуги. След консултация със служителите са въведени подобрения, водещи до намаляването на отсъствията по болест.

ŠKODA, Чехия

Чешкият автомобилен производител ŠKODA¹⁸⁹ гарантира на своите служители, които работят в компанията повече от 30 години, че в случай, че вече не са в състояние да изпълняват изцяло своята работа поради здравни ограничения, работното им място или ще бъде приспособено към нуждите им, или ще бъдат преместени на друга работа в компанията. За определен брой хора се предлагат така наречени „защитени работни места“, които предоставят адаптирана работна среда, отговаряща на техните нужди. Заедно с по-широкия ангажимент на компанията за подобряване на здравето, безопасността и промоцията на здравето, тези мерки са предназначени да позволят на служителите да удължат трудовия си живот до пенсиониране.

Други мерки включват четиринадесетдневно възстановяване – участие в превантивни рехабилитационни програми с цел за да се намалят рисковете от отсъствия и да се гарантира, че възрастните хора поддържат добър здравен стандарт.

6.3. ИНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛИ, ПОДХОДИ И ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ С АКЦЕНТ ВЪРХУ ПРОМЕНЯЩИТЕ СЕ ДЕМОГРАФСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСИГУРЯВАНЕ НА ПРОДУКТИВНА РАБОТНА СРЕДА, СЪОБРАЗЕНА СЪС СПЕЦИФИЧНИТЕ ВЪЗРАСТОВИ ПОТРЕБНОСТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ И СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА

6.3.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, СЪОБРАЗЕНО С ПРОМЕНЯЩИТЕ СЕ ДЕМОГРАФСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Променящите се демографски характеристики на работната сила в резултат от намаляването на раждаемостта и увеличаващата се продължителност на живота, поставят фокуса върху **активното стареене** и оптимизирането на възможностите за хората от всички възрасти да работят при качествени, продуктивни и здравословни условия. Това означава въвеждане на ефективни подходи за управление на човешките ресурси, насочени към

¹⁸⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Employers' practices for Active Ageing: Final synthesis paper of the European Employers' organizations project on age management policies in enterprises in Europe, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en



осигуряване на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения, насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Добрите практики по отношение на управлението на поколенческото многообразие показват, че за да бъде максимално ефективно, то трябва да включва като отправна точка *анализ на настоящия възрастов профил на компанията*¹⁹⁰, идентифициране на съществуващите практики, програми и интервенции и оценка на тяхната успешност, определяне на области, в които има нужда от подобрение и разработване на бъдещи мерки.

От съществено значение е и изграждането на организационна култура, насърчаваща използването и развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила. Създаването на приобщаваща култура, толерираща възрастовото многообразие, е ключово условие за развитието на ефективни *мерки и политики, насърчаващи здравословния и продуктивен трудов живот от гледна точка на целия жизнен цикъл*. Работодателите трябва да вземат предвид по какъв начин политиките, разработени за дадена възрастова група, ще повлияят върху останалите и да насърчи работни практики, отчитащи възрастовото многообразие.

От ключово значение е политиките и принципите за управлението на възрастовото многообразие на работното място да бъдат интегрирани в различните процедури на компанията, свързани с управлението на човешките ресурси – планиране на човешки ресурси, привличане на таланти, учене и развитие, планиране на приемствеността и пр.

Организациите е важно да се възползват от възможността, която предоставят мултигенерационните екипи като изградят ефективни стратегии за привличане, развитие, наставничество и задържане на служители от различни поколения.¹⁹¹

Стратегическият подход към управлението на хората в съвременните организации с мултигенерационни екипи означава ефективно планиране на работната сила и предприемане на подходящи мерки за привличането, развитието и задържането на таланти от различни възрастови групи, така че да бъдат постигнати дългосрочните цели на компанията.

Наличието на точна информация относно демографския и компетентностния профил на работната сила и как той кореспондира с бъдещите и променящите се изисквания на бизнеса, предоставят стабилна основа за ефективното **планиране на човешките ресурси**. Планирането на работната сила означава определяне потребностите от персонал и формулирането на действия за тяхното задоволяване, така че да се постигнат целите на организацията. Този процес предполага както определяне на количествените и качествените параметри на необходимия персонал, така и дефиниране на политиките и конкретните действия, които ще бъдат предприети (дизайн на длъжностите, подбор, обучение и развитие, управление на

¹⁹⁰ Възрастовото профилиране (или т.нар. анализ на възрастовата структура) се използва за анализиране на възрастовата структура на организацията в настоящия момент или в бъдещето. Резултатите се анализират във връзка с работата и нейните изисквания, както и от гледна точка на политиката и планирането на човешките ресурси в организацията (източник: 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>).

¹⁹¹ Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, Why diversity matters, January 2015 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

представянето, мотивиране и стимулиране), за да се постигне стратегическо съответствие на човешкия капитал.

Прилагането на **неутрален спрямо възрастта подход на набиране, селекция и подбор на персонал** предоставя възможност за фокусиране върху компетенциите на хората и подпомага откриването на талантите, от които организацията се нуждае.

Глобализацията, навлизането на новите технологии и динамично променящите се изисквания към работните процеси, налагат непрекъснато усъвършенстване на знанията, уменията и компетенциите на служителите от различните поколения.

За да бъде успешна, всяка конкретна организация е необходимо да идентифицира и приложи подходящи мерки и програми за **обучение и кариерно развитие на служителите от всички възрасти, планиране на приемствеността между поколенията и ефективно управление на знанията**.

Добрите практики в тази област са свързани с предлагането на възможности за обучение през целия трудов живот, съобразено с нуждите и спецификите на различните поколения служители; **междугенерационно учене** (двупосочно учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и пр.); придобиване на знания и умения от всекидневния опит и дейностите, извършвани в различен социален контекст. Тези практики подпомагат изграждането на стимулираща работна среда на сътрудничество, благоприятстваща възрастово разнообразие.

Според European Map of Intergenerational Learning (EMIL)¹⁹² 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 “.

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.¹⁹³

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.

¹⁹² EMIL (2018), What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom.

<http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>

¹⁹³CEDEFOP 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>

Прилагането на ефективно планиране на приемствеността означава своевременното идентифициране на потенциални наследници за ключовите позиции, тяхното обучение и предоставяне на възможност да се адаптират към новата си роля.

Добрите практики в **развитието на кариерата** са свързани с това, че на всички служители, независимо от тяхната възраст, се дава възможност да се развиват и напредват (не е задължително йерархично) като поддържат и разширяват своите знания, умения и компетенции.

За да предоставят възможност за оптимален баланс между личния и професионалния живот на различните поколения служители, компаниите предлагат различни възможности за гъвкава заетост - **времева гъвкавост** (свързана с това кога се върши работата), **географска гъвкавост** (къде се върши работата) и **функционална гъвкавост** (как и от кого се върши работата). Специфична форма на времева гъвкавост е частичното или поэтапно пенсиониране. Подобни схеми са подкрепяни от правителството в някои страни (напр. Белгия, Финландия, Франция, Нидерландия и др.) и са предназначени да дадат възможност на служителите постепенно да намаляват ангажимента си за работа, като същевременно не напускат работа изцяло.

Въвеждането на практики за гъвкаво работно време, съобразени с индивидуалните нужди и специфичните възрастови потребности на различните генерации дава възможност за насърчаване на техния по-дълъг трудов живот и способност за работа, води до спад на отсъствията по болест, заедно с повишаване на индивидуалната производителност, подобрява социалния имидж на организацията и повишава привлекателността ѝ за търсещите работа на пазара на труда.

6.3.2. ДОБРИ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ИНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА ПРОДУКТИВНА РАБОТНА СРЕДА НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ И НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ

Представените примери за инструменти, модели, подходи и практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху променящите се демографски характеристики и осигуряване на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа са базирани на описаните добри практики от Конфедерацията на Европейския бизнес (BUSINESSEUROPE), Европейския център на работодателите и предприятията, предоставящи обществени услуги (CEEP), Европейската асоциация на занаятчийските, малките и средните предприятия (UEAPME), Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд (Eurofound), Европейската федерация на синдикатите на обществени услуги (EPSU) и др. електронни източници.

Achmea, Нидерландия¹⁹⁴

В компанията за финансови услуги Achmea **политиките за обучение и развитие са насочени към служителите от всички възрасти и са съобразени с тяхната специфика**. Предоставят се кариерни съвети на служителите на всеки пет години след навършване на 45-годишна възраст. Допълнително се стимулира обучението на служителите на 40+ години, като им се предоставят допълнително 10 дни платен годишен отпуск за обучение, в зависимост от конкретното изискване на курса, който се провежда. Обучението поддържа работоспособността на служителите и може да доведе до вертикално или хоризонтално развитие в кариерата.

API Raffineria di Ancona S.p.A, Италия

Инициативите за обучение и развитие на API Raffineria¹⁹⁵ се фокусират върху **непрекъснатото обучение на служителите, независимо от тяхната възраст**. Техническо, професионално обучение, както и такова по отношение на безопасността и околната среда се предоставя веднъж на всеки три месеца на цялата работна сила. Обучението по мениджмънт се провежда в отговор на индивидуалните нужди.

Asda Stores Limited, Великобритания

Asda¹⁹⁶ следва **неутрален спрямо възрастта подход на набиране и подбор на персонал**. Това гарантира, че процесът се извършва по справедлив, обективен и недискриминационен начин. Като част от това Асда не задава никакви въпроси за здравето, освен ако те не са ключови за съответната позиция.

Ангажираността на Asda за осигуряване на **равни възможности за наемане** предоставя ключови ползи за по-възрастните служители, тъй като гарантира, че **подборът или повишаването се основава изцяло на компетенциите и годността на кандидата за работа**. По този начин се избягват всякакви неблагоприятни условия, с които възрастните работници могат да се сблъскат при кандидатстване за работа, и по този начин те имат възможност да удължат трудовия си живот.

Asda предоставя различни опции за гъвкавост на работата, включително:

- **Job Share** – официални договорености, при които двама колеги, работещи на непълно работно време, могат да споделят работа.
- **Работа на непълно работно време** - служителите могат да работят по-малко часове, отколкото колегите на пълен работен ден. някои роли може да не са подходящи за

¹⁹⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

¹⁹⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

¹⁹⁶ Информацията 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>

работа на непълно работно време и че нуждите на определени сфери на дейност могат да бъдат по-податливи на работа на непълно работно време от други.

- **Замяна на смените** - официален процес на заявка, при който колегите могат да организират замени на работните си смени, като се свързват с други колеги, за да постигнат подходяща уговорка. Това е ключов начин за намаляване на нивата на отсъствие и избягване на необходимостта да се вземе неплатен отпуск или почивка, като същевременно се гарантира, че отделите все още са в състояние да функционират, без да засягат нивата на обслужване, отсъствието или заплащането на колегата.

Гъвкавият подход на компанията 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.

Atheneum InterContinental Hotel Athens A.E., Гърция

В Atheneum InterContinental Hotel¹⁹⁷ е създаден собствен сертифициран център за обучение, в който се провежда както входящо обучение на новопостъпилите служители, така и непрекъснатото **обучение на целия персонал, независимо от възраст или пол**. Насърчават се да участват като обучители и служители, на които им предстои пенсиониране. Обучението се предлага на служителите от различните отдели в хотела и се проектира според нуждите на всеки. Цялото обучение се оценява след завършването му и се определя до каква степен е повлияло на работните практики.

Bekaert NV, Белгия

Bekaert NV¹⁹⁸ е глобална компания за метални конструкции, в която изпълнителският персонал на възраст над 50 години има възможност да работи на **непълно работно време** (между 50% и 90% от редовните часове), а по системата за кариерни паузи, наречена „кредит време“ те получават допълнителен бонус от правителството.

Berner Ltd, Финландия

Във фирмата производител на химикали Berner¹⁹⁹ работят 380 служители, като 20 % от тях са на възраст над 55 години. За да управлява ефективно предизвикателствата, свързани с възрастовата структура на работната си сила, предприятието въвежда **„Програма за по-възрастните работници“**. Целта е по-добро прогнозиране и планиране на ресурсите от

¹⁹⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

¹⁹⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

¹⁹⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA (Европейска агенция за безопасност и здраве при работа) „Здравословни работни места за всички възрасти“ <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1/language-bg>



персонал в отделните смени. Програмата включва четири елемента: обучение на ръководството, подобряване на работната общност и работната среда, поддържане и повишаване на работоспособността на служителите и създаване на резерви от работна сила.

В резултат от предприетите мерки по програмата пенсионирането поради неспособност за работа е почти елиминирано, а средната възраст за пенсиониране се е повишила. Освен това компанията стартира и **програма за „млади“ служители** на възраст до 36 години, като по този начин обхваща представителите на различните поколения.

Braun Melsungen, Германия

В представителствата на Braun Melsungen²⁰⁰ по целия свят работят общо около 5000 служители. Компанията предлага на своите служители над 200 варианта за работа на **непълно работно време** и над 60 варианта за **работа на смени**. Служителите могат да изберат модела, е най-подходящ за тях (в зависимост от тяхната професионална роля и индивидуални нужди).

От 2007 г. компанията предлага и т.нар. **„семеино непълно работно време“** - служителите могат да намалят работното си време до 50% и да получат бонус от 15%, в случай че се грижат за тежко болни роднини. Освен това служителите могат да прекъснат трудовото си правоотношение, докато трае болестта на роднина с максимална продължителност от 3 години (в специални случаи са възможни 5 години), като правото на връщане на работа е гарантирано.

BVG, Германия

В BVG²⁰¹ идентифицирането на демографския и компетентностния профил на работната сила, и нейното планиране, се счита за критична част от управлението на демографските промени и осигуряването на приемственост. Всяка година всеки отдел в компанията подготвя **карта на възрастта и компетентността на своя екип**. След това тези знания се комбинират с процеса на планиране на личностно развитие и проектиране на обучения, за да се гарантира, че компанията може да посрещне бъдещите изисквания за умения и да гарантира, че не се появяват пропуски в компетенциите. Компанията взаимодейства с местни училища, колежи и университети за насърчаване на младите хора да проявят интерес към чиракуването в компанията. Осъзнаването на индивидуалните кариерни и лични планове също позволява ефективно **планиране на приемствеността** и ограничава загубата на ключови корпоративни знания. Познаването на вътрешното демографско развитие се комбинира с анализ на демографския профил на региона, за да се подобрят не само уменията, но и бъдещото планиране на услугите.

²⁰⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²⁰¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Employers’ practices for Active Ageing” Final synthesis paper of the European Employers’ organisations project on age management policies in enterprises in Europe”, December 2012 https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en



Соор Adriatica, Италия²⁰²

Соор Adriatica се стреми да осигури условия на своите служители за **баланс между личния и професионалния живот**. Инициативата „orario a isole“ дава възможност за **гъвкаво работно време** на касиерите, като позволява на приблизително 600 служители самостоятелно да определят собствения си график. Организацията на времето се подобрява значително, особено за по-възрастните работници, които представляват 20% от общия брой персонал.

DAIKIN, Белгия

Компанията за производство на отоплителна, вентилационна и климатична техника DAIKIN²⁰³, при подбор на сезонни работници за летния период, организира кампании за **набиране на персонал с фокус върху трайно безработни лица или по-възрастни работници**. Впоследствие, компанията назначава за постоянно значителен брой от тях, а за останалите компанията има споразумение с друг местен работодател, който също наема сезонни работници. Така става възможно тези лица да се преместят временно и впоследствие потенциално да се върнат в DAIKIN. Всички новоназначени преминават обучение, което ги подпомага в натрупването на трудов опит и увеличава работоспособността им в дългосрочен план.

De Klink, Белгия

De Klink²⁰⁴ се стреми да отговори на индивидуалните нужди на своите служители, като прилага **широка гама от възможни графици на работа**. Освен това, работното време на служителите на възраст над 45 години е намалено, а колективен договор в сектора предвижда допълнителен платен отпуск от 12 дни за работещите на възраст над 45 години.

Eesti Energia, Естония

Средната възраст на служителите на Eesti Energia Group²⁰⁵ е около 45, а 69% са по-възрастни от 40 години (данни за 2014 г.). Затова компанията предприема множество **мерки за насърчаване на по-дълъг трудов живот и запазването на възрастните служители**.

Проучването на ангажираността на служителите и удовлетвореността от работата, което компанията провежда през 2014 г., показва, че 80% от служителите оценяват ползите, предлагани от Eesti Energia Group.

Компанията цени всички свои служители и се стреми към разнообразна работна сила - от една страна – привлича и стимулира млади хора да учат технически професии и

²⁰² Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²⁰³ Информацията за добрата практика е адаптирана по “Employers’ practices for Active Ageing” Final synthesis paper of the European Employers’ organisations project on age management policies in enterprises in Europe, Published: December 2012 https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

²⁰⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²⁰⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

специалности, критични за компанията, за да осигурят необходимата работна сила в бъдеще, а от друга страна – се стреми да запази текущата си квалифицирана и мотивирана работна ръка, за да сведе до минимум риска от недостиг на работна ръка.

Компанията има **собствен център за развитие и компетентност**, където се разработват програми за обучение и основни принципи на обучение. Компанията е разработила специални програми за развитие на критични за бизнеса професии, които са: инженери, ръководители на продукция, ръководители на проекти и вътрешни обучители. Всяка година компанията преглежда текущата ситуация, поставя нови цели и дейности, за да гарантира, че професиите, жизненоважни за компанията, се изпълняват от таланти, компетентни и ангажирани служители.

Компанията осигурява необходимо и постоянно обучение през целия работен живот на всички служители (включително курсове за подобряване на компютърните умения на по-възрастните служители). Компанията систематично **проектира работната среда**, така че да бъде вдъхновяваща личностното развитие и да подпомага служителите при постигане на целите за усъвършенстване.

Eesti Energia Group се фокусира и върху инициативи за **менторство и обучение на работното място**. По-възрастните и опитни служители са наставници за по-младите си колеги. Това спомага за запазване и споделяне на ценните знания в предприятието.

Някои от работните места в Eesti Energia изискват много специфични знания и умения, които не се преподават в университетите, а могат да бъдат придобити единствено чрез обучение на работното място. Опитните служители, които ще бъдат ментори или обучители на място, преминават предварително обучение, което включва основни управленски и тренинг умения. Освен това служителите получават допълнително възнаграждение за ментор и / или обучител.

Компанията е създала фонд за **преквалификация** на служители, които са съкратени поради икономически обстоятелства, но които не са успели да си намерят нови работни места. По време на преквалификацията те имат право да получават обезщетение за безработица.

Elis Electric, Литва

В малката семейна компания Elis Electric²⁰⁶, за да запазят квалифицирани и опитни работници, се предлагат възможности за **заетост след официалната пенсионна възраст**. Това позволява на служителите да използват изцяло своя професионален потенциал и в същото време да съгласуват семейните и работните си задължения и да изпълняват задачи, отговарящи на здравословното им състояние. Например, на опитни по-възрастни електротехници се предлага да изпълняват само част от задачата, която изисква квалификация на високо ниво, прецизност и умение, докато задачите, свързани с тежки физически натоварвания, издръжливост или катерене (например вдигане на тежки товари, работа на височина и т.н.) са делегирани на по-младите работници, които са по-малко опитни, но

²⁰⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

физически по-силни. Пенсионирани бивши служители са поканени да извършват работа, която изисква специфични умения по срочни трудови договори.

Energie Gasntz GmbH, Австрия

За Energie Gasntz GmbH²⁰⁷ най-голямо въздействие демографските промени имат върху инженерните длъжности и за тази цел компанията е въвела специфични **програми за обучение и развитие за по-възрастните служители**, както и **програми за предаване на знанията**. Демографската промяна е включена във фирмените споразумения между социалните партньори за умения и обучения.

Eni S.p.A Gas and Power, Италия

Eni S.p.A Gas and Power, Италия²⁰⁸ предприема редица мерки, за да се справи с последствията от демографските промени. Компанията прогнозира, че нуждата от основни професионални умения в сферата на информационните технологии, управлението на риска, преговорните умения, работата с клиенти и търговските умения са важна предпоставка за успеха на фирмата и нейната конкурентоспособност. Основните длъжности, засегнати от застаряването са в направленията администрация, информационни технологии и търговия. Компанията прилага **политики за прогнозиране на квалификацията и компетенциите, въвежда програма за трансфер на знания, както и специфични обучения за по-възрастни служители**. Социалният диалог играе важна роля за стартирането на нови инициативи за обучение и развитието на нови компетенции, чрез които компанията ще може да отговори гъвкаво на рисковете и новите предизвикателства.

Enterprise Rent-A-Car, Великобритания и Ирландия

В Enterprise Rent-A-Car²⁰⁹ **проучват възрастовия профил на служителите** и го анализират ежегодно, за да видят какво се променя, тъй като ръководството счита, че е от ключово значение за всяка компания да познава многообразието от поколения на работната сила и да разполага с точните данни.

В Enterprise Великобритания и Ирландия, средната възраст на служителите е 27 години, като най-големият процент от работна сила е между 35 и 41 години.

В основата на организационната стратегия за привличане на таланти служители е програмата за мениджъри, която работи целогодишно и е отворена за хора от всички възрасти. За **привличане на компетентна работна сила от различни поколения**, Enterprise **използва разнообразни канали за набиране на персонал** - взаимодейства с университети, работни

²⁰⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf

²⁰⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

²⁰⁹ Информацията 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



съвети и има програма за насочване на служители. Компанията използва различни маркетингови канали за набиране на персонал, за да създаде атрактивна за различни възрасти марка и непрекъснато се стреми към подобряване на възрастовия си профил.

Едно от потенциалните предизвикателства при наемане на по-млада работна сила е свързано със ситуациите, когато по-млад мениджър управлява по-възрастни служители. Компанията се справя с този потенциален конфликт между поколенията чрез **обучение за управление на многообразието на поколенията за мениджъри**. Те се учат да идентифицират и да се справят с несъзнателните си предразсъдъци и да управляват ефективно възрастовите различия на работното място.

Подходът на компанията към възрастовото разнообразие е свързан с **подкрепата на служителите през различни етапи от живота, като предлага гъвкави работни възможности** – работа от дома, работа на смени, гъвкаво работно време.

Планирането на приемствеността в Enterprise е от решаващо значение за запазването на корпоративното „ноу-хау“. В компанията се акцентира върху обмена на знания, като се отчитат спецификите в начина на общуване на всяко поколение и постигането на баланс – едно поколение може да се окаже полезно да общува и да споделя знания с колеги посредством социалните медии, докато други могат да предпочетат взаимодействието лице в лице.

Е.ON Foldgaz, Унгария

За Е.ON Foldgaz, Унгария²¹⁰ демографските промени водят до дефицит на квалифицирани работници за газо-технически и технически длъжности. За да се справи с този проблем компанията въвежда **програми за непрекъснато и професионално обучение на персонала, ротация на длъжности и прогнозиране на недостига от квалифицирани служители**.

Experian, България

През 2019 година Experian България²¹¹ стартира **програма за „Гъвкава работа“ (FlexWork)**. Тази програма следва тенденциите в областта на заетостта и предоставя възможност на служителите да работят във време и пространство, което отговаря на техните предпочитания. FlexWork е част от глобалната стратегия за четирите развойни центъра на компанията по света.

Компанията подкрепя работата по един нов начин чрез **използване на дигитални платформи за сътрудничество, който отговаря на очакванията на различните поколения за свобода и гъвкавост**. Промотира се култура на доверие и управление на

²¹⁰Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

²¹¹ БАУХ, Годишни HR награди 2019

http://hrawards2019.bapm.bg/uploads/CompanyApplication_Experian_Bulgaria_FlexWork.pdf

резултати, а не на работно време или задачи, поощрява се **agile работна среда, в която хората са мобилни, овластени и фокусирани върху целите.**

FlexWork дава възможност на служителите да избират между 5 начина на гъвкавост:

- **Staggered Hours** – начало и край на деня в предпочитано работно време в рамките на определен времеви диапазон, при спазване на работните часове за деня (напр. в интервала от 8:30 до 17:30, от 10:00 до 19:00 и т.н.);
- **Telecommuting** – работа от къщи или друга отдалечена локация от 1 до 5 дни седмично;
- **Flexi time** - начало и край на деня предпочитано работно време, спазване на работните часове за седмицата, но не за деня;
- **Part Time Work** – работа на намалено работно време;
- **Combined Options** – вариант на комбиниране на Telecommuting с всеки един от останалите три варианти.

Програмата **обхваща всички служители** в Experian България – около 1000 човека.

Основните предимства за служителите са свързани с:

- По-висока удовлетвореност от работата
- Възможност да посрещнат семейни нужди
- Работа във време, което е съобразено с техния естествен цикъл на творчество и продуктивност
- Баланс между работата и личен живот
- Намалени нива на стрес и риск от “прегаряне”(burnout)
- Намалено време и разходи за транспорт и пр.

Предимствата за бизнеса, които отчита компанията, са свързани с:

- Конкурентно предимство при привличането и задържането на таланти
- Повишена продуктивност
- Бизнес гъвкавост
- Подкрепа на процесите за непрекъсваемост на бизнеса
- Оптимизация на офисното пространство
- Отговорност към околната среда чрез намаляване на вредните емисии за транспорт и пр.

Fabricom, Норвегия

Fabricom, Норвегия²¹² предприема редица мерки за справяне с демографските промени като част от фирмените ѝ програми за равнопоставяне и разнообразие. Компанията предлага обучение за по-възрастните служители, което цели да ги запази възможно най-дълго като

²¹² Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

работна сила. **Развиването на компетентността на служителите от всички възрасти е основна стратегическа цел за компанията.** Fabricom се стреми да наема и задържа разнообразна работна сила и оценява ползата от споразумението за "работа, обезпечаваща професионалното и личностното израстване", както и от ролята, която социалният диалог има на фирмено ниво.

Fahion Engineering GmbH & Co KG, Германия

От 2000 г. Fahion Engineering ²¹³ се фокусира върху **наемането на хора от различни поколения**, включително и по-възрастни висококвалифицирани инженери, бригадири и техници - тази стратегия за набиране на персонал позволява на компанията да задоволи своите много специфични потребности от квалификация и умения на работната сила.

Fraport

Във Fraport²¹⁴ работят около 20 000 служители, които независимо от своята възраст, могат да работят на **непълно работно време, постоянно или временно**. Освен това в мултигенерационните работни екипи има гъвкави възможности за работа на смени с различна продължителност, а и често служителите правят вътрешни промени в работните си графици.

Furs, Румъния

Ръководството на Furs²¹⁵ търси решение на проблема, свързан с трудността за намиране на квалифицирани млади хора в областта на кожухарската индустрия, поради липсата на професионални училища. Компанията се насочва към наемането на служители, които вече имат опит в производството на кожи - особено тези на възраст над 40 години. Стратегическа цел става не само **подбора и наемането на персонал от различни поколения**, но и прилагането на ефективни политики за неговото развитие и задържане.

Hero, Испания

Hero²¹⁶ развива **стратегическа политика в областта на човешките ресурси**, която е насочена към **личностно развитие на работната сила от всички възрасти, работата в**

²¹³ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²¹⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²¹⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²¹⁶ Информацията 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>



екип и ангажираността, идентифицирането на служителите с корпоративната култура и социалните отговорности на компанията.

По отношение на **управлението на поколенческите различия** Него осъществява редица инициативи:

- компанията приема и подкрепя възможността за **частично пенсиониране**; работниците над 60 години (но под прага от 65 години) могат да намалят работното си време, ако желаят да следват по-постепенно пенсиониране. В тези случаи обикновено се наема млад служител, за да покрие намаляването на работното време на възрастния. Тази схема за частично пенсиониране улеснява адаптирането и подготовката на възрастния работник за пенсиониране. Освен това улеснява преноса на знания и има благоприятно въздействие върху междуличностната комуникация и уменията за изграждане на екип.

- Него прилага специфична **политика за набиране на персонал, която не е дискриминационна за възрастта и се основава на обективни, измерими критерии**. Както и в своите планове за набиране на персонал, Него прилага недискриминационни критерии в по-широк спектър от области, като обучение, кариерно развитие, възнаграждения и допълнителни придобивки и пр.

- компанията предлага на служителите и редица други придобивки, свързани с концепцията за **социална отговорност**. Например коледни подаръци за пенсионирани служители, подаръци и допълнително възнаграждение за служители с над 25 години стаж, платени пътувания и социални събития, специално организирани за пенсионирани бивши служители. Компанията признава и цени лоялността и отдадеността на възрастните служители – те получават допълнителни празнични дни, получават годишни бонуси за всяка допълнителна година, отработена във фирмата, и допълнителни бонуси след 5 години работа в компанията.

- компанията предоставя високо ниво на **гъвкавост в организацията на работното време**, което осигурява приспособимост на работните смени към личните обстоятелства и семейните задължения, както и съобразяване със здравословното състояние на служителите.

- Според **колективния договор** дружеството има твърд ангажимент да не дискриминира работниците при изготвяне на техните планове за наемане на работа, планове за пенсиониране, дейности за обучение и решения за повишаване и се ангажира да обмисля индивидуалните заслуги независимо от възрастта, религията, пола, националността, и пр.

Стратегията за управление на възрастовото многообразие е в унисон с политиките за управление на човешките ресурси. Служителите, независимо от тяхната възраст, се чувстват приети в компанията, мотивирани и насърчавани да учат и да се развиват и съответно да бъдат справедливо възнаграждавани. Удовлетвореността на служителите от работата е много важен аспект за постигане на здравословна работна среда, а компанията инвестира и полага усилия, за да запази щастливите и мотивираните служители.

Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust, UK

Hinchingbrooke Health Care National Health Service²¹⁷ предлага **кариерно развитие на служителите, независимо от тяхната възраст**, въз основа на националната кариерна рамка (която се прилага за цялата NHS). Очертават се възможните кариерни пътеки на служителите и се демонстрира как служителите от всички поколения могат да преминат от едно ниво на работа на друго или от един отдел в друг.

InfraLeuna GmbH, Германия

В InfraLeuna²¹⁸ предоставят възможност за **работно време, съобразено с жизнената фаза и специфичните нужди на различните поколения служители**, както и на тези в специални семейни ситуации (договорено в колективен трудов договор).

Служителите на възраст над 55г. имат възможност да намалят седмичните си часове с до 3,5 часа. Намалението се взема предвид при планирането на смените и се прилага до пенсиониране.

Служителите от всички възрасти имат възможност гъвкаво да планират работното си време. Принципите на вътрешнофирменото споразумение са автономното проектиране на работното време в екипа, както и включването на служителите в планирането на работното време и смените. Тази възможност е високо оценена не само от възрастните служители, но и от тези в специални семейни ситуации, по-младите служители и родителите.

Karl-Heinz Efke GmbH Sanitär- und Heizungsbau GmbH, Германия

Karl-Heinz Efke GmbH²¹⁹ е малка компания, специализирана в монтажа на водопроводни, санитарни и отоплителни системи. Тя се стреми към **възрастово и компетентностно ориентиран подход за кариерно развитие**, насочен към запазване на работниците, наети във фирмата за колкото е възможно по-дълго време. Различните области, в които оперира компанията - изграждане на нови сгради, поддръжка и ремонт на съществуващи сгради и работа с клиенти се считат за отделни кариерни етапи, осигуряващи възможности на служителите да се развиват. Изискванията за квалификация стават по-големи от един етап до следващия, като знанията и опитът, придобити в предишната бизнес област, са в основата на опита, необходим за следващия етап. Поддръжката на клиентите изисква най-всеобхватните умения: задачите в тази област се възлагат на най-опитните служители. Обикновено това са по-възрастните служители, а в задачите им, свързани с работата с клиенти има по-малко физическо напрежение, отколкото в инсталирането на ново оборудване.

²¹⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²¹⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²¹⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf



Kräuterhaus Sonnentor, Австрия

В Kräuterhaus Sonnentor²²⁰ работят 220 души на средна възраст 42 години. За да осигури продуктивна работна среда на хората от различните възрасти и да насърчи по-продължителния им трудов живот, предприятието въвежда различни мерки:

- За осигуряване на **баланс между професионалния и личния живот** (гъвкаво работно време, работа на непълно работно време за пенсионери и пр.);
- Повишаване на **вътрешната мобилност** (вкл. изменения на длъжностните функции и характеристики);
- Въвеждане на програма за **трансфер на знание и опит** „Поколение—наставници“

В компанията вярват, че редовното актуализиране на уменията е условие за гарантиране на производителността и ангажираността на работната сила. Годишните прегледи за личностно развитие са част от корпоративната практика в Kräuterhaus Sonnentor. Редовният контакт между ръководството и служителите за оценка на личните стремежи и изискванията към уменията гарантира, че **представителите на различните поколения могат редовно да коментират нуждите си от обучение, както и своите кариерни стремежи**. Той също така позволява на работодателя да бъде подготвен и да осигури трансфер на знания преди пенсионирането на всеки ценен член на персонала.

- Подобрения в **ергономията**
- Програма за **здравословен начин на живот** и пр.

L'Incontro Cooperative, Италия

L'Incontro²²¹ е организация с нестопанска цел, която наема по-възрастни работници, които да работят като инструктори в защитени центрове за работа. Те назначават служители, които или наскоро са се пенсионирали, или са били предсрочно пенсионирани, като им предоставят **гъвкави работни практики** - използват договори за непълно работно време и променливи работни смени. Този подход от една страна подобрява качеството на обслужване и вътрешните взаимоотношения, а от друга страна повишава ефективността на компанията.

Merz-Pharma GmbH, Германия

В Merz-Pharma GmbH²²² от 2009 г. е налице възможност за работа от дистанция, която е уредена в дружествено споразумение. Ако прекият ръководите е съгласен, **служителите**

²²⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Employers’ practices for Active Ageing” Final synthesis paper of the European Employers’ organisations project on age management policies in enterprises in Europe”, December 2012 https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en и EU-OSHA (Европейска агенция за безопасност и здраве при работа) „Здравословни работни места за всички възрасти” <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1/language-bg>

²²¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²²² Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

могат да работят от въщи между 20% и 60% от работното си време. Тези възможности подкрепят служителите със задължения за грижи за деца или възрастни хора, като стимулират баланса между личния и професионалния живот.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Германия

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH²²³ предприема редица мерки за наемане и задържане на млади квалифицирани работници и е въвежда концепция за **развитие на всички служители, независимо от тяхната възраст**. Подписани са специфични споразумения от социалните партньори чрез работническия съвет на компанията.

OKG, Швеция

През 2002 г. шведската енергийна компания OKG²²⁴ стартира дългосрочна **програма за трансфер на знанията между различните поколения служители**. Компанията използва два подхода: паралелна работа и поемане на ролята. При паралелната работа хората от различните поколения работят един до друг, като по този начин се прехвърлят важни знания и умения. При поемането на ролята по-младият служител извършва работата под супервизията на по-възрастния.

Perbit Software GmbH

Perbit Software²²⁵ предлага **ориентирани към жизнената фаза модели на гъвкаво работно време**. Служителите, които се грижат за член на семейството (дете или болен възрастен) имат възможност да работят на непълно работно време. За да се убедят, че това решение е удачно за тях, те може да работят на непълно работно време в рамките на три месеца, а след това да решат дали да продължат така или да се върнат към работа на пълен работен ден. Тази политика е ориентирана както към младите служители, които полагат грижи за децата си, така и към по-възрастните служители, които се грижат за здравето на свои близки/роднини.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Полша

Средната възраст на служителите в PARP²²⁶ компанията е 38 години. Политиките за управление на човешките ресурси са с фокус върху **равното третиране на всички служители, независимо от възрастта**. За да балансира демографския си профил,

²²³ Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

²²⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naeye, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²²⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naeye G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²²⁶ Информацията 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>



компанията има различни инициативи за наемане както на млади хора, така и на такива над 50 г.

За да насърчи заетостта на хора над 50-годишна възраст компанията организира безплатни уебинари и конференции, предназначени за HR мениджъри, предприемачи и собственици на бизнес, целящи да ги стимулира да наемат хора над 50 години и развиват политики, подкрепящи мултигенерационните екипи.

Queen Alexandra College, Великобритания

Queen Alexandra College²²⁷ следва **неутрален спрямо възрастта подход на набиране и подбор на персонал**. След назначаването на служителите се извършват здравни оценки и индивидуални оценки на риска.

Компанията предлага на своите служители **гъвкаво работно време**, при което броят на отработените часове или времето или мястото, на което се работи, се различават от стандартната практика. Queen Alexandra College осигурява висока степен на гъвкавост на своите служители, като им предлага възможност за работа на непълно работно време, гъвкави почивки, споделяне на работата (job sharing), гъвкаво работно време, работа от вкъщи/ работа от дистанция.

По-възрастните служители споделят, че възможностите за гъвкаво работно време им позволяват да удължат трудовия си живот. Освен това те предоставят плавен преход към пенсионирането, като им позволява да се справят с променящите се житейски изисквания. Гъвкавото работно време предоставя възможност за служителите от всички възрасти, които искат да продължат да работят, но не биха да го направят на пълно стандартно работно време, поради различни причини, касаещи специфичната им житейска ситуация.

RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Германия

RWE Westfalen-Weer-Ems²²⁸ идентифицира значително въздействие на демографските промени върху инженерните длъжности и затова се концентрира върху различни **инициативи за задържане на по-възрастните служители**, които включват програми за управление на разнообразието, основаващото се на възрастта лидерство, здравето и благополучието на по-възрастните служители.

За да отговори на предизвикателствата, породени от застаряването на работната сила, компанията подобрява планирането на персонала и задържането му, както и развитието на кариерата на служителите, за да постигне правилното съотношение от умения в бъдеще. Въведени са конкретни политики за обучение, здраве и благополучие за задържане на по-възрастните служители. Компанията е въвела също така и **модел за прогнозиране на бъдещите квалификации и нуждите от наемане на персонал**. Целта е да се съпоставят

²²⁷Информацията 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>

²²⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

компетенциите на служителите с нуждите на компанията, като по този начин се идентифицират необходимите действия и се предприемат своевременни мерки.

RWE Transgas, AS, Чехия

RWE Transgas²²⁹ идентифицира бъдещ дефицит, свързан с инженерните длъжности и за да се справи с проблема въвежда инициативи за предвиждане на бъдещите умения и компетенции, и разработва **програми за обучение и развитие, насочени към служителите от всички възрастови групи**. Компанията се фокусира върху наемането и задържането на талантните, както и върху предаването на знания между поколенията.

SCA Laakirchen, Австрия

За да подобри качеството на живот на работещите във фабриката за хартия SCA Laakirchen²³⁰, ръководството отменя 15 смени за служители, които са на възраст над 52 години. Това им осигурява още 15 дни почивка и **намалява годишното им натоварване** от нощните и сутрешните смени. Тази инициатива представлява конкретно признание за работата и ангажираността на тези дългогодишни служители. В компанията споделят, че по-възрастните служители, работещи на смени избират тази опция пред получаването на финансов бонус.

Slovak Gas Industry, Словакия

Slovak Gas Industry, Словакия²³¹ стартира **проект за управление на прогнозите, който цели да определи рисковете, свързани със застаряващата работна сила**. Въведени са програми за обучение на служителите от всички възрастови групи, а за по-възрастните работници са предвидени специфични програми за **ротация на длъжностите, програми за предаване на знания и наставничество**.

Solystic, Франция

Във фирмата за пощенско оборудване „Solystic“²³² работят 450 служители, като половината от тях са на възраст над 45 години. Компанията е изправена пред трудности за наемане на нов персонал и осъзнава необходимостта от задържането на по-възрастните

²²⁹Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

²³⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²³¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

²³² Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA (Европейска агенция за безопасност и здраве при работа) „Здравословни работни места за всички възрасти“ <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1/language-bg>



служители. Съществуват длъжности като например „монтажници на оборудване“, които са подложени на физическо напрежение (напр. непривични пози), както и на психическо напрежение (високи равнища на стрес), за които по-трудно се намира персонал. Липсват възможности за професионално развитие на служителите. За да се справи с тези предизвикателства, компанията предприема **цялостен подход, който включва мерки за подобряване набирането на персонала, управление на професионалното му развитие, стимулиране на придобиването на умения и подобряване на условията на труд**. Голяма част от мерките са предприети по отношение на по-възрастните служители, но са от полза за представителите на всички поколения.

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, Германия

Sozial-Holding²³³ **насърчава по-възрастните хора да кандидатстват за работа в компанията**, за да се справи с недостига на квалифицирани служители. Делът на служителите над 50 години е над 40% и е по-висок, отколкото в други компании от сектора.

St. Gereon Seniorendienste, Германия

St. Gereon Seniorendienste²³⁴ прилага **стратегията „учене чрез практика“**. Компанията използва иновативна схема за набиране на стажанти: вместо традиционните интервюта на учениците се предлагат **тридневни „пробни“ стажове**. Около 60% от настоящите служители на компанията са стажанти.

Фирмата си поставя също за цел да създаде **положителна работна среда** с помощта на разнообразни схеми за насърчаване на здравето на работното място. Те включват курсове за превенция с акцент върху физическото и психичното здраве, гъвкаво работно време в помощ на постигането на баланс между професионалния и личния живот на работещите и награди за тези от тях, които проявяват инициативност и помагат за насърчаване на здравословните условия на труд.

Suwag Energie AG, Германия

В Suwag Energie AG, Германия²³⁵ оценяват, че демографските промени засягат предимно инженерните длъжности в компанията, както и тези, свързани с информационни технологии и търговия. За да се справи с предизвикателствата, компанията въвежда **програми за предвиждане и прогнозиране на бъдещите умения**. Освен това се набляга и върху

²³³Информацията 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>

²³⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA (Европейска агенция за безопасност и здраве при работа) „Здравословни работни места за всички възрасти“ <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1/language-bg>

²³⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

обучението и развитие на всички служители, независимо от тяхната възраст. Задържането на по-възрастните работещи, **предаването на знанията** и прогнозирането и планирането на уменията са ключови предизвикателства за компанията.

T-interim, Белгия

T-interim²³⁶ - агенция за временна работа на публичната служба по заетостта във Фландрия - въвежда **проект 50+**, който има за цел да реинтегрира възрастните безработни в трудовия пазар чрез временна работа. Част от този проект включва създаването на вътрешна агенция за временно наемане на работа за хора на възраст 50 и повече години. Компанията подчертава добавената стойност от познанието и опита на по-възрастните служители и популяризира плана ACTIVA, чрез който работодателите могат да получават държавни субсидии, когато наемат по-възрастни служители.

UniCredit Group, Италия

В UniCredit Group²³⁷ съществува възможност за договаряне **на гъвкаво и непълно работно време, работа по телефона и неплатени отпуски**. Тези договорености насърчават баланса между професионалния и личния живот на всички поколения работна сила, тъй като те са достъпни според специфичните индивидуални нужди.

Иновативна инициатива, стартирана благодарение на проекта „Да бъдеш старши в УниКредит“, е т. нар. **„Временен мениджър“**, нова професионална роля, целяща да покаже ценността на по-възрастните служители и в същото време да осигури гъвкава организация на работното време.

Временният мениджър е служител, който може да замести по време на отпуски по майчинство жена, която има ръководни функции в рамките на компанията (например директор на банката, мениджър). Това споразумение позволява на жената да „върне“ ролята си в края на отпуската по майчинство.

По време на отпуската по майчинство, тя остава във връзка с временния ръководител, за да бъде информирана за работните проблеми и да бъде готова, след като се върне на работа. Временните мениджъри са по-възрастни служители, подбрани директно от компанията, в съответствие с конкретни процеси за оценка, направени от координационния екип на **проекта „Да бъдеш старши в УниКредит“**, като се вземат предвид опита, уменията и компетенциите им, които са важни за да изпълняват временно тази нова роля.

След края на отпуската по майчинство и връщането на титуляра на работното място инициативата за временни ръководители спира и по-възрастното лице, което преди това участва в тази роля, започва отново да върши своята „обичайна“ работа.

²³⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²³⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

Позволявайки и предоставяйки различни **договорености за гъвкаво работното време**, УниКредит подкрепя съвместяването между работата и семейството на своите служители. Гъвкавият подход, насърчаван от компанията, е ключова сила за **удължаване на трудовия живот**, тъй като се предлагат условия за **баланс между професионален и личен живот** според специфичните индивидуални нужди на по-възрастните служители.

Инициативата „временен мениджър“ е новаторска форма на гъвкави условия за работа и в същото време е нов инструмент за управление и развитие на човешките ресурси.

Verbund Konzern, Австрия

Ръководството на Verbund Konzern²³⁸, водещ производител и дистрибутор на електроенергия, разработва редица инициативи, включително **обучителни програми, насърчаване на позитивно отношение към представителите на различните поколения, програми за трансфер на знания и опит** от служители над 45 г. към техните по-млади колеги.

Verkehrs Aktiengesellschaft Нюрнберг (VAG), Германия²³⁹

Немската транспортна компания VAG работи по проект „Подобряване на работното положение на водачите на градския транспорт“, в рамките на който компанията разработва редица мерки. Една от тях е свързана с т.нар. „специална група водачи“ (група водачи е група шофьори, които трябва да работят на една и съща смяна.), която позволява **намаляване на работното време** на водачите на възраст над 57 години, независимо от тяхното здравословно състояние - по-възрастните шофьори са освободени от една смяна на седмица (кратката сутрешна смяна), без заплащането им да бъде засегнато.

Villeroy & Boch

Във Villeroy & Boch²⁴⁰, производител на висок клас керамика/порцелан, работят около 7 300 служители по целия свят. Компанията предлага на служителите си **гъвкаво работно време**, за да им позволи да балансират между работата и личния си живот, включително за да се грижат за роднини. Освен това е въведена **програма за отпуск за грижа за семейството**. Освен гъвкаво работно време, е възможно и **намаляване на работното време за служителите, които се грижат за член на семейството**. Компанията набляга на индивидуалните решения.

²³⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²³⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²⁴⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

Vodafone D2 GmbH, Германия

Vodafone D2 GmbH²⁴¹ предлага **работа от къщи на своите служители за 20% -50% от месечното им работно време.**

Интернет платформата „Vodafone at home“ предлага на полагащите грижи (за деца или възрастни хора) възможности да поддържат връзка с Vodafone и да получават информация за текущото развитие в компанията. Това е насочено към оптимална интеграция на служителите по време на по-продължителните прекъсвания на работа.

Wales and West Utilities, Нюпорт, Уелс

Wales and West Utilities, Нюпорт, Уелс²⁴² идентифицира демографските промени и нуждата от задържане на квалифицираните по-възрастни служители като ключови предизвикателства за бъдещето. Социалният диалог представлява много важен механизъм за справяне с проблемите чрез **обучение и развитие.**

Съвместното консултиране допринася за съпоставянето на нуждите на предприятието с наличната работната сила, създавайки път за **кариерно израстване и програми за професионално развитие.** Резултатът от този процес е добри взаимоотношения, разбирателство и доверие между професионалния съюз и мениджмънта.

ЗМ, Германия

В ЗМ²⁴³ (Minnesota Mining & Manufacturing Company) е налице **ротация на длъжности**, която се предлага на служителите в цялата компания, независимо от тяхната възраст, като инструмент за непрекъснато развитие на персонала.

Обикновено служителя сменя една позиция с друга след около 2-4 годишен период. В компанията използват ротационните програми както за **планиране на кариерата**, така и за **придобиване на нови умения** в индустриалния сектор. Промяната на работата може да включва и различно местоположение в международната компания.

Международна енергийна компания, Гърция²⁴⁴

Компанията използва интранет портала си, за да предостави на своите служители, независимо от тяхната възраст, **„Ръководство за развитие на кариерата“** - този инструмент

²⁴¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegle G. Extending working lives report on case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²⁴² Информацията за добрата практика е адаптирана по EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe, https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_SUMMARY_BG_ed-2.pdf

²⁴³ Информацията за добрата практика е адаптирана по Morschhäuser, M., Sochert, R. (2006) Strategies and Instruments for Prolonging Working Life, European Network for Workplace Health Promotion

²⁴⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegle, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

позволява на възрастните служители да управляват собственото си развитие в кариерата с подкрепата на HR отдела. Както националните, така и международните възможности са отворени за представителите на всички поколения.

Стамболийски АД, България

Във фабриката за хартия Стамболийски АД²⁴⁵ се предлагат временни договори за пенсионирани служители, които да прехвърлят своя професионален опит на по-младите служители. Практиката помага на пенсионираните служители да се чувстват уважавани и ангажирани. Гладкият трансфер на професионалните знания и умения между по-възрастни и по-млади работници, с помощта на **гъвкави работни договори**, е ключова характеристика на подхода на управление на човешките ресурси на компанията.

6.4. ФИРМЕНИ КОРПОРАТИВНИ ПРАКТИКИ И МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА РАБОТНИЦИТЕ И СЛУЖИТЕЛИТЕ СЪОБРАЗЕНИ С ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ОСОБЕНОСТИ

6.4.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Новата икономика, основаваща се на знания и идеи, налага и нов модел на управление на човешкия капитал, характеризиращ се с **преместване на фокуса от организацията към индивида (служителя)**. За да бъде конкурентна и успешна една компания, тя трябва да постави служителите в центъра на своето внимание и да създаде условия за отключване на индивидуалния и колективния потенциал.

При очертаващият се дефицит на пазара на труда, демографските промени и изострящата се „битка за качествени хора“, квалифицираните и способните специалисти все повече започват да диктуват условията и предпочитания си пред работодателите. Очертава се тенденцията, че *служителите гледат на работното място през призмата на потребители (като вътрешен клиент)*. Освен доходи и сигурност, служителите искат да имат същите **преживявания на работното място**, каквито имат като потребители, като например да използват лесни, достъпни и съвременни технологии, да виждат смисъл в работата, да имат вълнуващи предизвикателства, да се чувстват успешни, да имат възможност да оценяват и споделят мнения за процеси, продукти и услуги и пр. Всичко това налага нов подход в управлението на човешкия капитал²⁴⁶.

Една от най-важните тенденции според Международното дружество по управление на човешките ресурси (International Society for Human Resource Management) е **управлението на**

²⁴⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

²⁴⁶ Томчо Томов, Управление на преживяванията на служителите сп. Труд и Право, бр. 11, 2016 г.

преживяването на служителя (Employee Experience Management, EEM)²⁴⁷. Хората вече имат голям избор от възможности за образование и работа - те могат да пътуват свободно, да учат в най-добрите университети онлайн, бързо да сменят различни професии. Благодарение на новите технологии, те могат да работят пътувайки или дори без да напускат дома си. Намирането и задържането на талантите е трудна задача, в която компаниите не се съревновават само с техните директни конкуренти, а с нови поведенчески модели и иновативни платформи. Служителите са тези, които избират, а не компаниите. Благодарение на социалните мрежи, всеки е овластен да разкаже за добрите и лошите преживявания с определен бранд или работодател на целия свят. Компаниите са станали прозрачни и това налага те да предлагат преживяване на служителите, което се отличава. В икономиката се наблюдава **трансформация на фокуса от продукти и услуги към преживявания**. Изгодните продукти, качествените услуги, оптимизирани процеси и доброто обслужване не са достатъчни. Хората очакват преживяване. Това важи и в пълна сила за работното място²⁴⁸.

Преживяването на служителите е цялостното усещане на служителя за компанията, което се формира въз основа на преживяванията на служителя с компанията във всички точки на взаимодействие. 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. В този смисъл управлението на преживяванията на служителите обхваща много 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.²⁴⁹

Ключови аспекти на преживяванията на служителите

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 според проучване на IBM²⁵⁰ могат да бъдат идентифицирани шест ключови аспекта на преживяванията на служителите:

✓ **Обществена репутация.** Външните и вътрешните връзки, които организацията изгражда и поддържа влияят върху индивидуалната ефективност и усещането, което служителите имат за компанията като цяло. Добрата репутация, която се създава чрез тези отношения и често е наричана „социален капитал“, оказва влияние върху редица важни

²⁴⁷ <http://www.designthinking.bg/blog/hr-employee-experience>

²⁴⁸ Елина Желева, Защо в HR трябва да мислим за "Employee experience"? www.one.bg/files/public-file/5E7E312CCD38EC4

²⁴⁹ Елина Желева, Какво всъщност е Employee Experience? <http://www.designthinking.bg>

²⁵⁰ Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity. IBM Institute for Business Value, USA, 2016

фактори - от улесненото споделяне на организационен опит до повишаване на удовлетвореността на отделния служител. Чрез програмите за корпоративна социална отговорност, компаниите интегрират социалните ангажименти и загрижеността за околната среда в своите бизнес операции, трудовите отношения и във взаимоотношенията с потребителите и всички заинтересовани страни. Корпоративната социална отговорност започва отвътре и е свързана с полагането на грижи за непрекъснатото развитие и усъвършенстване на потенциала на своите служители, инвестиции в обучение и развитие, в допълнителни социални пакети, в програми за подобряване на комуникацията на вътрешнофирмено ниво. Емоционалната връзка с организацията е много по-силна, когато служителите са информирани за промените в нея и са част от обществените инициативи, които тя реализира и подкрепя.

✓ **Организационна култура.** 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. Културата оказва силно въздействие върху поведението, социализацията и ангажираността на служителите. Тя въздейства както на изпълнителския, така и на управленския състав, приобщавайки ги към общите представи за организацията. Тя осигурява приемственост в мисленето на различните поколения служители, влияе върху самоопределението на индивида, на преживяването за „ние“ и чувството за идентичност.

✓ **Физическо работно място.** Условието на работното място оказват влияние както върху работоспособността, така и на преживяванията на служителите в работния процес. Съвременните организации се стремят да оптимизират тези условия чрез ергономични решения и подходящ дизайн, места за отдих, общуване и възстановяване.

✓ **Параметри 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. Проблемите в работната среда не само влошават здравето и производителността, но и демотивират служителите. Множество проучвания показват, че това е една от първостепенните причини за напускане.

✓ **Инструменти и технологии.** Проектирането на физическото оборудване, инструменталната екипировка, софтуера и информационното обезпечаване, имат ключово значение за удовлетвореността и производителността на служителите. Наличието на съвременна технология и сполучливият софтуерен дизайн правят работата по-интересна и привлекателна. Но те трябва да са достъпни и лесни за употреба, да са съобразени с хората, които ги използват.

✓ **Дейности и организация на работата.** Съществен елемент от преживяванията на служителите е доколко те се чувстват удовлетворени, до колко могат да повлияят на работата, да надградят уменията си до съвършенство и да разберат крайната цел на работата. Редица фактори влияят върху успешното изпълнение на работните задачи: предизвикателствата и разнообразието в работата; намирането на личен смисъл, разбирането за важността на дадена задача и как тя се вписва в целите на работния екип и в целите на организацията; мотивацията и развитието на среда, насърчаваща развитието на подходящите знания и усъвършенстването



на професионалната експертиза; достъп до допълнителна информация и участие във вземането на решения; наличие на навременна конструктивна обратна връзка и пр.

✓ **Социални платформи.** Все повече компании използват вътрешни социални платформи, за да подпомагат организационните иновации, да споделят и трансферират знания, както и за да улесняват служителите да се свържат с други хора по целия свят. Тези социални платформи предоставят обща среда, където служителите могат да открият подходяща информация, да общуват, да изразяват мнение, да предлагат решения и изявят своите възможности. Нещо повече, анализът на данните за употребата на тези инструменти може да помогне откриването на скрити заложи на експертен потенциал или зараждащи се проблеми между служителите.

Подходи в управлението на преживяванията на служителите

Чрез управлението на преживяванията на служителите се цели постигането на работна среда, отношения, технологии и процеси, които да им предоставят добронамерена и насърчаваща работна атмосфера, вдъхновяващи предизвикателства, мотивация за усъвършенстване и личен смисъл.

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.** Персонализацията 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 трябва 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. Обикновено се използват сходни техники като тези за оценката на потребителския опит. Традиционната информация за служителите, 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, са също важен източник на информация относно предизвикателствата, свързани с преживяванията на служителите.

✓ **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.** Обратната връзка е изключително важна за преживяванията, както в професионалния живот на служителя, така и в качеството му на потребител. Служителите желаят да дадат обратна връзка за работната си среда, но и очакват компаниите да отговорят на нуждите и потребностите им, както им предоставят своевременно и обективно ясна информация за резултатите от трудовото им представяне.

Съвременните компании осъзнават, че колкото и да се стараят да спечелят лоялността, предпочитанията и парите на клиентите, те няма да оцелеят, ако не положат усилия за създаването на работна среда, която да е благоприятна за привличането, формирането и задържането на способни, ангажирани продуктивни служители. Въпреки, че различните поколения имат различни очаквания, има и общи неща, важни за всички служители – те искат да бъдат третирани като личности с уникални умения, нужди и амбиции.

Водещите компании признават, че преживяванията на служителите са новото бойно поле за конкурентно предимство. Те прилагат това, което знаят за опита на клиентите, за да изградят превъзходни преживявания на служителите, които стимулират тяхната ангажираност, лоялност и производителност.

6.4.2. ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ, СЪОБРАЗЕНИ С ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ОСОБЕНОСТИ

Accenture

В Accenture²⁵¹ идентифицират четири ключови фактора за трансформацията на преживяванията на служителите:

1. Първият е свързан с промените, свързани с **дигиталната ера** и способността **да се отговори на очакванията на кандидатите и служителите.**
2. Вторият е свързан с **интеграцията на професионалния и личния живот.**
3. Технологията и дигиталната епоха позволяват **използването на социални медии и платформи за набиране и споделяне на идеи.** Традиционните модели за работа в

²⁵¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Donaldson, C. (2019) Behind the transformation of Accenture's employee experience <https://www.insidehr.com.au/transformation-accentures-employee-experience/>

корпоративен офис от 9 до 17ч., 5 дни в седмицата са вече остарели, сега служителите могат **да работят навсякъде, по всяко време и на всяко място**.

4. Работната сила в Accenture е представена от **пет поколения**. Затова целта на компанията е да мисли за **преживяванията и различните нужди на служителите от различни възрасти**.

За да трансформират преживяванията на служителите на работното място, Accenture възприемат **крос-функционален подход**, който е свързан с пресечната точка на различни функции и възможностите, които влияят върху преживяванията на служителите.

Основен компонент от стратегията на Accenture е обучението на висшето ръководство и включването на лидерите и служителите в **съвместното изграждане на дизайна на преживяванията**. Обединявайки се и сътрудничейки си междофункционално, екипите на Accenture създават и управляват ефективно преживяванията на служителите.

В резултат от ефективното управление на преживяванията на служителите в компанията отчитат подобряване на организационната култура и привличането на таланти, повишаване на резултатите и продуктивността.

ABN AMRO

ABN AMRO²⁵² използва **дизайн мислене** за идентифициране на възможности за изграждане на позитивно преживяване на служителите. При изграждането на различните инициативи са взети предвид следните области:

- **Най-добър старт** - подкрепя за привличане на кандидати, набиране и назначаване, въвеждане на служителите в процеса на работа
- **Подкрепа** – начина на подпомагане и взаимодействие между служителите
- **Значителен растеж** – предоставяне на възможност на служителите да постигнат смислен бизнес и личен растеж чрез своето трудово представяне, учене и развитие
- **Признание** - начинът, по който се разпознава таланта, фокус върху благополучието (жизнено, внимателно, събота), подготовка за пенсиониране и признание за работата
- **Изграждане на посланици** - създаване на преживяване на алумните и изграждане на външна репутация.

В компанията са налице **няколко основни експертни кръга на EX (преживяванията на служителите)**:

1. **Привличане на таланти**: как да се подобри преживяването на кандидатите, да се проектира и прилага стратегия за набиране на таланти и да се създаде любим бранд на работодателя ABN AMRO.
2. **Развитие на хората**: как да се прехвърли управлението на ефективността от фокуса върху наградата към фокуса върху развитието на хората. Управлението на изпълнението е бил

²⁵² Информацията за добрата практика е адаптирана по 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>



процес, ръководен от възнаграждения и стимули, а целта е промяна на фокуса върху развитието и ангажираността на хората.

3. Съсредоточаване върху **стратегията за признание**. ABN AMRO демонстрира, че цени приноса на служителите не само финансово с конкурентна заплата, но и нефинансово, като превръща компанията в чудесно място за работа, предоставяйки на служителите гъвкавост и устойчивост.

В компанията прилагат няколко ключови стъпки:

- Промяна на начина на работа - провеждане на **сесии за изслушване на служителите** (как се чувстват, какво мислят за ABN AMRO като работодател) – събират данни и информация, която анализират.
- **Промяна на начина, по който работи HR отдела** - обединяват всичко в т.нар. портфолио на HR Digital.
- **Изграждане на нови възможности** - създават нови роли и умения около **Agile, Digital и Service Design**.

ABN AMRO превръщат преживяването на служителите в един от трите основни стълба на бизнес стратегията.

За да разберат нуждите и очакванията на служителите, в компанията **комбинират различни източници на данни** по интелигентен начин като данни от проучвания, данни за контакт с HR, бизнес данни и данни за HR сделки. По този начин идентифицират групи от хора, региони, бизнес линии или процеси, което им позволява да се съсредоточат върху конкретни проблеми или възможности. Например при въвеждането на служителите се събират данни по няколко начина:

1. Хората, които се присъединяват към ABN AMRO, трябва да активират специално приложение от Talmundo за първите три месеца. В рамките на приложението те отговарят на въпроси за важни моменти, като например „Доколко е ясно какво се очаква от Вас?“ или „Как беше първата Ви седмица?“. По този начин се получава ценна информация за това хората преживяват процеса на въвеждане.
2. Използват методология за управление на преживяванията (базирана на Service Design), за да намерят и разрешат евентуални проблеми съвместно със служителите.
3. Правят ежемесечното проучване за преживяванията на служителите - обикновено включва четири въпроса с отворен текст и извличат информация, която се съпоставя с други данни.

Ако има нужда да се проучи по-дълбоко дадена тема, се използва онлайн общността – публикува се конкретна тема и служителите водят диалог и предоставят ценна информация, което помага по-доброто разбиране на техните нужди.

В ABN AMRO картографират всички методологии (например как използват Service Design, Lean Start-Up и Design Thinking) в т.нар. **“EX Playbook”**, който формализира начина на изграждането на преживяването на служителите и дава възможност за лесно разпространяване на този начин на работа в организацията. Създават и т.нар. **“EX кръг”**, състоящ се от представители на HR, цифрово работно място, управление на комуникациите и съоръженията - четирите области, които са в най-тесен досег с преживяванията на

служителите. Започват да работят Agile в HR дигиталните екипи. Въвеждат т.нар. **EPS (Employee Promoter Score)** – оценка, чрез която проучват мнението на служителите за различни важни моменти.

Adobe

Мотото на Adobe е „Грижа за бизнеса чрез грижа за хората“. ²⁵³ Екипът, ангажиран с преживяванията на служителите в Adobe²⁵⁴ играе ключова роля за създаването на **динамично работно място**, което отразява основните ценности на компанията и дава възможност на всички служители да дадат най-доброто от себе си и да бъдат най-добрите. Ключовите области на преживяванията на служителите включват бизнес партньорство, предоставяне на информация, привличане и развитие на таланти, разнообразие и включване, комуникация, технологии, глобални решения на работното място.

В компанията са налице различни **инициативи за оптимизиране на преживяването на служителите** на работното място:

- **програми за отпуск**, които подкрепят служителите и техните семейства по време на важни житейски събития;
- **мрежи на служителите**, които правят работните места по-приобщаващи;
- **инвестициите в каузите**, които интересуват служителите;
- **осигуряване на съвременни и иновативни работни пространства**, които вдъхновяват.

Основата за създаването на страхотни преживявания на служителите започва с **култура, в която всички се чувстват включени и ценени и признава, че различията между служителите водят до по-силни иновации и бизнес резултати**. Затова компанията е фокусирана и върху **инициативи в областта разнообразие и включване – т.нар. „Adobe For All“**. В Adobe насърчаването на разнообразна работна сила, подкрепата на общността и околната среда са в основата на организационната култура.

Airbnb

Airbnb²⁵⁵ е сред лидерите в създаването и управлението на преживяванията на служителите на работното място. Компанията следва няколко основни принципа, за да предостави подход, центриран върху различните поколения работна сила:

²⁵³ <https://www.adobe.com/careers/experience.html>

²⁵⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по Morris, D. (2018) Advancing Adobe's Employee Experience <https://theblog.adobe.com/advancing-adobes-employee-experience-top-5-investments-of-2018/>

²⁵⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Morgan, J. (2017) 3 Lessons from Airbnb on Creating an Amazing Employee Experience, <https://medium.com/jacob-morgan/3-lessons-from-airbnb-on-creating-an-amazing-employee-experience-4a6d2a205db7>

- **Включване на служителите** – предоставяне на възможност да участват активно в живота на компанията, най-вече когато се отнася до неща, които влияят върху ежедневието им трудов живот;
- Предоставяне на своевременно конструктивна **обратна връзка**;
- **Автентичност** – основателите на компанията и ръководителите определят целта, визията и мисията на компанията, като се стремят да създадат *работна среда, в която всеки служител се чувства като част от това цяло*. Автентичността гарантира, че фокусът на компанията е наистина върху служителите и им помага да изградят баланс между личния и професионалния си живот;
- **Непрекъснато развитие** и приспособяване към нуждите на служителите, когато ситуацията се променят.
- **Уникално офис пространство**, наречено „Belong Anywhere“ - служителите нямат бюра и офиси, а само станции за зареждане на компютри и заключване на личните вещи. Те могат да намерят място в офиса, където да работят ефективно според своята задача - тиха или по-натоварена зона, или голяма маса за групови срещи.

Facebook

Facebook²⁵⁶ създава преживяване на служителите като изгражда **организационна съпричастност, основана на шест стълба - здраве, семейство, общност, удобство, време и финанси**, показвайки на хората си, че компанията се грижи за тях на и извън работното място.

Концепцията „Life@Facebook“, въведена през 2013г., е насочена към създаване на повече възможности за действие в подкрепа на **ценностите**, които са важни за компанията: **сътрудничество, грижа един за друг и приятелство с цел изграждане на вътрешна общност**. Тя цели да обедини всички програми, ресурси и инструменти, като постави изключителен **фокус върху грижата за служителите и важните за тях хора**. Направени са множество проучвания за това какво за служителите означава „щастие“, „важни моменти“, „благополучие“ и пр.

Целта на Facebook 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. Компанията използва **платформата Workplace**, като насърчава служителите да споделят чрез нея своите идеи и преживявания, нужди и проблеми. С програмата „Life @ Facebook“ компанията иска да разшири преживяването на служителите извън пределите на физическата среда и съсредоточава работата си върху **шест стълба: (1) здраве, както физическо, така и психическо здраве; (2) семейство; (3) общност; (4) удобство; (5) време и (6) финанси**.

Според хората във Facebook преживяването на служителите „може да означава малки неща, като сваляне на товара от раменете им, когато е възможно“. Например описаният по-горе стълб 4. „Удобство“ означава да се грижиш за малките неща в живота си, които просто се натрупват в списъка със задачи и предизвикват стрес. Във Facebook се стремят да предоставят

²⁵⁶ 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>

на хората ресурси, чрез които те да намалят натоварването си. Тези ресурси имат физическо и виртуално измерение - в кампуса има място, където служителите могат да отидат физически, то се нарича Life @ Center и да потърсят решение на всеки въпрос - от получаване на помощ за намиране на лекар до молба за помощ при резервация в ресторант или при съставяне на маршрут за предстояща ваканция.

Във Facebook вярват, че е важно **служителите да бъдат изслушани, чути и ангажирани в изграждането на преживяванията**. Компанията персонализира своите програми, като първо изслушва общностите, които се нуждаят от тези услуги, създава и изгражда тези програми, като работи много тясно заедно с тези, които в крайна сметка ще бъдат крайните потребители и бенефициенти на тези програми.

В началото компанията предприема подхода на проучването, което е доста традиционен подход, за да види какво искат служителите и какво е необходимо. Провеждат много фокус групи – напр. когато стартират проекта за майки, те молят майките да разкажат за техния опит и какво смятат, че ще бъде най-доброто преживяване.

Компанията прави множество **проучвания** и инвестира в данни и анализи. Създава база данни, които позволяват включването на много показатели, както от демографска гледна точка, така и исторически данни и качествени данни, включително включително удовлетвореност и използване на конкретни програми. Оценява се успеха на дадена програма или необходимостта от нейното подобряване или премахване.

В основата на изграждането на преживяванията на служителите стои **дълбока емоционална връзка чрез докосване до важните моменти за хората**. Това ги мотивира да останат в компанията, да работят усилено и да бъдат част от екипа, защото се чувстват подкрепяни и значими.

Google

Google²⁵⁷ използва **аналитичен подход** за създаване на изключително преживяване на своите служители. За да оптимизира преживяването на служителите, Google обръща голямо внимание на данните, като ги използва за подобряване по два начина:

- **за идентифициране на тенденции**

През 2007 г. отделът за човешки ресурси на Google забелязва рязко увеличение на напускането на жени, те веднага анализират данните, за да разберат какво наистина се случва. Така откриват, че голям процент от жените, които наскоро са станали майки, напускат компанията. За да се справи с този проблем, компанията увеличава размера на платения отпуск по майчинство от стандартните 12 седмици до пет месеца. В резултат от предприетите действия делът на жените, които напускат компанията намалява с 50%.

- **за верифициране на хипотези**

²⁵⁷ 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>

Компанията използва данните за подобряване на преживяването на служителите като започва с хипотеза - предположение, което иска да потвърди или опровергае. Например, хипотезата, че са налице общи характеристики на мениджърите с най-добри резултати, които могат да бъдат прехвърлени чрез обучение на мениджъри с ниска ефективност, се потвърждава от наличието на непропорционално количество отсъствия по болест в различните екипи. Google анализира оценките за ефективността на мениджърите, отзивите на служителите и други показатели, за да разкрие кои стилове на лидерство са довели до най-продуктивните и ангажирани екипи. По този начин идентифицират списък от осем лидерски качества, които компанията изисква от всички мениджъри да приемат. След проведени инициативи за обучение и развитие, лидерските умения на 75% от мениджърите се подобряват.

В Google **преживяванията на служителите са изградени въз основа на анализа на данни**. Например, компанията извършва проучвания относно оптималното време за своите служители да стоят на опашка в очакване на обяд и определя, че то е около три до четири минути. Ако чакат повече, служителите са с усещането, че губят прекалено много време, а ако е по-кратко, те няма да имат възможност да се общуват с колегите си, докато чакат.

Google предлага на своите служители **забавна работна среда**. Служителите могат да намерят всичко необходимо на работното си място. Google предлага на своите служители следните ползи **безвъзмездно - закуска, обяд и вечеря; здравни и дентални грижи; фризьорски салон; химическо чистене; масажи; фитнес и басейни; места за дрямка; видеоигри; спортни занимания - тенис на маса, футбол и пр.**

Google има твърдото разбиране, че **с увеличаването на щастието на служителя, се увеличава производителността и креативността**. Google се стреми **да създаде среда, в която служителите са свободни да изразят креативността си**, независимо дали предлагат нови решения на проблеми или просто в начина, по който работят. Всъщност **автономията** е начинът на Google. Служителите на Google биват насърчавани **да работят във всяка среда, в която желаят**, което означава, че те не са поставени в стая със сиви стени и слабо осветление, което ограничава креативността. Вместо това служителите могат да решат да работят в салон, в кафене и навсякъде, където те могат да се съсредоточат и да се представят най-добре.

При наемането на таланти, в Google вземат предвид не само професионалния опит на кандидата, а се стремят да наемат хора, които са естествено любопитни и притежават страстта да учат. Процесът на интервю е предназначен да позволи на интервюиращите от Google да преценят дали кандидатът е забавен, самостоятелен, откровен и дали работи добре в екип.

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 насърчава всички служители да споделят своето мнение. Плоската организационна структура е тази, която позволява комуникация между служителите на всяко ниво, което означава, че **служител от по-ниско ниво може да сподели своето мнение или притеснение директно с изпълнителния директор**.

Google **насърчава иновациите** на работното място по няколко начина. Първо, те наемат правилните хора. Google може да се похвали с един от най-обширните и успешни процеси на наемане, което им позволява да намерят най-иновативния талант. Тогава те насърчават служителите си да „мислят извън кутията“. Вместо да продължава да подхожда към проблем от същия ъгъл, Google позволява на служителите да си сътрудничат и да изпробват други начини за правене на нещата. Те насърчават използването на всички налични ресурси (съотборници, други отдели и т.н.), така че иновациите винаги да са на преден план в работния процес.

Освен, че плаща добре на своите служители, Google им предоставя и **лична финансова помощ**, за да гарантира, че те са в добро финансово здраве. Освен това сътрудниците имат **достъп до безплатни финансови съветници**, които са на разположение, за да помогнат при инвестиране, с общи финансови съвети или при подаване на данъчни декларации.

Още един начин, по който компанията се стреми да поддържа щастливи служители, е като обръща внимание на техните силни и слаби страни. Ако дадено лице работи в много техническа позиция, но показва повече силни страни в маркетинга или продажбите, то може да премине на тази длъжност. Така Google предоставя на своите сътрудници възможност за **промотиране и мобилност в рамките на компанията**.

IBM

IBM²⁵⁸ трансформира стратегията си, тъй като работата изисква по-голяма скорост и сътрудничество, повишена персонализация и висококвалифицирана, овластена работна сила. Компанията се ангажира с **многообразието, развитието на уменията и превъзходното преживяване на служителите на работното място**.

В IBM използват **анализа на работната сила**, за да управляват 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 компанията е **съвместното изграждане на преживяването на служителите** със самите служители. Например EX екипът съвместно със служителите проектира и подобрява HR процесите, свързани с обучението, развитието и управлението на резултатите. Така IBM възприема „Netflix“ подход за учене и развитие, като служителите подпомагат създаването на индивидуално персонализирана платформа за обучение с различни канали, съобразена с ролята. Служителите се ръководят в избора си на курс от съветник в чат на живо, както и от оценките на колегите, които са преминали курсовете. HR

²⁵⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по McIlvaine, A. (2018) IBM Works with Employees on its Employee Experience <https://hrxexecutive.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>

екипът измерва ефективността на офертите чрез Net Promoter Scores, които са по-точни от използваната по-рано петстепенна скала за удовлетвореност.

Около 100 000 служители на IBM активно участват в процеса на редизайн и споделят, че са доволни от резултата, а проучванията показват, че тяхната ангажираност значително се е повишила.

IBM предефинира операционния модел на HR, за да включва технологията за самообслужване и възможностите на изкуствения интелект, и създава ангажиращо преживяване както за служителите, така и за мениджърите, което подобрява бизнеса. 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 изграждането на ангажиращи преживявания и подобряване на работното място, водещи до повишаване на производителността.**

В IBM анализират възможностите за задържане на най-добрите служители благодарение на подобряване на работното пространство. Осигуряване на по-добро работно пространство за опитни професионалисти е водеща тенденция за големите компании и дава възможност за задържане на най-талантливите служители.

Специална програма IBM Corporate Service Corps за професионално развитие и услуги улеснява работата в екипи, дори когато служителите са в командировка в чужбина или работят на срочен договор.

ING

ING²⁵⁹ стартира **дигитална трансформация**, като си поставя цел да изгради дигитална банка на утрешния ден, предлагайки диференцирано клиентско преживяване. Успоредно с това компанията се стреми да увеличи максимално ангажираността и възможностите на служителите, така че те да могат да постигнат стратегията на ING. Затова се фокусират върху **изграждането на лидери** и предлагането на услуги, които създават различаващо се преживяване на служителите. Например отделът, наречен People Services добавя управлението на преживяванията на служителите към стандартизираните процеси.

В компанията създават т.нар. **EX екипи**, които включват представители на различни отдели, включително HR бизнес партньори, IT, People Services и People Analytics. Членовете на тези екипи работят по **Agile методика**.

В ING **събират данните от картографирането на преживяванията на клиента и проучванията, за да анализират кои подобрения в преживяванията на служителите ще повлияят на ангажираността им и в крайна сметка ще донесат стойност на компанията.**

В компанията **интегрират Agile методологиите с управлението на преживяванията на служителите.** За да улеснят дигиталната трансформация и да реагират

²⁵⁹ 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>

по-бързо на променящите се нужди на клиентите, компанията въвежда Agile начин на работа, който обединява хората в мултидисциплинарни, междофункционални екипи и им дава възможност да си сътрудничат по-лесно в организацията. Важна част от този начин на работа и съществена за създаването на диференциращо преживяване на клиента / служителите е **методологията PACE**. PACE е структуриран иновационен процес, който насърчава бързото стартиране на нови продукти и услуги, разработени от малки, автономни, междофункционални екипи. Той **комбинира методите на дизайн мисленето, Lean Start-up и Agile** в процес, съобразен с нуждите на ING. Процесът започва с проучване, след това идентифициране на проблема и анализиране на всичко, което е свързано с проблема, валидирайки със съответните групи потребители. След това се преминава във фаза на решение, експериментира се с прототипи на решение, преди да се премине към фазата, в която се изгражда и тества продукта на иновацията/подобриенето и когато всичко е наред, следва фазата на внедряване. През този процес преминава и изграждането на преживяванията на служителите. За да се създаде **значимо преживяване на служителите**, то трябва да бъде **още от първия досег с компанията**.

В ING **измерват въздействието на преживяванията на служителите** с петстепенна скала, която генерира количествена оценка, като има и текстово поле за коментари. Правят се проучвания на ангажираността, измерва се NPS и пр.

LinkedIn

За LinkedIn²⁶⁰ е важно вземането на решенията относно талантите да се основава на данни и факти, за да се сведат до минимум пристрастията. Това е важно, за да се осигури **многообразие и включване**.

В компанията разглеждат различните моменти от жизнения цикъл на служителите и анализират периодите, в които хората най-често напускат компанията и причините за това. Преживяването на служителите започва с идентифицирането на това какво прави дадена компания различна, мотивираща служителите да работят в нея.

В LinkedIn съществуват т.нар. **„шампиони по организационна култура“**, които помагат за валидирането на различните инициативи за изграждане на преживявания на служителите. Те са представители на различни отдели и служат като доброволци, които дават информация за това, което хората казват, че искат да присъства в програмите.

В компанията използват данните от интервюта, фокус групи и различни проучвания, анализ на работната сила и др., за да идентифицират горещите точки и проблемите, които трябва да решат.

В LinkedIn вярват, че организационната култура е сърцевината на това, което изгражда преживяванията на служителите. Затова има над 350 шампиони по организационна култура и 500 доброволци от 30те офиса на компанията. Всяка година те са поканени на „Лагер на

²⁶⁰ 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>



организационната култура” - това е програма за развитие на лидерството, където се учат как могат да продължат да подхранват културата на местно ниво. Те се научават как да създават изключително преживяване на служителите, включено е 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. LinkedIn полага усилия да развие общност чрез многобройни инициативи и програми. Служителите участват в дейности и проекти, които **насърчават взаимоотношенията, изграждат и подхранват корпоративните ценности.**

Walmart

В Walmart²⁶¹ се стремят да привлекат и запазят талантите чрез създаването на изключително място за своите сътрудници като изградят преживявания на служителите, които ги вдъхновяват. **Фокусът върху служителите е част от организационната култура на компанията.**

В Walmart екипът, ангажиран с управлението на преживяванията на служителите, се фокусира върху:

1. **Проучване на стойността на включването в екипа на компанията** - екипът, ангажиран с управлението на преживяванията на служителите проучва защо сътрудниците избират да се присъединят и да останат в Walmart. Кое е това, което наистина прави Walmart уникална, независимо от вида на ролята или йерархичното ниво в компанията. Заедно с колегите си от отдел Корпоративни комуникации и маркетинг, те сортират информацията по теми, а след това допълнително си партнират с ключови заинтересовани страни в организацията, за да изградят петте стълба на предложението за стойността на включване в компанията - **иновации, благополучие, цел, включване и възможност.**

Компанията предлага различни програми, които подкрепят всеки от тези стълбове – напр. програмата „Live Better U“ подкрепя стълба „възможност“ като осигурява обучение в колеж на служителите само за един долар на ден. Стълбът „благополучие“ е подкрепен от програмите ZP и Even. Програмата ZP дава възможност на служителите да си поставят собствени цели и да насочат своите усилия така, че да постигат по-добри резултати, а Even предлага съвети за финансово планиране.

2. **Измерване.** Walmart преминава от годишни проучвания на ангажираността към модел на **непрекъсната обратна връзка**. Междувременно те преосмислят проучването си за ангажираност, така че да отговаря по-добре на нуждите на бизнес звената. В допълнение към стандартен набор от въпроси, за които научно е доказано, че са приложими и са показателни

²⁶¹ 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>

за ангажираността, всяка бизнес единица може да избере допълнителни въпроси, така че да получи информацията, необходима за развитието на бизнеса си. Те могат също така да избират времето и честотата на проучването.

3. **Създаване на „карта на пътуването“** - Walmart изгражда преживяване на служителите от момента, в който те са потенциални кандидати, до момента, в който напуснат компанията. Целта на компанията е да създаде страхотни преживявания на хората по време на цялото пътуване.

Функцията „управление на преживяванията на служителите“ е част от екипа за управление на хора в Walmart. Ролите не са фокусирани изцяло върху HR - има маркетингози, дизайнери на работни места и пр. В компанията **използват Agile методологията за изграждане на решения и дизайн мисленето, за да създадат вдъхновяваща работна среда.**

Apple

В Apple²⁶² изграждането на изключително преживяване на служителите се базира на **уважение**. В компанията се отнасят към всеки служител не като към клиент, а като към изпълнителен директор. От изключително значение е **мнението на служителите** – тяхната обратна връзка се търси, цени и взема предвид. На всеки няколко месеца се правят проучвания на мнението на служителите, които се преглеждат подробно от съответните ръководители. Организиран се и фокус групи със служителите, които помагат да се идентифицират ключови проблеми и предложения за подпомагане разработването на решения на тези проблеми. Тези препоръки бързо се изпълняват от екипите. Освен това, служителите могат също да споделят идеи и проблеми, като публикуват в секцията Can We Talk на вътрешния уебсайт.

Apple променя изцяло дизайна на офисните си пространства, обърнати към технологиите на бъдещето, с ясното съзнание, че доброто работно място генерира ангажираност и лоялност на служителите, и увеличава маржовете на печалбите. Apple Park в Силиконовата долина включва фитнес център и декари кайсиеви овощни градини. 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.

Компанията вярва, че **многообразието е в основата на иновациите** – разнообразието по възраст, пол, раса, възгледи и пр. екипи правят възможни иновациите.

През 2015 г. Apple обявява безплатни акции за всички свои служители, с първоначални субсидии в диапазона от 1000 до 2000 долара. Опциите за акции са чудесен начин за стимулиране на предприемаческата собственост сред служителите и превръща Apple в място, където всеки служител работи като истински собственик на компанията.

²⁶² 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> и How Google, Facebook and Apple Create Unparalleled Employee Experiences (2019) <https://www.dwexperience.com/digital-workplace-insights/how-google-facebook-and-apple-create-unparalleled-employee-experiences/>



Nestlé

Nestlé²⁶³ се стреми да изгради връзка между преживяването на служителите и преживяването на клиентите посредством **вътрешна платформа за сътрудничество**, внедрявайки през 2018г. Workplace на Facebook, за да разруши бариерите и да изгради **работно място, основано на ефективно взаимодействие между хората и екипите**.

В резултат на тази технологична инвестиция, компанията отчита съществена промяна в работната култура в световен мащаб, включително по-висока вътрешна ангажираност и по-бърза отзивчивост, което позволява по-голяма ангажираност, експериментирание, сътрудничество и споделяне на информация и идеи. Създаването на платформа за сътрудничество улеснява възможността служителите да научат повече за своите колеги и създава форум за споделяне на нови идеи и концепции.

General Electric

General Electric²⁶⁴ трансформират HR функцията така, че да предоставя **преживяване на служителите, което е центрирано върху хората, използва последните дигитални технологии и е персонализирано, завладяващо и запомнящо се**.

За да извършат тази трансформация, те **търсят мнението на служителите и анализират данните за работната сила**. Компанията дефинира преживяването на служителите като „възможност на хората да дават най-доброто от себе си чрез предоставяне на моменти, които си заслужават“. В компанията определят опита на служителите, като се стремят да „гледат през техните очи“ и да са наясно с важните моменти и етапи от живота им.

В General Electric има екип, ангажиран с управлението на преживяванията на служителите, който разработва стратегията за създаването на преживяване, като се отчита **физическата среда**, в която работят сътрудниците, **инструментите и технологиите**, които позволяват тяхната производителност и възможността постигнат най-доброто в работата 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.

²⁶³ Информацията за добрата практика е адаптирана по Mitchell, V. (2019) How Nestlé improved employee experience to better serve its brand <https://www.cmo.com.au/article/656991/how-nestl-improved-employee-experience-better-serve-its-brand/>

²⁶⁴ 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=IwAR2oIFJyRk0tZau3wXwmS9nVmJXbpKDo2056sovZvMWRjFLrtf5RDFklQKQ#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>



Paysafe, България

Paysafe Group ²⁶⁵ е водещ глобален доставчик на цялостни платежни решения. Paysafe Group в глобален план е насочена към растеж на нови пазари, както и разширяване на настоящите. В офисът в София работят над 1200 служители, които представляват около една трета от всички работещи в Paysafe Group. В рамките на 3 години, компанията удвоява екипа си в София, което отнежда на ЧР екипа стратегическа роля на ценен партньор на бизнеса. Фокусът е върху **холистичен подход към удовлетворяващо и ангажиращо преживяване на служителите, обхващащо всички фази на жизнения им цикъл в компанията**. ЧР екипът разчита и на помощта на изкуствен интелект за работата си с информация, свързана със служителите и планиране на приоритетите си. **Платформата Glint** дава възможност служителите да споделят своето мнение относно основните етапи от своя кариерен път, както и препоръки към мениджърите си. Всичко това е изцяло поверително. Основните акценти са върху причините да изберат Paysafe за свой работодател, адаптация в компанията, факторите, влияещи върху ангажираността, подкрепа от мениджърите и евентуално причините да напуснат компанията. Почти в реално време мениджърите и ЧР специалистите могат да получават актуална информация и анализ на обратната връзка и да адаптират приоритети, програми и бъдещи планове. **Крос-анализ на натрупаните с времето данни и проектиране на тенденции** са в подкрепа на стремежа на компанията да осигурява бързи, целенасочени и гъвкави решения едновременно за бизнеса и за хората в Paysafe.

6.5. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ НА ИНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА РАБОТНА СРЕДА, СЪОБРАЗЕНА СЪС СПЕЦИФИЧНИТЕ ВЪЗРАСТОВИ ПОТРЕБНОСТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ И СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА.

Компаниите в България, също като тези в останалите страни в Европа, са изправени пред множеството предизвикателства, свързани с демографските промени. Остаряването на населението в страната ни протича успоредно с неблагоприятната тенденция на свиване на населението. Според проекциите на ООН населението на България между 2015 и 2050 г. ще намалее с 27.9 %. Според проекциите на Евростат - с 22.7 %. Причините за свиването на населението са свързани с процесите на раждаемост и емиграция

²⁶⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по http://hrawards2019.bapm.bg/uploads/CompanyApplication_Paysafe.pdf



на хората от по-младите кохорти.²⁶⁶ Влошаващата се **демографска ситуация** в страната, особено продължаващият спад на населението в активна възраст и **разминаването между търсените и предлаганите умения**, е основно предизвикателство за стабилното функциониране на пазара на труда в България.

Една от ключовите възможности за преодоляване на недостига на работна сила и увеличаването на дела на заетите лица е чрез оползотворяването на знанията, уменията и компетенциите на **всички поколения** и **насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа** - т.е. посредством оптимизиране на възможностите за работа на хората от всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата на отговорност, ангажираност, уважение и осигуряване на работни места, където всички служители се оценяват като ценни и значими, независимо от тяхната възраст.

Представените в настоящото проучване примери за добри практики показват, че успешните компании са осъзнали необходимостта от прилагането на **междупоколенческият подход** като част от ефективното **управление на многообразието** в организацията. Това означава познаване, разбиране и съобразяване с особеностите на различните възрастови групи и използването на силните страни на всяко поколение в интерес на работата. 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.

Ефективното **управление на възрастта** означава също, че свързаните с възрастта фактори се вземат предвид във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че всеки работник и служител, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели.

Добрите практики показват, че управлението на възрастово многообразната работна сила е важно да бъде **част от политиката по управление на човешките ресурси** и да е свързано с **насърчаването на работоспособността и производителността на всеки етап от жизнения цикъл**.

В настоящия доклад е направен преглед на различни инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа. **Преобладаващата част от представените добри практики са приложими в България, като изборът на конкретен подход зависи от размера на предприятието, предмета на дейност, формата на собственост, жизнения му цикъл (нововъзникнало предприятие в стартовата фаза/ фаза на растеж/ фаза на зрялост/ фаза на спад), степента на самостоятелност (самостоятелна компания, дъщерно дружество и пр.), стопанският отрасъл, в който оперира и пр.**

Анализът на добрите практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност

²⁶⁶ доц. д-р Стоянка Черкезова, ИИНЧ, БАН "Демографски процеси и остаряване на населението - някои изводи за политиките за дългосрочна грижа" <https://www.president.bg/docs/1540470433.pdf>

за работа, показва, че е необходимо да се обърне внимание на седем основни области – анализ на възрастовата структура на работната сила; изграждане на организационна култура, подкрепяща възрастовото многообразие; прилагане на неутрален спрямо възрастта подход на набиране, селекция и подбор; обучение и развитие на служителите от всички възрасти; приемственост и трансфер на знания между поколенията; управление на преживяванията на различните поколения; насърчаване на устойчив трудов живот и здравословни работни места за всички възрасти.

6.5.1. АНАЛИЗ НА ВЪЗРАСТОВАТА СТРУКТУРА НА РАБОТНАТА СИЛА

За да осигурят работна среда, съобразена с особеностите на различните генерации, компаниите е важно да се фокусират върху **анализ на възрастовата структура на работната си сила**. За да бъде максимално ефективно, управлението на поколенческото многообразие трябва да включва като отправна точка анализ на **настоящия възрастов профил** на компанията, идентифициране на съществуващите практики, програми и мерки за управление на възрастта, и оценка на тяхната успешност, както и определяне на области, в които има нужда от подобрене и разработване на бъдещи мерки.

Целта на профилирането по възраст е да се направи описание на актуалния възрастов състав на персонала като база за реализиране на бъдещи мерки за **осигуряване на добре балансирана възрастова структура и за поддържане в дългосрочен план на работоспособността и пригодността за заетост на работниците и служителите от всички възрастови групи с цел запазване на фирмената конкурентоспособност**.

Проучването на **възрастовата пирамида на организацията**, информацията относно компетенциите на служителите и как това кореспондира с бизнес плановете и очакваните промени, са ключови за успеха на всяка компания. Липсата на такива данни може да доведе до ситуации, в които в определени отдели е налице критична маса от хора, които се пенсионираат или напускат компанията, като вземат със себе си ключови бизнес знания и умения, които не са били предадени и които не се възпроизвеждат сред другите членове на тяхното звено. Затова от критично значение е познаването на демографския профил и профила на уменията в рамките на организацията.

Наличието на точна информация относно демографския и компетентностния профил на работната сила и как той кореспондира с бъдещите и променящите се изисквания на бизнеса, предоставят стабилна основа за ефективното планиране на човешките ресурси, както и за планирането на приемствеността и трансфера на знания.

Представените в проучването добри практики на компании като Enterprise Rent-A-Car, BVG, Scripps Health, HMRC, M. Busch GmbH, ISS Facility Services и др. могат да бъдат използвани от компаниите в България, за да послужат като основа за изграждане на политики за управление на възрастовото многообразие и интегрирането им в програмите за управление на човешки ресурси.

6.5.2. ИЗГРАЖДАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ПОДКРЕПЯЩА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ И СИЛНО ЛИДЕРСТВО

В проучването са описани добри практики на компании (Apple, Google, Facebook, LinkedIn, Veleda, Cisco, Hilton, McDonald's, Santander, Walmart и пр.), създали **организационна култура**

на приобщаване и включване, в която хората от различни поколения с различни индивидуалности, ценности, вярвания, начин на мислене и предпочитания, имат възможност да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели.

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 и към фирмената среда. В този смисъл организационната култура е уникална и тя не може да бъде директно привнесена от добри международни практики. Но може да бъде използван модела на **изграждане на ценности, свързани с подкрепяне на възрастовото многообразие, 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**.

Като част от организационната култура може да се разглежда и изграждането на **силно лидерство** – инвестиране в развитието на лидери, които познават спецификите на различните поколения, с личен пример водят останалите към зачитане на възрастовото многообразие, ефективно управляват трансгенерационните екипи, общуват с уважение с хората от всички поколения.

6.5.3. ПРИЛАГАНЕ НА НЕУТРАЛЕН СПРЯМО ВЪЗРАСТТА ПОДХОД НА НАБИРАНЕ, СЕЛЕКЦИЯ И ПОДБОР

Европейското законодателство за равно третиране изисква от работодателите да използват недискриминационни практики за набиране, селекция и подбор на персонал. Въпреки това, освен необходимостта да отговарят на законовите изисквания, добрите практики на водещите компании демонстрират ангажимента им да гарантират, че имат достъп до възможно най-широк кръг от таланти.

Процесът на **неутрален спрямо възрастта подбор на персонал** е тясно свързан с наличието на **организационна култура, която е лишена от предразсъдъци и предубеждения по отношение на една или друга възрастова група**.

Описаните в настоящото проучване добри практики (ASDA, Daikon, Enterprise Rent-A-Car, Fahion Engeneering, Furs, Hero и пр.) за равно третиране на представителите на различните поколения включват **проектиране на спецификацията на длъжността с фокус върху компетенциите, необходими за работата; използване на разнообразни канали за набиране на персонал** с цел привличане на кандидати от различни възрасти; **селекция и подбор, базирани на компетенции и наемане на хора от различни поколения**, което да предостави възможност на компаниите да задоволят своите специфични потребности от квалификация и умения на работната сила. **Тези практики могат успешно да бъдат приложени от компаниите в България, които биха искали да се възползват от предимствата на мултигенерационните екипи.**

6.5.4. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ВСИЧКИ ВЪЗРАСТИ

В икономиката на знанието компаниите са изправени пред предизвикателството не само да разширяват знанията, уменията и компетенциите на служителите си, но и да внедряват системи и **механизми, осигуряващи трансформирането на индивидуалното знание в корпоративен актив**. Фокусът се поставя върху **стратегическото управление на знанията**, което се превръща в най-важната движеща сила за конкурентоспособността на организациите. Наличието на работеща 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. Прилагането на **компетентностния подход в обучението и развитието на човешките ресурси** предоставя възможност на организацията да постигне стратегическите си цели и желаното конкурентно предимство.

Добрите практики показват, че 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.

Представените в проучването добри практики представят различни модели и подходи, които могат да бъдат приложени в компаниите в България, например:

- **анализиране на потребностите от ключови умения и компетенции на организацията и съответствието им с наличните, използване на резултатите за планиране на бъдещите нужди** (ASDA, BVG, Eni S.p.A. Gas, RWE Westfalen – Weer- Ems; RWE Transgas, UniCredit Group и пр.);
- поддържане на способност за учене, положителни нагласи към ученето чрез насърчаване на професионалното развитие и **предоставяне на възможности за обучение и развитие на всички възрастови групи през целия трудов живот** (Achmea, API Raffineria, Atheneum InterContinental Hotel, E.ON Foldgaz, Fabricom, Hero, RWE Transgas, Suwag Energie, Verbund Konzern и пр.);
- **адаптиране на методите и подходите за обучение към конкретните характеристики и мотивацията за учене на различните възрастови групи** (Eesti Energia и пр.);
- обвързване на обучението с **развитието на кариерата и професионалното развитие** (Achmea, Hero, Karl-Heinz Efke, Kräuterhaus Sonnentor, Wales and West Utilities и пр.);
- организиране на работата по начин, допринасящ за **междугенерационно учене** - например в рамките на екипи и групи, чиито членове са представители на различни поколения, осигуряващо двупосочно учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и пр.; придобиване на знания и умения от всекидневния опит и дейностите, извършвани в различен социален контекст (Santander, Fraport, PARP и пр.);
- **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“ (OKG, Slovak Gas Industry, Suwag Energie, Verbund Konzern и пр.);

- предоставяне на възможности за **ротация на работните места** с цел придобиване на опит и умения (*Slovak Gas Industry, ЗМ* ;
- предоставяне на възможности за **кариерно развитие през целия трудов живот** - идентифициране на индивидуални кариерни амбиции и изработване на кариерни планове, предоставяне на консултации от кариерни съветници и пр. (*Health Care National Health Service, Karl-Heinz Efke, Kräuterhaus Sonnentor, MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Wales and West Utilities, Continental* и пр.). Описаните практики предлагат примери, които могат да бъдат приложени, за това как организациите могат да стимулират развитието на кариерата на по-възрастните работници и служители (въвеждане на 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); 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.

6.5.5. ПРИЕМСТВЕНОСТ И ТРАНСФЕР НА ЗНАНИЯ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Приемствеността е свързана с идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служители, 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.

Описаните в проучването добри практики за планиране и управление на приемствеността и трансфера на знания (*Atheneum Intercontinental Hotel, Eesti Energia, Energie Gasntz, Enterprise Rent-a-Car, OKG, Slovak Gas Industry, Verbund Konzern* и пр.) **могат да бъдат приложени от компаниите в България при изграждането на целенасочен и систематичен процес за осигуряване на приемственост по отношение на знанията и компетенциите на служителите, които заемат ключови или ръководни длъжности, дефицитни професии или нови длъжности.** Описаните **инструменти за управление на приемствеността - наставничество, програми за развитие на лидери, учене чрез действие, включване на служители в пенсионна възраст в като ментори** на временни договори на непълно/гъвкаво работно време и пр.

Много често заедно с пенсионирането на даден служител се загубват голяма част от знанията, които са важни за организацията. Затова **трансферът на знания между поколенията** е от ключово значение. Опитът на проучените компании показва, че трансферът на знания между поколенията и използването на подходящи методи за запазване и управление на знанието стават все по-важни. Нещо повече, **участието на по-възрастните служители в програмите за наставничество**, по време на които те предават своите знания и умения на по-младите си колеги, **ги кара да се чувстват значими и ценени, и допринася за повишаване на мотивацията им за работа.**

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. Много често ментори са по-възрастните и съответно по-опитните служители в компанията, но все по-широко навлиза и т.нар. **реверсивно (обратно) менторство**. 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 генерации. **Обратното менторство е подход, който може да бъде приложен в компаниите, за да се използва 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 ползи за менторите и менторстванията 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.

6.5.6. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ВСИЧКИ ВЪЗРАСТИ

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“**.

Проучените практики показват, че повечето компании (*ING, ABN Amro и пр.*) **започват от управление на преживяванията на клиентите и прехвърлят своя опит** върху управлението на преживяванията на служителите, заимствайки същия подход и методология. Те проектират преживяванията на клиентите и служителите, и ги трансформират отвън-навътре и отгоре-надолу, като по този начин постигат по-голяма гъвкавост и иновативност.

За да изградят изключително преживяване на служителите, компаниите използват **дизайн мислене** (*Walmart, IBM, Google, LinkedIn, ING, ABN Amro и пр.*), както и множество канали – наблюдение, интервюиране, инструменти за обратна връзка, хакатони и пр., за да изградят **съвместно със служителите „ключовите моменти, които са от значение“** (*ABN Amro, Facebook, IBM, LinkedIn, General Electric и пр.*). Компании като *Google, IBM* и др. използват и **аналитичен подход** при изграждането на преживяванията на служителите, като ги основават на анализа на данни.

Успешното управление на преживяванията на служителите се основава на **подкрепа и спонсорство на ръководството** (*Adobe, Airbnb и пр.*) и на ангажираността на голям **мултидисциплинарен екип** за изграждането на изключителното преживяване (*General Electric, ING, Airbnb, ABN Amro и пр.*), който включва експерти от различни области – маркетинг, брандинг, аналитици, човешки ресурси, дизайнери, IT и пр.

Проучените добри практики показват различни подходи в управлението на преживяванията, като най-често използваните от тях са **разбиране на гледната точка на служителя**,

персонализация, идентифициране на ключовите точки на контакт, върху които преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние, прозрачност и обратна връзка.

Мерките и инициативите, които предприемат организациите са 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., и **отразяват важните моменти, които са от значение за преживяванията и различните нужди на служителите от различни възрасти.**

Тези подходи и инициативи **са специфични за всяка компания и тясно свързани с нейните бизнес цели, среда и организационна култура** – това трябва да бъде взето предвид при прилагането им от компаниите в България.

6.5.7. НАСЪРЧАВАНЕ НА УСТОЙЧИВ ТРУДОВ ЖИВОТ И ЗДРАВΟΣЛОВНИ РАБОТНИ МЕСТА ЗА ВСИЧКИ ВЪЗРАСТИ

Представените в проучването добри практики демонстрират важноста на предприемането на **цялостен подход, основан на жизнения цикъл**, осигуряващ по-добра **превенция за всички поколения служители** и осигуряване на **устойчив трудов живот.**

Прилаганите от компаниите подходи и описаните мерки могат да бъдат приложени в предприятията в България, опериращи в различни сектори.

Насърчаването на устойчив и 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.**

Описаните добри практики по отношение на **съобразената с възрастта оценка на риска** (Daimler, Plenker, Suva, Fluxys, M. Bush, BKK, General Electric, PSA Group, Optix, Vassiliko Cement Works и пр.) вземат предвид различията между служителите, включително потенциалните различия във функционалния капацитет и здравето. Например, при младите служители се вземат предвид тяхното физическо развитие, незрялостта им и липсата на опит, а при възрастните се вземат предвид ситуации, в които те се считат за изложени на по-голям риск, като работа на смени и работни места с голямо физическо натоварване, както и работа в горещи и студени условия на труд. **Тези практики могат да бъдат приложени в компаниите в България като възрастовото многообразие трябва да бъде взето предвид при оценката на риска, и акцентът се постави върху трудовите изисквания във връзка с капацитета и здравето на отделните хора - по този начин ударението се измества от специфични възрастови групи на работното място към подобряване на условията на труд за всички.**

За да бъде осигурена работна среда, съобразена с потребностите на различните генерации работна сила, компаниите (Continental AG, Heidelberger Druckmaschinen, SAP и др.) се фокусират върху **адаптиране на работата към способностите, уменията и здравния статус на индивида, базирано на оценка на риска през целия професионален живот.** В описаните в



проучването добри практики са въведени редица **мерки, които могат да бъдат приложени и от компаниите в България:**

- ергономичен дизайн на инструментите, оборудването и мебелите;
- ограничаване на задачите за вдигане на тежки товари и физически обременяващите задачи;
- използване на оборудване и помощни технологии за намаляване на физическото натоварване;
- обучение за подходящи техники на вдигане и носене;
- предоставяне на възможност за възстановяване, например чрез по-къси и по-чести почивки;
- смяна на служители на ротационен принцип и пр.

Добрите практики показват, че е важно **политиките по управление на човешките ресурси да подкрепят управлението на безопасността и здравето при работа за всички възрастови групи, като се вземат предвид спецификите, нуждите и мотивацията на всяка от тях.**

В настоящото проучване са описани и примери и практики на компании (*ŠKODA, General Electric, Ford* и пр.) за въвеждането на **мерки за превенция на уврежданията, рехабилитация и връщане на работа**, които са от ключово значение в контекста на застаряваща работната сила, при която промените в личното представяне могат да бъдат един ефект от стареенето, както и заболяванията и повишаването на уязвимостта към някои рискове. Затова е важно да бъдат положени усилия, за да може работещите да останат здрави, да бъдат продуктивни, дори и когато имат здравословни проблеми, да използват своите умения, опит и компетенции в максимална степен.

Представените в тази област добри практики могат да бъдат приложени в компаниите в България според спецификата и нуждите на конкретните организации. Например **инструментът IMBA²⁶⁷**, приложен от Форд, може да бъде използван при **реинтеграция на хора със здравословни проблеми** и намирането им на подходящи работни места. Ограничение в прилагането на този инструмент би била високата цена (на дизайна на проекта и предприетите мерки), като компаниите могат да търсят външно финансиране (както при конкретния случай с Форд).

Ротацията на работните места (PSA Group, Heidelberger Druckmaschinen, ISS Facility Services и пр.) може да бъде използвана за намаляване на натоварванията и свеждане до минимум на последиците от стресиращи, монотонни или повтарящи се работни задачи, както и до намаляването на напрежението и умората на определена група мускули и сухожилия, и на свързаните с тях инциденти и заболявания. При прилагането на ротация на работните места е важно да се има предвид, че тя не елиминира съществуващите фактори на работното място, а само по-равномерно разпределя излагането на рискове сред по-голяма група от хора.

Насърчаването на здравето на работното място включва съвместните усилия на работодателите, служителите и обществото за подобряване на здравето и благосъстоянието на хората на работното място. Добрите практики на компаниите (*Audi, Airbus, Dartex, PSA Group,*

²⁶⁷ EU-OSHA, Promoting the integration of workers with disabilities at Ford

<https://osha.europa.eu/en/publications/promoting-integration-workers-disabilities-ford/view>

Deutsche Post, Loders Crocklaan, Tofas, Duslo, Toyota Material Handling, Siemens, Shneider Electric и пр.) представят цялостен и интегриран подход за насърчаване на здравословен начин на живот и предотвратяване спада на функционалния капацитет посредством овладяване на индивидуалните рискови фактори и рисковото поведение, както и на факторите на физическия и психосоциалния риск на работното място. В проучването са представени различни **мерки, които могат да бъдат приложени от компаниите в България:**

- подобряване на организацията на работата и условията на труд, и възможност служителите да участват в този процес;
- предоставяне на възможност за гъвкаво работно време;
- осигуряване на благоприятна психосоциална работна среда;
- предлагане и финансиране на спортни курсове и мероприятия;
- поощряване на здравословното хранене;
- предлагане на програми за отказ от тютюнопушене;
- помощ за осигуряване на психично здраве, например чрез предлагане на външни анонимни консултации;
- мерки и програми за управление на стреса на работното място и пр.

Настоящото проучване представя множество мерки и в областта на **насърчаването на здравето на работното място**, които могат да бъдат приложени от компаниите в България според техните нужди. Насърчаването на здравето на работното място обхваща всичко онова, което правят работодателите, техните служители и обществото за подобряване на здравето и благосъстоянието на работещите на работното място. То включва подобряване на организацията на работа, подобряване на работната среда, насърчаване на участието от страна на служителите в здравословни дейности и пр.

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, включително и на баланса между професионалния и личния живот, **като се вземат предвид специфичните потребности на различните възрастови групи.**

Инструментите, които организациите (*Weleda, Scripps Health, HRMC, McDonald's, Voestalpine, SAP, Duslo, Elais, Siemens, Asda, Coop Adriatica, Experian, Merz-Pharma, Unicredit Group, Villeroy&Boch, Airbnb и пр.*) най-често използват, за да създадат условия на служителите да поддържат **баланс между професионалния и личния си живот**, са:

- **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),

- **бонуси (финансови и нефинансови)** на служителите, за да съгласуват работата и отговорностите си и пр.

6.5.8. Изводи

Демографската ситуация в България, обусловена от остаряването и свиването на населението, поставя множество предизвикателства пред стабилното функциониране на пазара на труда. За да се справят с тях, предприятията е необходимо да предприемат **проактивен подход** за оползотворяване на знанията, уменията и компетенциите на работната сила от всички възрасти, както и за насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа на работниците и служителите. Прилагането на **междупоколенческият подход** е свързано с разбиране, приемане и съобразяване с особеностите на различните поколения и използването им в интерес на работата.

Добрите фирмени практики по отношение на холистичния подход в управлението на възрастовото многообразие включват като отправна точка **анализ на настоящия възрастов профил на компанията**, идентифициране на съществуващите практики, програми и интервенции, и оценка на тяхната успешност, определяне на области, в които има нужда от подобрене и разработване на бъдещи мерки. В тези компании фокусът е върху изграждане на фирмена култура, зачитаща възрастовото многообразие, насърчаваща използването и развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила.

Този подход включва изграждането на **организационна култура на приобщаване и включване**, в която хората от различни поколения с различни индивидуалности, ценности, вярвания, начин на мислене и предпочитания, имат възможност да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели. Добрите практики се основават на **изграждане 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.

Добрите практики показват, че е от ключово значение **управлението на възрастовото многообразие да бъде част от политиките по управление на човешките ресурси**. Това означава организацията да:

- прилага **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 и наемане на хора от различни поколения, което да предостави възможност на компаниите да задоволят своите специфични потребности от квалификация и умения на работната сила;
- предоставя възможности за **обучение и развитие на служителите от всички възрастови групи през целия трудов живот**, като **адаптира методите и подходите за обучение** към конкретните характеристики и мотивацията за учене на различните възрастови групи; да **анализира потребностите от ключови умения и компетенции** на организацията и **съответствието им с наличните**, и използва резултатите за **планиране на бъдещите**



нужди; да обвърже обучението с *кариерното и професионалното развитие през целия трудов живот*;

- осигурява ***приемственост и трансфер на знания между различните поколения служители***; организира работата по начин, допринасящ за ***междугенерационно учене*** (двупосочното учене между поколенията посредством наставничество, менторство, обратно менторство и пр.);

- управлява ефективно ***преживяванията на служителите от всички възрасти*** – прилага подходящи инструменти (дизайн мислене, наблюдение, интервюиране, инструменти за обратна връзка, хакатони, анализ на данни и пр.), за да идентифицира ***съвместно със служителите „ключовите моменти, които са от значение“***; осигурява ***подкрепа и спонсорство от ръководството и ангажираност на мултидисциплинарен екип*** за изграждането на изключителното преживяване (експерти от различни области – маркетинг, брандинг, аналитици, човешки ресурси, дизайнери, IT и пр.); подбира ***подходящ подход*** в управлението на преживяванията (разбиране на гледната точка на служителя, персонализация, идентифициране на ключовите точки на контакт, върху които преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние, прозрачност и обратна връзка); предприема инициативи, 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***.

- предприема ***цялостен подход, основан на жизнения цикъл***, насърчаващ ***устойчив трудов живот и здравословни работни места за представителите на всички поколения***; извършва ***съобразена с възрастовото многообразие оценка на риска***; осигурява ***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***.

В представените в настоящото проучване ***над 130 практики на различни по размер компании, опериращи както в Европа, така и в глобален мащаб***, са описани различни инструменти, модели и подходи в управлението на човешките ресурси с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа. Анализът им показва, че преобладаващата част тях могат да бъдат приложени от компаниите в България, но това ***не трябва да става директно, а след задълбочено проучване и оценка на спецификите и нуждите на дадената организация, потенциалът за разработването и прилагането на съответните инициативи в конкретното предприятие, и оценка на планираната възвръщаемост на инвестициите***.

Раздел 7. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА МЕЖДУГЕНЕРАЦИОННИЯ ПОДХОД, СПОДЕЛЯНЕ НА ОПИТ И ТРАНСФЕР НА ЗНАНИЯ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА ЧРЕЗ МЕНТОРСТВО И ДРУГИ ФОРМИ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.

7.1. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ОСОБЕНОСТИ НА РАБОТНАТА СИЛА.

Поколенията се определят, когато разглеждаме групи хора от определена фаза, които споделят обща история, преживели са ключови исторически събития и социални промени, докато са били в една и съща житейска фаза. Уилям Щраус и Нийл Хоу определят като социално поколение всички хора, родени в период от около двадесет години или колкото е продължителността на една фаза от живота: детство, младост, зрялост и старост. В днешно време обаче поради изключително бързото развитие на технологиите и отражението им върху обществената среда, се наблюдава значително скъсяване на поколенческите вълни и обособяване на тяхната идентичност в много по-кратки периоди за около 10-15 години.

Приема се, че 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**. Казано с други думи, членовете на дадено поколение се формират по определен начин от ерата, в която са потопени като деца и младежи и по-късно споделят определени общи вярвания и поведения, включително някои основни нагласи по отношение на семейството, поемането на риск, приоритети, културата, ценности, граждански дълг и др.

Когато говорим за поколения, не можем да не споменем основополагащите идеи на Карл Манхайм, който определя поколението като група от хора на сходна възраст, които са преживели значими исторически и социални събития в определен отрязък от време и затова споделят сходни разбирания. Манхайм вярва, че пропастта между поколенията идва от факта, че хората, които са родени в определено общество, но в различно време, са преживели различни ключови житейски уроци. Затова различните времеви рамки определят социалната промяна на поколенията²⁶⁸. И докато поколението е група хора, които споделят определени социални и исторически характеристики, то едни и същите фактори, които обвързват едно поколение, могат да отдалечават представителите на други поколения.

²⁶⁸ 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

Споделената обща история, доминиращите ценности, личностни образци и модели на поведение, икономическите и културни условия на хората живели в един исторически период, оформят специфични черти в тях, които изследователите наричат **поколенческа личност**. Чертите на поколенческата личност не са строго персонални. Те по-скоро са социални, проявяват се не толкова на индивидуално, а на колективно ниво в съответната обществена среда и влияят на възприятията, ценностите, нагласите, начина на мислене и социално поведение на хората от определена възрастова група. Поколения, които са били оформени от сходни преживявания в детството и младежките години, развиват сходни поколенчески личности и следват сходни пътеки в живота. Поколенческите личности на работното място се появяват именно въз основа на колективните спомени от преживявани събития, които са се случили по време на формиращите години на всяко поколение.

Практиката показва, че различията и дистанцията между поколенията на работното място се задълбочават и често са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Работната сила постоянно се променя. Когато едно поколение е на път да се пенсионира и да излезе от пазара на труда, друго поколение влиза, донасяйки със себе си нова палитра от ценности, приоритети и очаквания в работния пейзаж, защото хората притежават различни ценности и вярвания за живота, тъй като са били повлияни от времеви период, в който са израснали. Технологичната революция и особено навлизането на цифровизацията във всички области на живота и икономиката, разсича непрекъснатата линия на поколенията и отваря пропаст между младите поколения и по-възрастните поколения.

За да бъде успешна една организация не означава, че трябва да се предпочита едно поколение пред друго или пък поколенията да се изолират едно от друго, а да се прояви далновидност и умения да се разбере всяко едно от поколенията, които работят в организацията. Успехът се крие в умението да се разбират и да се съблюдают особеностите на всяко поколение, за да бъдат използвани в полза на работата. Иначе казано, да се прилага т.н. междугенерационния подход. Междугенерационният подход, като част от управлението на разнообразието (различията) в организацията, се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения, до подобряване на взаимното разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място.

Тъй като поколенията се оформят от семейната среда, историческия контекст, както и от популярни вярвания, убеждения и дори стилове на отглеждане характерни за дадения период, то те представляват група хора, за които се счита, че се намират на сходен етап от живота си. Именно затова имената и характеристиките на поколенията също варират от Изтока до Запада, от държава до държава, като често не успяват да обхванат множеството индивидуални преживявания и особености, които формират хората като личности.

В днешния исторически контекст наблюдаваме изключително интересен феномен – пазарът на труда включва представители на четири основни поколения, а именно: представителите на т.нар. поколение на Бейби бумърите (или Поколение Т както ще го наричаме в настоящия доклад - родените преди 1964 г.), Поколение Х (родени в периода 1965 г.–1979 г.), Поколение Y (наричани още Милениъли и родени в периода 1980 г.–1992 г.) и Поколение Z (родили се в периода 1993 г.–2001 г.). Въпреки че информацията за тях варира,

може да се счита, че съществуват някои определени характеристики за тези поколенчески личности и за това как те определят днешното общество. Социално-културните събития, които оставят отпечатък върху формирането на начина на мислене на дадено поколение, могат да бъдат изключително разнообразни по своя характер – международни конфликти, икономически кризи, политически събития, промени в икономическата среда, промени в начина на живот и общуване, в семейни, образователни и работни модели, нови технологии, променящи живота и работата, тенденции в културата, изкуството, литературата, музиката, модата, в достъпа до информация, в ролята и влиянието на медиите и пр. От събития като Голямата депресия в САЩ, Втората Световна война, падането на Берлинската стена, разпадането на СССР до главозамайващото развитие на технологиите в последните десетилетия и появата на стартап компаниите, обществото е преминало през радикални промени, които са оформили психологически тези поколенчески групи.

За целите на настоящото изследване, поколенията които ще се разглеждат са обособени в четири генерационни групи:

- **Поколение Т** - работници и служители на възраст 55-65 и повече години, родените преди 1964 година.
- **Поколение Х** - работници и служители на възраст 40 – 54 години, родили се в периода 1965 г. – 1979 г.
- **Поколение Y** - работници и служители на възраст 27 – 39 години, родили се в периода 1980 г. – 1992 г.
- **Поколение Z** – работници и служители на възраст 18 – 26 години, родили се в периода 1993 г. – 2001 г.

Уникалните исторически събития, политическият климат и семейната динамика, които са формирали всяко едно от тези поколения, са оформили не само възгледите на членовете на поколението за света, но също така и комуникационните им стилове, управленските предпочитания и работните приоритети. Всяко поколение има собствени нагласи спрямо работата, което затруднява специалистите „Човешки ресурси“ при съвместяването и координирането на различните генерации в рамките на една и съща компания. Счита се например, че Поколение Т „живее, за да работи“, Поколение Х „работи, за да живее“, Поколение Y „работи, за да се забавлява“, а Поколение Z „работи, за да се развива“. Затова е важно компаниите да отчитат поколенческите различия и да се нагодят към тях, така че да могат да отговорят на различните нужди и очаквания на тези четири поколения работна сила, които съжителстват на пазара на труда.

Поколение Т - работници и служители на възраст 55-65 и повече години, родените преди 1964 година

Поколение Т са родени в периода на висока раждаемост след Втората световна война, наричан „Бейби бум“ в САЩ от началото на 1940-те до средата на 1960-те години на миналия век или както повечето източници приемат от 1946 до 1964 г.²⁶⁹, което означава, че към момента са на възраст 55-65 и повече години. Редица събития са се случили в този

²⁶⁹ Colby, Sandra L., Ortman, Jennifer M, May 2014, The Baby Boom Cohort in the United States: 2012 to 2060, <https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf>

двадесетгодишен интервал от време, които са оказали историческо влияние на това поколение, сред които стъпването на луната, Студената война, Движението за граждански права в САЩ и др. Следвоенният оптимизъм внушава чувство на стабилност, възможности и просперитет на това поколение.

Това поколение е изключително многобройно. Само в САЩ работещите представители от Поколение Т са 41 милиона души според последното проучване сред американското население.²⁷⁰ Въпреки че на най-възрастните от поколението предстои да се оттеглят от пазара на труда, това голямо поколение продължава да представлява 25% от работната сила в САЩ.

Поколение Т са отдадено на работата поколение и са известни със своята репутация, че „живеят, за да работят“, мотивирани от високи постове, богатство и престиж. Затова и голяма част от тях са се издигнали професионално и заемат високопоставени лидерски позиции в компании и правителства по целия свят. Те проправят пътя за работохолиците в корпоративния свят, който в момента се реструктурира, благодарение на участието на Поколение Y на пазара на труда. Представителите на това поколение са ангажирани към компанията и работните си места и не са склонни да сменят работата си често. Изключително конкурентноспособни, голям брой от Поколение Т са постигнали повишение и успех в рамките на една организация. Те са лоялни към работодателите и вярват във възможността да се изкачат по корпоративната стълбица, за да постигнат т.нар. „американска мечта“ - деца, кариера от 9ч. до 17ч., къща и миниван. В работата търсят признание и удовлетворение, като отдават също значение на парите, защото държат на сигурността в бъдеще, но те идват на второ място след добре свършената работа. За Поколение Т ръководителят е авторитет, но оценяват, когато ръководителят търси консенсус. Известни са с доброто си отношение на работното място, създават взаимоотношения с лекота и предпочитат общуването лице в лице. Не обичат нововъведенията, честите промени и предизвикателството да овладяват нови умения. Това поколение цени взаимоотношенията между хората, тъй като те не са израснали с новите технологии, които управляват живота на по-младите поколения. Те са израснали с писане на писма и телефонни разговори, което им е помогнало да развият силни междуличностни умения. Въпреки това, с навлизането на технологиите, Поколение Т са изправени пред необходимостта да усвояват нови умения и да използват новите технологии. Голяма част от тях например използва мобилни телефони и таблети, въпреки че не ги възприемат по същия начин като по-младите поколения. Разликата е, че Поколение Т използва тези технологии като инструменти за производителност, а не за свързаност, както е при по-младите поколения.

Според доклад²⁷¹ за Тенденциите в изпълнителното развитие от 2016 г., представителите на Поколение Т (в САЩ) се пенсионира изключително бързо - по 10 000 на ден. Това означава, че компаниите не само трябва да намерят заместници за излизащите от пазара на труда, но и да съставят план как те да предадат знанията си на по-младите колеги, за да се избегне огромно изтичане на таланти и ноу-хау. Като се има предвид това, Центърът за

²⁷⁰ Fry, Richard, April 11, 2018, Millennials are the largest generation in the U.S. labor force, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

²⁷¹ Metcalf, Maureen, Jun 28, 2017, Boomers Are Retiring Rapidly: Are Successors Prepared?, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/28/boomers-are-retiring-rapidly-are-successors-prepared/#428d3b2c4472>

проучвания, свързани с пенсионирането „Трансамерика“ установява, че приблизително 3 от 5 представители на Поколение Т планират да продължат да работят след навършване на възрастта за пенсиониране от 65 години, а по данни на Галъп 10% от тях предполагат, че никога няма да се пенсионира.²⁷²

Въпреки икономическия идеал на поколението на техните родители, пенсиониране на 65-годишна възраст не е финансово изгодно за стотици хиляди представители на Поколение Т. По данни на американската Агенцията за социално осигуряване²⁷³ за родените през 1960 г. или по-късно, обезщетенията за социално осигуряване няма да бъдат налични до навършване на 67-годишна възраст. Затова и голяма част от Поколение Т ще трябва да продължат да работят на непълно работно време, за да издържат себе си и своите близки. Това е ресурс, към който все повече компании и организации се обръщат. Повечето представители на Поколение Т са напреднали в кариерите си, натрупали са ценен опит и знания, постигнали професионално развитие и призвание. Затова за една компания, която желае да привлече представители на това поколение е добре да вземе предвид каква позиция са заемали преди това, какво възнаграждение, като се стреми да предложи финансова стабилност, привлекателен пенсионен пакет и допълнително здравно осигуряване.

Интересен е фактът, че според някои изследвания, подобно на по-младите поколения, 87% от Поколение Т искат гъвкавост в работата.²⁷⁴ Това е и една от причините много компании вече започват да предлагат гъвкави поетапни схеми за пенсиониране, за да стимулират оттеглящото се Поколение Т да останат в организацията по-дълго. Пример за това са въведените в някои държавни агенции в САЩ поетапни схеми за пенсиониране, които позволяват на служителите на пълен работен ден да работят на графици на непълно работно време, като същевременно започват да получават част от пенсионните си обезщетения.

Смята се, че историческият и социално-културен контекст в първите години след бейби бума са оказали изключително влияние за формиране на качествата и нагласите на Поколение Т. Така например, в резултат на голямата конкуренция за места в училищата, колежа, както и за работни места, представителите на поколението са развили добри конкурентни умения, работна етика и са се научили да се състезават за ресурси и успех. Затова Поколението Т е описвано най-често със следните отличителни черти:²⁷⁵

Силна работна етика и фокус върху работата. Поколение Т са изключително трудолюбиви и биват мотивирани от високи постове, бонуси и престиж. Те харесват дългите работни седмици и до голяма степен се самоопределят въз основа на своите професионални постижения. Тъй като са пожертвали много, за да постигнат успеха, който имат и да достигнат тези етапи в кариерното си развитие, това поколение от работохолици вярва, че Поколение Х и Поколение Y също трябва да отдадат своето и да се придържат към култура, фокусирана върху усърдна работа. Затова често критикуват по-младите поколения за липса на работна етика и

²⁷² Harter, Jim, Agrawal, Sangeeta, January 20, 2014, Many Baby Boomers Reluctant to Retire, <https://news.gallup.com/poll/166952/baby-boomers-reluctant-retire.aspx>

²⁷³ Social Security Administration, U.S., <https://www.ssa.gov/planners/retire/1960.html>

²⁷⁴ Hewlett, Sylvia Ann, Sherbin, Laura, Sumberg, Karen, August 2009, How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, <https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda>

²⁷⁵ Kane, Sally, October 07, 2019, Baby Boomers in the Workplace, <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>

ангажираност на работното място. Те не се страхуват от един труден и дълъг работен ден. Голяма част от представителите на това поколение дори обвързват идеята за собствената си стойност с професионалните си постижения. Според тях успехът се дължи на вложените време и усилия в кариерата и изискват същото от по-младите. Фокусът върху работата обаче означава, че им е трудно да намерят перфектния баланс между семейството и работата.

Независими. Поколение Т са уверени, независими и самостоятелни. Това поколение израства в епоха на реформи и вярват, че могат да променят света. Това поколение е независимо и самоуверено. Съзрели в бурни времена, с натиск да поемат отговорност и да изпълнят ролята си в обществото, те са независими и не се страхуват да подложат на съмнение авторитета, ако не са съгласни със статуквото. Въпреки че са склонни да следват правилата на обществото, биха изразили мнението си, ако чувстват, че нещо нарушава техните лични ценности или гледна точка.

Ориентирани към целите. Поколение Т разполагат с по-големи образователни и финансови възможности в сравнение с предишните поколения и затова са всеотдайни, ориентирани към постиженията, и фокусирани върху кариерата. Те приветстват вълнуващи, предизвикателни проекти и се стремят да направят промяна. Това следвоенно поколение се свързва с поставяне на цели и постижения. Затова се радват сами да си поставят цели или да им бъдат назначавани конкретни цели, които да достигнат. Това важи както за личния им, така и за професионалния живот. Поколение Т обича яснотата, структурата, дисциплината и организацията.

Конкурентоспособни. Тъй като Поколение Т до голяма степен обвързва постигнатите кариерно развитие и позиция със собствената си стойност, те са доста конкурентоспособни на работното място. Те са умни, находчиви и се стремят да спечелят. Вярват в стриктната йерархия и че постиженията са заслужени. Затова често изпитват трудности да се адаптират към тенденциите за гъвкавост на работното място и новостите, които носят по-младите поколения със себе си. За тях е важно да прекарат работното време в офиса, да общуват лице в лице и са склонни да критикуват по-младите поколения за работата от разстояние. Поколение Т харесва съревнованието. Един от най-големите им мотивиращи фактори е да се състезава към върха на корпоративната стълбица. Въпреки че спечелването на осезаемо възнаграждение може да мотивира някои от тях, Поколение Т обикновено са движени от вътрешна мотивация, като стремеж за самоусъвършенстване и личен растеж.

Находчиви²⁷⁶. Поколение Т са отгледани във времена, когато находчивостта е била необходима черта. Освен това много от техните родители са живели през Голямата депресия в САЩ. Хората често е трябвало да преживяват с онова, което имат. Същото важи и за следвоенните години в Европа. Затова представителите на Поколение Т са се научили да извличат и най-малката полза от предоставените им възможности. Често се казва, че е необходимо просто да им се предостави възможност, а те ще намерят начин да решат дадения проблем или да се справят със сложна ситуация по техния собствен начин.

Фокусирани. За разлика от по-младите поколения (като Поколение Z например), Поколение Т знаят как да държат ума си фокусиран върху определена тема или задача. Могат

²⁷⁶ Pappas, Christopher, January 29, 2016, 8 Important Characteristics Of Baby Boomers eLearning Professionals Should Know, <https://elearningindustry.com/8-important-characteristics-baby-boomers-elearning-professionals-know>

да останат задълго концентрирани, което им дава предимство в работен план. Те имат удивително голям обхват на вниманието, което им помага да се справят с поставените задачи.

Екипност. Една от най-силните характеристики на Поколение Т е силно развитото им чувство за общност. Те процъфтяват, когато са поставени в екипна среда, защото притежават отлични междуличностни и комуникационни умения.

Менторство. В днешно време бизнесът идеализира младостта и техническите умения. Фирмите набират нови таланти с убеждението, че това е начинът да се изгради конкурентно предимство. Но компаниите също така наемат и задържат зрели служители заради техните ценни знания и опит. В САЩ има 76 милиона представители на Поколение Т и те обединяват много знания, талант и опит. Най-младите представители от тях управляват днешните служители от Поколения Х и Y, но все повече зачестяват и случаите (във високотехнологичните професии например) самите те да бъдат управлявани от тях. Много представители на Поколение Т търсят нови начини за работа и обмислят различни бизнес отговорности, нови възможности, начини да допринесат към организацията със знания и опит или търсят различни подходи за работа с по-млади служители. Изследванията показват, че Поколение Т обичат съвместното обучение и работата в екип.

Всеки един човек допринася за общата организация с различни знания. Всяко поколение носи нещо различно и ценно за организационните постижения. Менторството предоставя чудесна възможност за използване на Поколение Т²⁷⁷, но само когато компаниите признаят, че менторството е важна част от стратегическия план за подобряване на подбора, запазването и увеличаването на знанията и уменията на талантливите служители. Проучванията показват, че има положителна връзка между положителния опит от участие в менторски програми и увеличаването на производителността, задържането на служителите и удовлетвореността от работата.

Повечето фирми биха могли да използват своите по-опитни служители от Поколение Т, които притежават задълбочени познания, впечатляващи контакти и широк бизнес опит, за да смекчат често срещаната неудовлетвореност на по-младите служители, като им помогнат също така да се съсредоточат върху кариерните си пътища и намерят места където да придобият знания и практически умения, необходими, за да успеят.

За да бъде ефективно, менторството трябва да се случва стратегически и творчески. Менторите могат да споделят своите виждания и кариерни стъпки, така че по-младите служители да разберат какво могат да научат чрез странични кариерни ходове и опит, придобит на работното място. Менторството може също така да помогне на по-зрелите служители да разберат другите поколения и да се учат от тях. Така например, по-младите служители могат да помогнат на Поколение Т да усвоят нови дигитални умения или да им предоставят ценна маркетингова информация за новото поколение купувачи.

Разликите между отделните поколения 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

²⁷⁷ Lindenberger, Judith, Stoltz-Loike, Marian, December 16, 2018, Mentoring and Baby Boomers, <https://www.thebalancecareers.com/mentoring-and-baby-boomers-1917840>

на работното място (като например използване на мобилни телефони) и изборът на подходящо делово облекло.

Друг често срещан проблем е усещането, че представителите на различните поколения не се уважават достатъчно взаимно. Причините за това най-често се коренят в закостенели и често пъти погрешни поколенчески стереотипи и нагласи. Например представители на Поколение Y считат представители на Поколение T за „бавни“ и „стари“, докато обратното, Поколение T гледа на Поколение Y като „непостоянни“ и „хаотични“. За да бъдат успешни, компаниите трябва да познават поколенческите характеристики на отделните генерации и да умеят да използват най-силните им черти за общия успех. Те биха могли да намалят поколенческото напрежение чрез ефективна комуникация, изграждане на екипи, форми на менторство и признаване на усилията на всички служители. Ангажирането на Поколение T в дейности, свързани с менторството е ефективен начин за споделяне на знания и опит към следващите поколения. Когато се оттеглят от активна работа, представителите на това поколение отнасят със себе си огромен масив от знания, опит и информация, затова именно наличието на добри работни взаимоотношения между по-възрастните и по-младите поколения е от решаващо значение, за да се гарантира, че това институционално знание няма да бъде загубено, когато възрастните работници се пенсионират. Колкото по-пъстра е комбинацията от поколения в работната сила в дадена организацията, толкова по-важен става въпросът за трансфера на знания и по-мощна може да бъде синергията между поколенията.

В днешно време много организации са изправени пред ситуация, в която на голям брой от техните служители предстои да се пенсионират и трябва да обучат по-млади колеги, които пък от своя страна за кратко време да се издигнат нагоре по организационната стълба към по-ръководни и управленски позиции. По-младите мениджъри могат да се окажат на новите си длъжности с твърде малък или никакъв бизнес опит и да са изправени пред трудности да изградят собственото име, както и да включат и уважават знанията и таланта на подчинените си от по-възрастното поколение. Тук на помощ идват различните форми за споделяне на опит. Менторите могат да помогнат на тези нови мениджъри да развият своето бизнес разбиране и да използват стратегически таланта на по-опитните служители.

От друга страна, голям брой представители на Поколение T планират да работят поне на непълно работно време след навършване на традиционната пенсионна възраст. Това показва, че те са отдадени служители, които биха могли да бъдат използвани като консултанти и наставници след пенсионирането си. Когато поколенията работят заедно в стратегически, свързани с бизнеса дейности като менторство например, всички печелят. Обучаемият получава нови бизнес знания, а менторът често се оживява и бива привлечен отново в бизнес средата. За да успеят да привлекат Поколение T като ментори и да се възползват максимално от техния ценен опит обаче, компаниите трябва да ги възнаграждават и да признават техните усилия и принос. Много е важно да се говори за изключителната роля на менторството по време на срещи, в речи, в бюлетини, в дискусии за оценка на резултатите и включването на менторството в програмите за корпоративни награди.

Поколение X - работници и служители на възраст 40 – 54 години, родили се в периода 1965 г. – 1979 г.

Поколение X са работници и служители родени в периода 1965 и 1979 г. , които понастоящем са на възраст около 40 до 54 г. Свързва се с периода на спад в раждането след т.нар. бейби бум и е значително по-малко от предишните и следващите поколения. Тъй като се намира между двете значително по-многобройни и известни поколения, това на Поколение Т и това на Поколение Y, бива наричано с редица имена, сред които „поколение сандвич“, „средното дете“, „децата на секретния ключ“, „изгубеното поколение“ или дори първото поколение на „детската градина“, тъй като голяма част от тях са отгледани от двама работещи родители или разведен, самотен родител.

Терминът „Поколение X“ е въведен от фотографа от Втората световна война Робърт Капа във фото есе за младежите от 50-те години, но не получава популярност тогава. Тридесет години по-късно е възроден от канадския автор Дъглас Купланд в неговата книга „Поколение X: Приказки за ускорена култура“.

Границите на поколенията са размити, произволни и силно повлияни от културата. Поколение X са малко поколение: смята се, че те се простират едва около 15 години, докато повечето поколения са определени с продължителност около 20 години. Тъй като са по-малобройно поколение, то и получават по-малко внимание и не са изучавани толкова много както предходното или следващото поколение. Представителите на Поколение X са родени в ерата на диско културата и MTV, а сред историческите събития повлияли възгледите, нагласите и ценностите им са аварията в Чернобил, Сексуалната революция, падането на Берлинската стена и епидемията от СПИН.

Поколение X израства във време, когато процентът на разводите е висок, а мнозина са отгледани от двама работещи родители, което прави това поколение до голяма степен независимо²⁷⁸. Това поколение отлага брака и създаването на семейство, за да се съсредоточи първо върху развитието си. Те са първото поколение, което оценява баланса между професионалния и личния живот, вероятно заради трудното балансиране на собствените им работещи родители и големия брой разрушени семейства. За разлика от Поколение Т, Поколение X се фокусира повече върху баланса между професионалния и личния живот, отколкото да следва праволинейния и тесен път на корпоративния свят.

Кристин Хенселер определя това поколение като „поколение, чийто светоглед се основава на промените, на необходимостта от борба с корупцията, диктатури, злоупотреби, СПИН, поколение в търсене на човешко достойнство и индивидуална свобода, нуждата от стабилност, любов, толерантност и човешки права за всеки“²⁷⁹.

Подобно на пионки в огромни политически събития и войни (падането на Комунизма, Берлинската стена, Апартейда, постигането на независимост от диктаторски режими и т.н.), това поколение чувства необходимостта да критикува и изразява себе си по свой начин, чрез собствените си езикови стилове, независимо дали това е чрез гръндж музика, хип хоп, MTV,

²⁷⁸ Steele, Isabella, May 1, 2018, Baby Boomers, Millennials and More: Here's How to Manage a Multigenerational Workforce, <https://www.comm100.com/blog/how-to-manage-multigenerational-workforce.html>

²⁷⁹ Henseler, Christine, August 26, 2012, Wake Up: Generation X is More Than a Demographic, <https://www.generationxgoesglobal.com/genx-blog/archives/08-2012>

или собствени бизнес и лидерски модели, или начини за използване на новите медийни технологии.

За разлика от Поколение Т, много представители на Поколение Х са израснали и навлезли на пазара на труда в момент на икономическа несигурност. Доходите и спестяванията на това „междинно“ поколение са силно повлияни от спукването на „дот-ком балона“ през 2000 г. и от финансовата криза последвала Световната рецесия през 2008 г. В резултат на това поколението трябва да си изработи по-ползотворен и самостоятелен подход към бизнеса. Това поколение е известно с това, че се съсредоточава върху постигането на по-добър баланс между професионалния и личен живот и с нагласата си „работи усърдно, играй също така“. Притежават предприемачески дух и за разлика от предходното поколение са готови да "прегърнат" промяната на работното място. Със своите предприемачески тенденции не е чудно, че 55% от стартър компаниите са основани от представители на Поколение Х²⁸⁰.

Взгледите за Поколение Х са различни като някои ги наричат поколение „лентяй“, а други поколение от компетентни, уверени и ориентирани към постиженията хора. Те са по-разнообразни по отношение на етническия произход, но и по-добре образовани от представителите на Поколение Т. Твърди се, че Поколение Х са най-добре образованото поколение в САЩ като над 60% от тях са завършили колеж, а 29% имат бакалавърска степен²⁸¹ или по-висока, което е с 6% повече от предходното поколение. Благодарение на образованието и нарастваща зрялост те започват да създават семейства значително по-предпазливо и прагматично от техните родители, защото се притесняват от риска да се разпадне семейството, децата да израснат без родител или финансово планиране.

Поколение Х са по-скептични към авторитетите и предпочитат свободата и стил на управление, който им предлага възможност да работят независимо с минимален надзор. На работното място това поколение е известно с това, че е устойчиво, гъвкаво и приспособимо. Не харесват консервативните и строги изисквания в работата. Обикновено са нетърпеливи, скептични и отхвърлят правилата. Самостоятелни, амбициозни и безкомпромисни в интересите и целите си, стремят се към сигурност, стабилност, власт, високи доходи, авторитет и висок професионален статус. Поколение Х приближава средата на трудовата си кариера и потенциалните години на върха, когато се печели най-много. Около 68% от изпълнителните директори на компаниите във Fortune 500 са от Поколение Х, докато много други са утвърдени професионалисти и предприемачи. Натоварени са с много социални ангажменти (семейство, деца, лични проекти, делови и професионални контакти) и малко време за себе си. Именно това поколение в момента е изправено пред трудната ситуация да отглежда деца и да поддържа застаряващи родители, което донякъде обуславя силния акцент, който поставят върху семейството.

²⁸⁰ Steele, Isabella, May 1, 2018, Baby Boomers, Millennials and More: Here's How to Manage a Multigenerational Workforce, <https://www.comm100.com/blog/how-to-manage-multigenerationa-workforce.html>

²⁸¹ WJ Schroer Company, <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

Въпреки че източниците не са единодушни, че различни социо-културни и исторически събития по света са формирали възгледите, нагласите и светоусещането на това поколение, можем да обобщим следните най-често срещани характеристики²⁸² на Поколение X:

Индивидуалисти - Поколение X достига пълнолетие във време, когато типичното семейство разполага с два дохода, тъй като и двамата родители са работещи, когато делът на разводите се е увеличава стремглаво, а икономиката е несигурна. Това дава началото на едно различно поколение наричано „децата на секретния ключ“, защото са прекарвали по-голямата част от деня сами вкъщи докато двамата им родители работят. В резултат на това Поколение X израства като независимо, находчиво и самодостатъчно, което се отразява и на трудовите им нагласи. Те ценят свободата и отговорността на работното място. Мнозина от това поколение проявяват небрежно презрение към авторитета и стриктното работно време. Не харесват да бъдат отблизо наблюдавани и напътствани, а предпочитат по-свободна форма на управление.

Умели с технологиите – начинът на мислене на Поколение X отразява преминаването от производствена икономика към икономика на услугите. Те са първото поколение, което израства с компютри, технологиите са вплетени в живота им. Обща характеристика на това поколение е, че като цяло се чувстват комфортно с използването на лаптопи, таблети, имейл, смарт устройства, тъчскрийн телефони и други технологии, макар далеч да не могат да се сравняват с по-младите поколения.

Гъвкави – Много от представителите на Поколение X са преминали през трудни икономически времена през 80-те години на миналия век и са били свидетели как техните родители работохолици губят трудно спечелени позиции. В резултат на това те са по-малко ангажирани с един работодател и са по-склонни да променят работата си, за да се издигнат. Те се адаптират добре към промените и са толерантни към алтернативния начин на живот. Поколение X е амбициозно и нетърпеливо да научи нови умения, но обичат да постигат нещата по собствен начин и според собствените си условия.

Ценят баланса между професионалния и личния живот - за разлика от предишните поколения, за Поколение X може да се каже, че по-скоро „работи, за да живее“, а не обратното. Оценяват забавлението на работното място и ценят усърдната работа. Поради преживени културни-исторически моменти и кризи като края на Студената война и падането на Берлинската стена, последиците на Световната рецесия, която разтърси света и икономическата криза от 2008 г., често са песимисти по отношение на бъдещето и финансовата си стабилност.

Проучване на Ameriprise Financial Services²⁸³ от 2015 г. сред над 1500 души на възраст между 35 и 50 г. показва, че целите на Поколение X отразяват напредващата им възраст, като 47% твърдят, че спестяването на достатъчно средства за пенсиониране е от първостепенно значение. Почти три четвърти от анкетираните планират да работят, след като се оттеглят от

²⁸² Kane, Sally, December 12, 2019, Common Characteristics of Generation X Professionals, <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>

²⁸³ Retirement 2.0 Study, Ameriprise Financial Services, February 27 and March 12, 2015, <https://web.archive.org/web/20150921221828/https://www.ameriprise.com/retirement/insights/ameriprise-research-studies/genxretirement/?vanity=genxretirement> (изследването обхваща 1,518 души от Поколение X (35–50г.) и 1,492 души от Поколение Y (51–65г.)

официалната си кариера. Някои от основните им предпочитания включват работа само на непълно работно време (53%), работа като консултант (27%), работа в собствен бизнес (20%), работа в бизнес от вкъщи (16%), работа на сезонна позиция (9%). Финансовият стимул не е основният мотив - анкетираните подчертават, че психическото и социалното взаимодействие като движещите сили за решението им да останат на работното място.

Съществува мит, че за разлика от по-младите потребители, Поколение X не са цифрово поколение (**digital natives**) и по-трудно се справят с цифровите технологии, защото не са израснали с тях. В действителност те са много обвързани и запознати с новите технологии, и са привлечени от смислено и целенасочено използване и общуване в онлайн пространството. Компютрите, лаптопите и таблетите съвкупно заемат най-големия дял (56%) по отношение на прекараното време онлайн за Поколение X, но мобилните телефони стават все по-популярни и използвани сред неговите представители. Смартфоните се превръщат в предпочитаното устройство и за Поколение X, което от своя страна пък става все по-зависимо и впримчено в дигитализацията досущ като следващите поколения.

Всъщност някои изследвания²⁸⁴ като проучването на Global Web Index от 2017 г., дори показват, че те са по-склонни да се свързват онлайн чрез смартфон, отколкото от компютър/лаптоп като смартфоните взимат превес през 2017 г. Привързаността към смартфона е най-силна в държавите от Азия и тихо-океанския регион, Латинска Америка и регионите на Близкия изток и Африка, където мобилните телефони са били ключови в развитието на онлайн инфраструктурата. Данните посочват, че 81%²⁸⁵ от Поколение X в САЩ имат профили във Facebook, а 5,9 милиона имат акаунти в Snapchat.

По-голямата част от Поколение X са заети професионалисти и имат семейства, което ги прави поколение с голяма покупателна способност. Тъй като са забързани и времето не им стига, тяхното поведение онлайн и техните действия са по-скоро целенасочени, обмислени и с някакво предназначение, отколкото просто прекарване на свободното време и сърфиране за развлечение. Въпреки погрешните схващания, че това поколение не е дигитално, е много вероятно Поколение X да се свърже онлайн чрез своя смартфон, отколкото от компютъра или лаптопа.

Според същото проучване, телевизията все още е най-големият източник на забавление на Поколение X, но те вече отделят по една трета от ежедневното си телевизионно време за онлайн телевизионни/стриймिंग услуги. Поколение X се движи в крак с дигиталните тенденции, също както Поколение Y и Поколение Z. Те прекарват почти 2 часа дневно в социалните медии, а по-голямата част имат профил във Facebook. Точно като Поколение Y, те боравят с много мрежи и интернет страници и имат средно по 7 акаунта в социалните медии.

Както вече беше споменато, Поколение X използва социалните медии по-целенасочено, а не само за сърфиране за развлечение. Една от основните причини, по които използват социалните медии, е да бъдат в течение с новините и около 30% търсят продукти, които да закупят. Традиционните маркетингови канали все още продължават да бъдат водещи

²⁸⁴ Global Web Index, Audience Report 2018, Generation X Examining the lifestyle, attitudes and digital behaviors of Generation X, https://www.amic.media/media/files/file_352_1641.pdf

²⁸⁵ Martin, Anna Sofia, September 13, 2016, The Undetected Influence Of Generation X, Forbes Magazine, <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2016/09/13/the-undetected-influence-of-generation-x/#47d48e4d1efb>

за тях и е най-вероятно да се натъкнат на нови марки от телевизионните реклами. Цифровите канали имат много по-голямо въздействие, отколкото мнозина предполагат - 28% намират нови марки чрез онлайн реклами, а една трета проучват марки в социалните медии.

Според проучването на Global Web Index от 2017 г., което обхваща 36,246 интернет потребители на възраст между 35 г. и 53 г., петте най-често срещани нагласи сред изследваните лица са следните: 81% Когато имам нужда от информация, първото място, което търся е интернет; 80% Семейството е най-важното нещо в живота ми; 79% Важно е да сте добре информирани за нещата; 78% Трябва да се възползвате от възможности, когато възникнат; 77% Важно е да знаете какво се случва по света.

Въпреки че е заблудата да смятаме, че всички, които са родени в един и същи отрязък от време имат едни и същи характеристики, то има известна истина, че всеки, който живее в определен период от време бива повлиян от случващото се около него и в света като цяло. Социалните и политически влияния създават определена социално споделена реалност. Трябва да се има предвид също така, че макар и да се твърди, че представителите на Поколение X притежават общи характеристики, ценности и нагласи, то има огромна разлика между представителите на Поколение X, които са израснали в САЩ и представителите на Поколение X, израснали в Европа. Да вземем например Поколение X от Чехия²⁸⁶, които имат ясен спомен за Студената война и комунизма, но тъй като голяма част от младостта им е преживяна по времето на капитализма след 1989 г., изпитват силна неприязън към комунистическия режим или каквато и да е нотка на пропаганда. И докато някои представители на Поколение Т вероятно изпитват носталгия по младостта си, а някои по-млади поколения нямат истински спомен за времената тогава, Поколение X има реален спомен. Представителите на Поколение X в САЩ не са преживели подобни събития и авторитарни режими и затова са се оформили като кохорта под влиянието на други влияния като например Аферата Уотъргейт, операция „Пустинна буря“, атентатът над Локърби, борбата срещу тероризма и др.

Въпреки всичко, общи характеристики, които представителите на Поколение X споделят са желанието за баланс между работа и семейство, гъвкаво работно време и графици, споделени работни места, възможността за работа от вкъщи. Търсят независимост чрез работата си и признание, основано на добре свършената работа, ценят личното общуване лице в лице и конструктивната обратна връзка.

Поколение Y - работници и служители на възраст 27 – 39 години, родили се в периода 1980 г. – 1992 г.

Поколение Y е демографската кохорта, която следва след Поколение X и предшестваща Поколение Z. Изследователите и популярните медии посочват началото на 80-те години като начални години на раждане, а средата на 90-те като крайни за това поколение. Това ги прави на възраст между 27 и 39 г. към момента. Счита се, че авторите Уилям Страус и Нийл Хоу са

²⁸⁶ Бел. автора – адаптирано по <https://www.quora.com/What-are-the-differences-between-the-Generation-X-in-Europe-and-the-USA>

дали най-популярното наименование на това поколение – „милениали“ (Millennials)²⁸⁷. Те предлагат този термин през 1987 г., защото най-младите от поколението достигат пълнолетие около началото на новото хилядолетие. Авторите пишат за кохортата в книгите си „Поколения: Историята на бъдещето на Америка“ от 1584 до 2069 г“. Поколението на Милениалите е известно още като Поколение Y, защото идва след Поколение X. Публикацията на Ad Age е една от първите, които въвежда термина „Поколение Y“ през август 1993 г. В западната терминология това предложение не се възприема и превес получава терминът „милениали“ (Millennials).

Психологът Джейн Туендж нарича представителите на това поколение „Поколение Аз“ в книгата си „Поколение Аз: Защо днешните млади американци са по-уверени, напористи, изявени - и по-несчастливи от всякога“²⁸⁸, а списание „Тайм“ публикува на корицата си заглавна статия, озаглавена „Милениали: Поколението Аз Аз Аз“²⁸⁹.

Американският социолог Катлийн Шапутис кръщава това поколение „Поколение Бумеранг“ или „Питър Пан поколение“, защото голям брой от представителите му отлагат все по-задълго някои етапи, свързани със съзряването, като например създаване на семейство, започване на самостоятелен живот далеч от дома на родителите и все повече от тях продължават да живеят с родителите си за все по-дълги периоди в сравнение с предишните поколения²⁹⁰.

Характеристиките на Поколение Y варират в зависимост от региона, в който са израснали и различните социални и икономически условия и събития на които са били свидетели, но като цяло те са белязани от факта, че достигат пълнолетие по време на информационната ера и могат умело без притеснение да използват цифровите технологии и социални медии, за да изградят лични мрежи от приятели, колеги и групи по интереси.

Относителният **оптимизъм** на представителите на Поколение Y днес контрастира с възгледите на Поколение Т, когато са били на същата възраст. Според проучване на Галъп от 1974 г. в САЩ само около половината представители под 30-годишна възраст са заявили, че са уверени и оптимисти за бъдещето, в сравнение със седем на десет от тези на 30 и повече години. Поколение Т израства в края на 60-те и 70-те години на миналия век, взимайки участие в социални и политически събития като движението за гражданските права, правата на жените, антивоенни и различни културните движения от тази бурна епоха. За разлика от тях и въпреки финансовата тежест, с която се сблъскват, Поколение Y са най-изявените оптимисти що се отнася до развитието на икономиката. Повече от осем на десет казват, че или в момента имат достатъчно пари, за да водят живота, който искат (32%), или очакват в бъдеще това да се случи (53%). Никоя друга група от възрастни не е толкова уверена, макар че когато Поколение X са били на възрастта на Поколение Y, са били настроени еднакво оптимистично към собственото

²⁸⁷ Paulin, Geoffrey, March 2018, [Fun facts about Millennials: comparing expenditure patterns from the latest through the Greatest generation : Monthly Labor Review: U.S. Bureau of Labor Statistics](https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials), <https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials>

²⁸⁸ Бел. автора свободен превод, Jean Twenge “Generation Me: Why Today’s Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before”

²⁸⁹ Stein, Joel, 20 May 2013, Millennials: The Me Me Me Generation. Time. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>

²⁹⁰ Shaputis, Kathleen, 2004, The Crowded Nest Syndrome: Surviving the Return of Adult Children, Clutter Fairy Publishing, https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials#cite_note-16

си икономическо бъдеще. Ето защо част от този оптимизъм може просто да се дължи на общовалидният оптимизъм, свързан с младостта.

До интересни заключения достигат британските учени Томас Кюран и Андрю Хил по отношение на **перфекционизма**²⁹¹, който масово се наблюдава у представители на Поколение Y. Тяхното проучване включва 41 641 студенти от Съединените щати, Канада и Обединеното кралство, както и публикувани и непубликувани данни по темата. Според тях по-тежките социални и икономически условия, с които се сблъскват младите хора сега в сравнение с техните родители, вероятно създават среда в годините им на съзряване, която насърчава необходимостта да бъдат свършени. Британските автори разглеждат широките културни влияния като фактори, които заслужават да се изучат сами по себе си и стигат до извода, че перфекционизмът може да се разглежда като "културен феномен". От части, авторите се позовават на донякъде опровергани доказателства относно по-високите нива на нарцисизъм сред Поколение Y, но дори да не се вземе това предвид, изследването на широките културни влияния върху цялото поколение е в съответствие с моделите на развитие на живота. Хората в рамките на едно поколение са различни, но когато човек израства в даден исторически момент и място, очаквано се сблъсква със сходни предизвикателства като връстниците си. Например, Кюран и Хил посочват, че „неолиберализмът“ се е превърнал в едно от тези широки социални влияния. Ефектът му върху перфекционизма се развива чрез насърчаване на конкуренцията в търсенето на индивидуални постижения. Човек трябва да е перфектен, защото трябва да е по-добър от всички останали. Нещо повече, поради всеобхватния характер на социалните медии, необходимостта човек да изглежда свършен се е превърнало във важна западна културна ценност.

Поколение Y изпитват **икономически затруднения**, защото сред тях е по-висок процентът на бедност и безработица и се наблюдават значително по-ниски лични доходи в сравнение с двете предходни поколения T и X, когато са били на същия етап от техния жизнен цикъл. Тежките икономически обстоятелства отчасти се дължат на влиянието на Световната рецесия (2007-2009 г.), но и на дългосрочните ефекти от глобализацията и бързите технологични промени върху работна сила. Времето на тези макроикономически тенденции е трудно за Поколение Y, което тъкмо навлиза на пазара на труда през 2007 г., когато икономиката потъва в дълбока рецесия, от която дълго се възстановява.

В САЩ Поколение X (66%), Поколение T (74%) и т.нар. „Тихо поколение“ (68%) казват, че младите хора днес са изправени пред по-големи икономически предизвикателства, отколкото самите те са били на тяхната възраст. Поколение Y също е на подобно мнение като приблизително 71% твърдят, че хората на тяхната възраст са изправени пред по-големи икономически предизвикателства в сравнение с поколението на родителите им, когато са били млади²⁹².

²⁹¹ Curran, Thomas, Hill, Andrew, November 2017, Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences From 1989 to 2016, Psychological Bulletin 145(4), https://www.researchgate.net/publication/321012074_Perfectionism_Is_Increasing_Over_Time_A_Meta-Analysis_of_Birth_Cohort_Differences_From_1989_to_2016

²⁹² Kane, Sally, May 28, 2019, The Common Characteristics of Millennial Professionals, <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>

По отношение на Поколение Y се наблюдава една интересна тенденция – все по-голям брой млади хора живеят все по-дълго с родителите си вместо да заживеят самостоятелно. Основната причина, разбира се, е финансова и се дължи на икономическата обстановка, пред която са изправени, в това число и високи нива на младежка безработица сред по-младите представители на поколението. Но съществува и друг нюанс - Поколение Y също така са предпазливи и отлагат създаването на семейства и встъпването в брак. Само 26% от това поколение са сключили брак. За сравнение на тяхната възраст 36% от Поколение X, 48% от Поколение T и 65% от членовете на Тихото поколение са били женени. Икономическите трудности, които срещат младите хора може да са една от причините да стоят далеч от тази социална институция. За сметка на това обаче Поколение Y водят всички поколения в процента на извънбрачно-родените деца. Разликата в процентите е показателен, но той е само част от общата картина. Дори начинът, по който общуват и се запознават Поколение Y се различава от този на предишните поколения. Те се срещат чрез онлайн сайтове и приложения за запознанства като Tinder, Fdating и др., за разлика от Поколение T, които са намирали партньорите си най-често чрез общ приятелски кръг или по време на социални мероприятия. Поколение Y може да се считат за успешни и мотивирани, но тяхната отдаденост на технологиите оказва все по-пагубно влияние на междуличностните им умения и ги лишава от общуването лице в лице.

По отношение на работното място и нагласи, членовете на Поколение Y са готови да заменят високото заплащане за по-малко работни часове, гъвкави графици и по-добър баланс между професионалния и личен живот. Въпреки че предишните поколения ги считат за нарцисични или са склонни да ги обвиняват в липса на ангажираност, дисциплина и стремеж, Поколение Y имат различна представа за очакванията на работното място. Те са уверени, амбициозни и ориентирани към постиженията. Имат големи очаквания от своите работодатели, склонни са да търсят нови предизвикателства на работното място и не се страхуват да поставят под въпрос авторитета. Поколение Y искат смислена работа и разнообразни възможности за обучение. Те са екипни играчи. Ценят работа в екип и търсят приноса и утвърждаването на останалите участници. Поколение Y са пример за лоялно и отдадено поколение, което иска всички да бъдат включени и ангажирани. Поколение Y жадува за обратна връзка и насоки. Те ценят информираността и желаят да са в течение на случващото се в компанията, всички важни решения и промени. Нуждаят се от чести похвали и уверение, че се справят добре. В крайна сметка, това поколение е свикнало да събира и брои „лайкове“ във Facebook и Instagram и работното място не прави изключение за тях.

Поколение Y се вълнуват от работата си и работят усърдно и ефективно. Най-често се счита, че гледат на ръководителите си като на равни, в сравнение с предишните поколения, за които ръководителят е предимно авторитет. Поколение Y могат да се възползват от менторите, които да им помогнат като ръководят и развиват техните таланти. Тук би било мястото, където Поколение T да се чувства полезно, защото макар и предимно в пред пенсионна и пенсионна възраст, те имат какво да предложат, а ставайки ментори на по-младите колеги е начин да продължат да допринасят и да участват на пазара на труда.

Потенциален недостатък на представителите на Поколение Y обаче е, че не са особено постоянни, а винаги търсят нещо ново и по-добро. Често се случва да работят в рамките на

една фирма само около две-три години, след което се премесват на друга позиция или място, които считат за по-добри. За разлика от предишните поколения, работата за тях не е „за цял живот“ и не започват на дадено работно място, стремежи да се задържат там възможно най-дълго. Вместо това те търсят нови предизвикателства и хоризонти, сменят, преместват се или пък напускат, за да създадат някое ново приложение или да основат някоя модерна стартъп компания.

Друго проучване на нагласите на работното място на Поколение Y, извършено от автори в „Ню Йорк Таймс“ Клеър Кейн Милър и Сана Яр²⁹³ поставя под въпрос мита за трудова етика на Поколение Y в проучване, озаглавено „Младите хора ще спасят всички ни от живота в офиса.“ Според авторите представителите на Поколение Y не се опитват просто да преминат през трудовия си живот с възможно най-малко усилия, а напротив, опитват се да постигнат баланс между личните и работните си роли, така че да постигнат по-голямо удовлетворение от живота си като цяло. Доказателствата, които Милър и Яр предоставят, са извлечени от интервюта със служители от Поколение Y, корпоративни ръководители и други данни от проучвания. Те заключават, че Поколение Y и следващото Поколение Z не се интересуват толкова от високи титли и кариерен възход, а от по-добри работни условия. Вместо да се чувстват завързани към бюрото например, те искат „да вземат бюрото със себе си“ като работят от вкъщи, за да съвместят по-добре личния и семейния график, но също така и да свършат работата, която се изисква. На работното място Поколение Y, противно на Поколение T, се стреми към гъвкавост, а не към по-високи професионални отличия, престиж и титли. Те искат да имат повече време за почивка, да носят спортно-елегантно облекло вместо строги официални костюми, и да имат възможността за гъвкавост при работа от вкъщи вместо от офиса. Поколение Y са пример, че не е нужно човек да стои в офиса от 9:00 до 17:00 ч., за да бъде ефективен, защото верни на новите умни технологии, те следват принципа да се работи по-умно, а не по-усърдно.

За съжаление привилегиите за намиране на гъвкава работа е възможна предимно за хората с висше образование, които работят на висококвалифицирани места. За представители на тежката индустрия например, които са ангажирани в производствени процеси в металургията, миннодобивната промишленост или енергетиката например, не е възможно да се приложи работа на смени, дистанционна работа или по-гъвкави работни форми. В този смисъл трябва да се има предвид, че наблюдения на Милър и Яр важат само за хора от т.нар. „по-привилегировани сегменти на работната сила“. От друга страна с промяната на технологиите се променят и работните места. Някои изследвания показват, че по отношение на **образователния** статус на Поколение Y една трета от представителите в САЩ (на възраст между 26 и 33 г.) притежават бакалавърска или по-висока образователна степен, което пък ги прави най-добре образованото младо поколение в американската история до момента.²⁹⁴

²⁹³ Whitbourne, Susan Krauss, September 24, 2019, The New Ways Millennials are Approaching Work and Love, Psychology Today, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201909/the-new-ways-millennials-are-approaching-work-and-love>

²⁹⁴ Pew Research Center, February 11, 2014, The Rising Cost of Not Going to College, <https://www.pewsocialtrends.org/2014/02/11/the-rising-cost-of-not-going-to-college/>



Някои анализи показват, че Поколение Y имат нереалистични очаквания за себе си по отношение на напредъка в кариерата си²⁹⁵. Те са нетърпеливи да постигнат успех и не желаят да остават на едно място без да напредват. В исторически план традиционните професии предполагат изборът на кариера да се случва на ранен етап в живота, а напредъкът да се постига въз основа на възраст, опит и дългосрочна заетост при един или двама работодатели. За разлика от тях, в съвременния контекст кариерата се счита за безгранична, приемайки за норма честата смяна на работодатели, професии, местоположение, и е резултат от самостоятелен избор, който носи психологическо удовлетворение.

Когато говорим за Поколение Y, на преден план най-често излиза връзката им с **технологиите**. Те са първото поколение, достигнало зряла възраст през новото хилядолетие и се определят като младите технологични гурута, които процъфтяват в среда от иновации, стартъп компании и работейки докато седят в кафенета вместо в офиса. Те са израснали с технологиите и разчитат на тях, за да изпълняват по-добре работата си. Въоръжени със смартфони, лаптопи и други джаджи, това поколение е денонощно включено в мрежата. Те обичат да комуникират чрез имейл, текстови съобщения или каквато и да е нова социална медия, която използват приятелите и колегите им - Twitter, Instagram, SnapChat, Facebook са само някои от тях. Това е поколение, което дори не може да си представи свят без интернет или мобилни телефони. Животът им сега се управлява от техните умни джаджи, които са тяхната „трета ръка“. Те са дигитално поколение и са първото поколение, за което тези нови технологии не са нещо, към което трябва да се адаптират. Не е изненадващо, че те са най-запалените потребители. Например 81% от Поколение Y имат профил във Facebook, където средният брой на приятелите им е 250 и далеч надвишава този на по-възрастните възрастови групи, които също имат профили.

Една от най-голямата и най-значителна разлика между Поколение Y и по-възрастните поколения е начинът, по който използват технологиите. Според проучване на американския институт Pew Research Center от 2012 г. обществеността вижда по-голяма разлика между млади и стари в използването на технологиите, отколкото в техните морални ценности, отношението им към променящия се облик на страната в етническо отношение или значението, което те отдават на семейството. 64% от анкетираните заявяват, че младите и възрастните хора са много различни в начина, по който използват интернет и други технологии, като Поколение Y поставят себе си в центъра на дигиталните мрежи, които сами създават, докато предходните поколения използват дигиталните канали предимно, за да търсят информация, свързана с работата им, а не толкова за развлечение, себеизразяване и себеутвърждаване.

Поколение Z – работници и служители на възраст 18 – 26 години, родили се в периода 1993 г. – 2001 г.

Както за предишните поколения, така и за Поколение Z съществува значителен спор относно определението и обхвата му. Демографите поставят началото му някъде от началото на 90-те години на миналия век до първите години от новото хилядолетие, по-специално до 2001 г. Някои дори ги определят като децата на новия век и ги наричат „Centennials“ (по

²⁹⁵ Ng, E.S.W., Schweitzer, L. & Lyons, 2010, S.T. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. J Bus Psychol 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

подобие на “Millennials” от английски език), защото са родени в началото на века - най-старите от тях са родени през 1993 г., а най-младите членове на тази кохорта едва са завършили гимназия. Тези тийнейджъри и младежи, които днес са в началото на двадесетте си години, утре ще диктуват основните влияния сред обществото и ще бъдат „инфлуенсърите“ на деня, казано на техния жаргон.

Когато мислим за Поколение Z, технологиите са първото нещо, което ни идва на ум. Те се раждат с таблет и смартфон в ръка. Технологиите са част от тяхното ДНК: връхлетели са в домовете им, образованието и начина им на социализация. Те виждат света по изцяло нов начин. За тях дигиталното е дори по-нормално, отколкото е реалното. Поколение Z се адаптират към технологиите както никое друго поколение и силно зависят от тях, защото са първото поколение, което се ражда в ерата на смартфоните и изцяло израства с тях. Мнозина от тях дори не познават живота преди технологиите и социалните медии. Не си спомнят домашните телефонни апарати „с шайба“ и никога не са писали писма на хартия. Социалните медии и новите технологии са тяхната стихия. Неслучайно Поколение Z стават основоположници на роли като „влогър“ и „инфлуенсър“²⁹⁶.

Те са нетърпеливи и обичат да получават всичко, което искат незабавно и на момента. Този факт вероятно е продиктуван от дигиталния свят, в който са потопени и скоростта, с която се случва всичко там. Техният начин на живот е силно повлиян от ютубъри и инфлуенсъри в Инстаграм. Те мислят пространствено и в 4D, защото са израснали с hi-def, съраунд звук, 3D и 4D – 360 градусова фотография и филми за тях са нещо нормално. Поколение Z имат вродено знание как за скролват, зумират, пинчват или суайпват²⁹⁷. Някои дори казват, че живеят в Instagram.

В това отношение доста приличат на Поколение Y, които също се считат за цифрово поколение, понеже юношеските им години са белязани от iPods и MySpace, но Поколение Z са първото изцяло дигитално поколение, на което не му се е налагало да се учи как да работи и ползва новите технологии. Онези, които изучават тенденциите сред младежите, започват да забелязват големи различия в това как двете поколения възприемат своите онлайн личности, започвайки от личното пространство. Докато Поколение Y публикува скандални селфита как пие бира във Facebook, мнозина от Поколение Z са далеч по-предпазливи и предпочитат да използват анонимни социални медийни платформи като Secret, Whisper или Snapchat, където всякакви компрометиращи изображения изчезват почти моментално. По-младите представители на Поколение Z са свидетели на недостатъка да бъдат проследявани в социалните медии от бъдещи работодатели, родители и учители и сега предпочитат съобщения, които изчезват мигновено. Така светкавично разпространяваните съобщения, които наблюдаваме при Поколение Y вече се превръщат в изчезващи съобщения при Поколение Z. Въпреки тази нарастваща тенденция, онлайн образът продължава да е важен за

²⁹⁶ Влогър (от английски език vlogger) е човек, който поддържа видео блог. Инфлуенсър (от английски език Influencer) е човек със силно влияние в социалните мрежи, огромен брой последователи и чието поведение винаги е забелязвано и взимано под внимание. Според Collins COBUILD An influencer is someone who is able to persuade a lot of other people, for example their followers on social media, to do, buy, or use the same things that they do. They are often paid or given free products in exchange for doing this, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/influencer>

²⁹⁷ Бел. автора. Глаголи, които се използват, за да посочат действия, извършвани най-често с палец и показалец на тъчскрийн екран (от английски език zoom, pinch, swipe)

Поколение Z и състезанието за „лайкове“, „споделяния“ и „преглеждания“ в Twitter, Facebook и Instagram продължава както при Поколение Y. Разликите между двете поколения, разбира се, далеч не се изчерпват с предпочитанията на Snapchat пред Facebook. Ето няколко основни разлики, които се изпъкват на преден план, когато разглеждаме Поколение Z в сравнение с Поколение Y:

Поколение Z	Поколение Y
Технологиите са им вродени: боравят едновременно с 5 екрана	Технологиите са им познати, приучени и присъщи: боравят едновременно с 2 екрана
Мислят нетриизмерно	Мислят триизмерно
Споделят информация разумно (изключен GPS)	Радикална прозрачност – споделят всичко
Активни доброволци	Нехайни са
Задружност	Толерантност
Зрели за годините си	Незрели за годините си
Комуникират чрез образи	Комуникират чрез текст
Създават съдържание	Споделят съдържание
Фокусирани върху бъдещето	Фокусирани върху настоящето
Реалисти	Оптимисти

Счита се, че Поколение Z са предпазливи, не са склонни да поемат рискове и са съсредоточени върху резултатите. За тях е възможно да се каже, че имат желание да работят извънредно и е по-малко вероятно да се съсредоточат върху времето си за почивка. За разлика от Поколение X или Поколение Y, Поколение Z е малко вероятно да отдадат голямо значение на социалния аспект на работното място, като изграждането на приятелства например. Ако Поколение X дели социалните си кръгове на две основни групи – близки приятели и просто познати, то степените на близост и познанства при Поколение Z са много по-сложни. Вроденото владение и използване на технологиите до голяма степен обаче им оказва негативно влияние, защото ги кара да пренебрегват междуличностните си отношения докато виртуално създават най-близките си контакти в Tumblr, Instagram и Facebook.

Според проучване, проведено от американската компания Sparks and Honey се наблюдават някои промени в начина на мислене между поколенията²⁹⁸, които характеризират най-новото поколение на пазара на труда днес. Доверието например се превръща в предпазливост. През последните десет години се наблюдава икономическа рецесия, тероризъм, расови вълнения, нарастващ дълг и джандър движения. Поколение Z днес има различно възприятие за реалността от поколенията преди тях и е по-предпазливо.

²⁹⁸ Sparks and Honey, June 17, 2014, Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>

Идеализмът на предишните поколения се превръща в прагматизъм за Поколение Z. Преди десет години например, за Поколение Y бе напълно нормално и обичайно да получават всичко, което искат - новият iPhone, новите дънки, таблет, татуировки или пиърсинг. Днес финансовата ситуация е малко по-различна и ограничена, обяснявайки факта на огромното нарастване на броя домакинствата, в които съжителстват много поколения. Милиони младежи навлизат в свят, който не е създаден специално за тях. Мнозина са принудени да мислят практически и да мислят за бъдещето. Оптимизмът може да се превърне в цинизъм²⁹⁹.

Получаването на образование се превръща в хакване на такова. За Поколение Y е нормално след завършване на гимназия да кандидатства в редица университети и да се впусне в преследване на образование в хуманитарните науки. Водени са от вярването, че за да постигнат успех, трябва да завършат университет. Днес все повече представители на Поколение Z не вярват в това. Те откриха, че могат да си пробият път, докато се подготвят за кариерата, като комбинират безплатни курсове към университетите от Брашнената лига, завършващи с онлайн сертификати, заедно с реален житейски опит.

Харченето на пари и ресурси за Поколение Z се превръща в спестяване. Според доклада на маркетинговата фирма Sparks and Honey, по-младите представители на това поколение не харчат пари толкова бързо, колкото тези от Поколение Y, което харчи смело и често пъти необмислено и импулсивно. За сравнение, 57% от Поколение Z предпочита да спести вместо да похарчи. Това е още един пример как начинът им на възприемане на реалността ги подтиква да мислят напред и да се стремят да се подготвят.

Все по-голям брой от тях осъзнават намаляващите природни ресурси и търсят начини за спестяване, преработване, рециклиране на суровините чрез многобройни и разнообразни инициативи като ZeroWaste, PlasticBan и др. Поколение Z възнамеряват да променят света и са решени да направят промяна и да оставят отпечатък. Социалното предприемачество е един от най-популярните избори за кариера. Те доброволно се заемат с каузи. Според статистиката на Министерството на труда на САЩ 26% са доброволци.³⁰⁰ Поколение Y са по-малко склонни да се самоопределят като природозащитници, а Поколение X на тяхната възраст още по-малко. През 1999 г., когато Поколение X са на възраст под 35 години, приблизително четири на десет (39%) са се самоопределили като такива. Днес едва около една трета от Поколение Y (32%) казват, че думата „природозащитник“ ги описва много добре. Поколение X (42%), Поколение T (42%) са значително по-склонни да се нарекат така.

Друга интересна тенденция, която се наблюдава при най-младото поколение е, че от консуматори на социални медии, те се превръщат в създатели. Поколение Y популяризира практиката да се прекарват часове в гледане на видеоклипове в YouTube, телевизионни предавания в Hulu или филми в Netflix. Докато Поколение Z също правят това, те често пъти предпочитат да „създават“ нови медии. Те търсят интерактивни преживявания, където могат да участват във видеоклиповете. Поколение Z обича да твори съдържанието. Подобно на известните ютюбъри, инфлуенсъри и влогъри, които следват, голям брой от Поколение Z

²⁹⁹ Бел. автора адаптирано от Sparks and Honey, June 17, 2014, Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>

³⁰⁰ Sparks & honey, June 17, 2014, Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>

поддържа собствени YouTube канали. Технологиите и интересите им са дълбоко преплетени в ежедневието. Трима от четирима желаят настоящото им хоби да стане тяхна работа на пълен работен ден.

Общуването също се променя. Текстовите съобщения се превръщат в съобщения от емотикони. Тъй като светът става по-сложен и несигурен, 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.

Поколение Z са най-големият консуматор на бързите социални медии като ги „схрускват“ за минути. Някои изследователски проучвания дори сочат, че мозъкът им е еволюирал, така че да обработва повече информация с по-бързи скорости и е по-пъргав при обработване и справяне с когнитивни предизвикателства. Поколение Z поема информация моментално и губи интерес също толкова бързо. Докато Поколение Y притежава малко по-дълъг период на задържане на внимание, то при Поколение Z продължителността на задържане на вниманието е 6-8 секунди. Затова и привличането и задържането на вниманието им се оказва голямо предизвикателство. Според американския Национален център по информация за биотехнологиите³⁰¹ средната продължителност на задържане на вниманието е 8 секунди (спаднала от 12 секунди през 2000 г.). 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.

Най-новото попълнение в трудовите редици, Поколение Z, очаквано имат други принципи и разбирания за работния процес и работата като цяло, които са дълбоко повлияни от забързаната технологична среда, в която са израснали. Те искат всичко да се случва бързо, сега и веднага. Не е учудващо тогава, че искат и бързо да напредват в кариерите си. Все повече компании повишават служителите си на всеки шест месеца, а не на всеки две години, защото за поколение, отгледано в Snapchat две години са цяла вечност. Заради това в някои по-гъвкави организации в информационния сектор например, вече е прието служителите да имат възможност за промяна или повишение след успешно минаване на изпитателния срок – 3 или 6 месеца с цел задържане на качествените кадри.

Бързата адаптация е силна черта на това поколение и те нямат проблем да съчетават няколко дейности или да разбият стереотипите. Предприемачеството им е вродено. Пример за това е нарастващият брой предприемачи на възраст 21-26 г., които са с технически наклонности, но притежават и силни лидерски компетенции като емпатия, комуникативност и бизнес умения. Те са заплени и мотивирани от примери за стартъп компании, които постигат мигновен и главозамайващ успех като например Gett, Prismatic, Shopify, Melissa Climate, Prospecto Group и търсят също толкова бърз успех.

³⁰¹ Sparks and Honey, June 17, 2014, Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>

Прилики и разлики между Поколение X, Поколение Y и Поколение Z

Според проучване³⁰² сред 18,000 заети лица и студенти от три поколения (Поколение X, Поколение Y и Поколение Z) от 19 държави, извършено от INSEAD Emerging Markets Institute, Universum и Фондация HEAD, съществуват значителни различия в ценностите и стремежите на отделните поколения. Ето някои области на интерес и обобщени резултати от проведеня анализ:

Лидерство – проучването установява, че по целия свят да бъдеш лидер е важно за 61% от Поколение Y, 61% от Поколение Z и 57% от респондентите от Поколение X. Отговорите обаче варират според отделните държави - в скандинавските страни например респондентите са значително по-склонни да желаят ръководни роли, отколкото тези в Мексико. Сред анкетираните от Поколение Y, 76% от мексиканците казват, че постигането на лидерска позиция е важно, но само 47% от норвежците са казали същото. 77% от американските представители от Поколение Y заявяват, че постигането на лидерска позиция е важно за тях. Оказва се, че в държави като Дания, Швеция и Франция липсва желание за лидерство и само 56% от професионалистите от Поколение Y казват, че за тях е важно да бъдат лидер, което прави намирането на таланти на пазара на труда в тези държави значително по-трудно. В държави като Мексико, САЩ и Индия пък трябва да се намери начин да се отговори на очакванията и да се осигури лидерски опит или друг вид мотивация за амбициозните служители.

Като цяло представителите на Поколение Y и Поколение X са много по-запалени по коучинга и менторството, които идват с ръководните позиции, отколкото по по-голямата отговорност. Въпреки това, за Поколение Z по-голямата отговорност и повечето свобода са атрактивни аспекти на лидерството. Географски погледнато, респондентите от Поколение X в Испания определят коучинга и менторството като най-привлекателните аспекти на лидерството, докато за представителите от Германия, Норвегия, Дания, Великобритания и САЩ те не са приоритет, в сравнение с предизвикателните задачи, които пък определят като най-атрактивната част на лидерството.

Възгледите на мъжете и жените по отношение на лидерството също се различават в различните поколения. При Поколение X 63% от мъжете и 52% от жените заявяват, че лидерството е важно за тях. Сред представителите на Поколение Y и Поколение Z процентите са 63% от анкетираните мъже и 61% от жените. Като цяло жените от Поколение X са по-склонни да се зарадват на предизвикателна работа, свързана с лидерството, където могат да влязат в ролята на коуч и ментор. Те поставят възможността да бъдат коуч преди всички други дейности, докато жените от Поколение Z смятат, че големите отговорности са най-привлекателната част на лидерството. Мъжете от всички поколения са по-заинтересовани от бъдещите приходи и отговорности.

По отношение на пречките пред лидерството, представителите на Поколение Z от Япония, Франция и Великобритания посочват на първо място високите нива на стрес. Същото се отнася и за Поколение Y, като представителите от САЩ, Швейцария и Финландия изразяват

³⁰² Bresman, Henrik, Rao D., Vinika, August 25, 2017, A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different, <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>



най-голяма тревога. Представителите на Поколение X от всички тези страни са на същото мнение, докато представителите от Германия, Швейцария и Обединените арабски емирства са по-загрижени за постигането на баланс между професионалния и личен живот. Проучването установява също така, че жените, без значение от географския регион и поколението, на което принадлежат, са по-склонни да се откажат заради стреса, има по-голяма вероятност да се чувстват неуверени да бъдат лидери, и е по-вероятно да се страхуват от неуспех в сравнение с колегите им мъже. Жените в различните страни обаче се притесняват от различни неща. В Китай жените от Поколение Y се тревожат най-много, че няма да могат да намерят възможностите за развитие, за да напреднат в кариерата си, докато жените от Поколение X се притесняват повече, че няма да могат да се насладят на пенсията си. В САЩ жените от Поколение Y се притесняват най-много, че няма да могат да реализират своите кариерни цели, докато в Швеция жените от Поколение Y са най-притеснени от извънредна работа.

По отношение на **предприемачеството** и трите поколения проявяват силен интерес към предприемачеството. Резултатите от изследването показват, че един от всеки четирима представители на Поколение Z желае да започне собствен бизнес, а при Поколение Y и от Поколение X, всеки трети се стреми да бъде предприемач. Служителите от Поколение Y в Мексико (57%) и ОАЕ (56%) желаят най-много да открият собствен бизнес. Оказва се, че на въпроса дали биха искали да работят за международна компания или да започнат собствен бизнес, респондентите от Поколение Z предпочитат да работят за международна компания, докато представителите на Поколение Y и Поколение X предпочитат да започнат собствен бизнес. Само 27% от Поколение Y в Мексико твърдят, че искат кариера в международна компания. В Индия 43% от Поколение X искат да започнат собствен бизнес, а 25% да работят за международна компания.

Обучението е друга сфера, в която респондентите се различават в предпочитанията си. На въпроса дали биха участвали в онлайн курс, ако се предлага от техния работодател, 70% от Поколение Z отговарят положително, 77% от Поколение Y и 78% Поколение X отговарят, че ще участват. Ако обаче имат избор между онлайн курс и присъствен такъв, учудващо 69% от Поколение Z избират присъствен, а само 13% избират онлайн. Представителите на Поколение X най-много клонят към онлайн обучение, като 25% от анкетиранияте избират тази опция; 21% от Поколение Y също предпочитат онлайн обучение пред присъствено обучение.

Всички поколения отдават значение на факта как биха се вписали в организацията и дали техните личности отговарят на мястото, където работят (50% от Поколение Y и Z и 40% от Поколение X). Представителите на Поколение Y от Япония (66%) и от Испания (57%) например са най-загрижени дали ще се приспособят към организацията, като това се наблюдава също така и сред Поколение Z от Япония (60%) и Поколение Z от Франция (64%). За Поколение X от Япония, Дания и Индия, това също е приоритет. Най-много обаче Поколение X се тревожи, че няма да може да се пенсионира, ще остане без възможности за развитие или че ще загуби сигурността на работата си. Проблемите с пенсионирането се очертават като основна грижа за Поколение X във Великобритания, САЩ и Испания.

По отношение на **работните нагласи**, едно канадско проучване стига до интересни резултати за Поколение Y и честотата, с която те сменят работата си и работодателите спрямо предишните поколения. Проучването установява, че до навършване на 30 години Поколение Y са

сменили средно 6.4 работата си и 3.5 пъти работодателите; Поколение X са сменили средно 3.7 работни места и 2.1 работодатели, а Поколение Т средно 2.4 работни места и 3.0 работодатели³⁰³. С други думи, Поколение Y са сменили почти два пъти повече работни места и компании от Поколение X и почти три пъти повече в сравнение с Поколение Т. Трудните икономически условия, големите очаквания, които имат към себе си по отношение на напредъка в кариерата и промяната на нагласата към работата в полза на начина на живот, обясняват честите смени на работни места и работодатели сред Поколение Y. Повечето промени в кариерата при другите поколения настъпват на възраст между 20-24 години (етап на избор на кариера) и 30-34 години (създаване на кариера). При Поколение Т промените в работата намаляват между 45-65 години (поддържане на кариера), но нараства смяната на работодатели, като икономическите условия до голяма степен обуславят „втората кариера“ сред Поколение Т.

Прави впечатление също така, че съществуват значителни различия между поколенията в желанието им за баланс между професионалния и личен живот, работната етика и значението, което отдават на работата. По-вероятно е Поколение Y да кажат, че искат работа с много свободно време, че „работата е просто да се изкарва прехраната“ и по-малко вероятно, че желаят да работят извънредно³⁰⁴. Съществуват също поколенчески разлики по отношение на външните стимули, които им влияят като например желанието за постигане на висок социален статус или възнаграждение. Най-много представителите на Поколение X се интересуват от тях, макар че Поколение Y също се влияят от външни стимули и то даже повече отколкото представителите на Поколение X, когато да били на същите години.

7.2. ИЗСЛЕДВАНИЯ, АНАЛИЗИ И ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ЦИФРОВИЗАЦИЯТА И ТЕХНОЛОГИИТЕ ВЪРХУ РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ, ПРОМЯНАТА В ТРУДОВИЯ ЦИКЪЛ (ЦИФРОВ ДЕМОГРАФСКИ ПРЕХОД) И ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ НОВИ КВАЛИФИКАЦИИ И УМЕНИЯ

Броят и разнообразието от средства за комуникация все повече се увеличава, като всички технологични нововъведения обещава да направят служителите по-ефективни и продуктивни. За да постигнат това, много съвременни организации започват да изменят работните си практики, да променят физическите работни места, както и лидерските подходи, които използват. Целта на всички е чрез по-голяма свързаност между отделните мрежи от екипи да се постигне по-голяма производителност. Гъвкавостта става все по-важна за служителите и наистина може да играе съществена роля при вземането им на решения.

³⁰³ Ng, E.S.W., Schweitzer, L. & Lyons, 2010, S.T. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. J Bus Psychol 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

³⁰⁴ Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E., 2010, Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36(5), 1117–1142, <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Изследванията показват, че комуникационните стилове, навиците и инструментите, които хората използват в личния си живот, се пренасят и на работното място. Мнозина вярват, че социалните медии и текстовите съобщения например, ще станат част от работното ежедневие. Резултатите от проведени проучвания от **Deloitte през 2018 г.** са впечатляващи: 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.³⁰⁵ 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.

Изследванията сочат, че за да се увеличи производителността, съвременните организации трябва да се съчетаят новите технологии, редизайн на физическото работно място, както и да внедрят нови лидерски подходи и работни практики. С напредването на технологиите се появяват и нови инструменти за управление на екипи, базирани на изкуствен интелект. Най-новите версии на Office 365, G-Suite и Slack сега включват препоръки, базирани на изкуствен интелект, за да помогнат на хората да намерят правилния документ, да отговорят на правилното съобщение и да разберат кое е най-важно.

Затова не е изненадващ фактът, че все по-голям брой международни и мултинационални компании внедряват тези нови дигитални инструменти в бизнес практиките си. Така например, **Slack**³⁰⁶ е предпочитан инструмент за бързо разпространение на информация, разрешаване на проблеми и вземане на решения за американската софтуерна компания **Intuit Inc.**³⁰⁷ Ето някои примери за други компании, които също споделят предимствата на Slack:

Vodafone Group - Преди въвеждането на специализирания софтуер Slack екипите на Vodafone Group са локализирани на различни места и разделени, разчитайки на имейли, за да общуват. Slack им позволява да улеснят сътрудничеството помежду си, както и да разрешават по-бързо възникнали проблеми с клиентите. Когато се случи инцидент в производствена среда например, благодарение на тази интеграцията се уведомява правилния екип в рамките на секунди, като може да се посочи дори точния човек. Това драстично намалява времето за разрешаване на даден проблем, тъй като може да се сигнализира правилния човек в точното време. С използването на Slack Vodafone има за цел да даде възможност на своите екипи от разработчици по целия свят да въведат нови начини на работа. Възможността за установяване на бърза връзка, съвместна работа и широко споделяне на знания, помага на компанията да предоставя нови, подобрени услуги на милиони клиенти по целия свят.

BBC – Каналите за комуникация на Slack подобряват сътрудничеството между отделите и вътре в тях. Намирането на информация и отговори, както и по-бързото разрешаване на

³⁰⁵ 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>

³⁰⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана от <https://slack.com/intl/en-bg/>

³⁰⁷ Intuit Inc. is an American business and financial software company that develops and sells financial, accounting, and tax preparation software and related services for small businesses, accountants, and individuals. The company is headquartered in California, <https://www.intuit.com/>

проблеми става възможно благодарение на новата технология. BBC има голям брой партньори и доставчици, които са от ключово значение за работата на компанията и предоставянето на качествени услуги. Комуникацията с някои от тези организации, особено по време на големи събития, се улеснява чрез въвеждането на Slack и създаването на акаунти за гости, които имат достъп до много канали за общуване в организацията или само до един. Персонализираните чат ботове³⁰⁸ пък автоматизират ръчните процеси и помагат на новите служители бързо да навлязат.

Autodesk, Inc. е американска софтуерна компания с над 140 продукта, която разработва софтуер за 2D и 3D проектиране, използван при дейности в архитектурата, инженерни и строителни конструкции, производство, медии и развлекателната индустрия. Като отчита желанията на клиентите си да имат достъп до своя софтуер и данни от облака, а не само от работния плот, Autodesk преосмисля начина, по който продава продукти и решава да премине към нова платформа. Въвеждайки Slack, Autodesk интегрира и обединява продуктовия си опит.

IBM - Екипите на IBM клонят към използване на отворените канали на Slack (например, #екип за разработка), така че членовете на даден екип да обсъждат открито възникнали проблеми и експерти от други екипи да могат лесно да се присъединят, за да помогнат. Сред най-популярните канали, които използват екипите в IBM са: #help-services, #help-deployments, #starfleet-monitoring

Проучване сред 18,000 заети лица и студенти от Поколение X, Поколение Y и Поколение Z от 19 държави, извършено от INSEAD Emerging Markets Institute, Universum и Фондация HEAD³⁰⁹ установява интересни нагласи и очаквания сред най-младите представители. Запитани според тях кои технологии най-вероятно ще революционизират работата през следващото десетилетие, Поколение Z ентусиазирано посочват потенциала на **виртуалната реалност (VR)**. Това се отчита повече в страни като Мексико и Сингапур и по-малко в страни като Индия. Професионалистите от Поколение Y също посочват виртуалната реалност като технологията, която най-вероятно ще революционизира работата им през следващото десетилетие, извеждайки я по-напред от управлението на проекти, аудио/видео конференциите например. Поколение X от друга страна, счита че технологиите, свързани с виртуална реалност няма да окажат въздействие или ще окажат слабо такова върху тяхната работа. В технологично отношение, те посочват с най-голям ентусиазъм различни инструменти за управление на проекти, а някои страни, като Германия, Япония и Русия посочват също облачните изчисления и инструментите за електронно обучение като водещи. Някои компании вече разглеждат виртуалната реалност като инструмент за привличане на тези таланти от по-младите поколения и за по-добро управление на собствените си бизнес процеси.

³⁰⁸ Бел. автора. „Чат бот“ е съкратено от английски език “chat” (говоря) и “robot” (робот). Наричат го още smartbot, talkbot, chatterbot или просто “бот” и представлява компютърна програма, подобна на виртуален асистент, основана на елементи на изкуствен интелект за автоматизация на информацията в уеб сайтове, която е предназначена да взаимодейства с потребителите през интернет, https://en.wikipedia.org/wiki/Internet_bot

³⁰⁹ Bresman, Henrik, Rao D., Vinika, August 25, 2017, A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different, <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>

Walmart - най-големият търговец на дребно в света, планира да използва виртуалната реалност³¹⁰, за обучението на служителите си по теми като управление и обслужване на клиенти. Обучение основано на виртуална реалност ще се използва във всеки от 200-те центрове за обучение на Walmart Academy в САЩ и ще подпомага обучението на около 150 000 служители, които ще преминават през програмата всяка година. Инструкцията с елементи на виртуална реалност, която Walmart ще използва е изцяло базирана на 360 градуса видео и ще включва интерактивни екрани, които приканват обучаемите да вземат решения в различни ситуации. Темите ще са свързани с обслужване на клиенти, управление или определени ситуации, с които се сблъскват служителите, като Черния петък например. Обученията ще варират от около тридесет секунди до около пет минути и са предназначени да допълнят традиционното обучение.

Компанията **Coca Cola**³¹¹ е блестящ пример за бизнес, който се е реорганизиран на базата на данни и е въвел изкуствен интелект (AI), за да жъне успехи. Тя е най-голямата в света компания за напитки и продава над 500 марки безалкохолни напитки на клиенти в над 200 страни. Това означава също така, че генерира огромно количество от данни, като се започне от производството и дистрибуцията до продажбите и обратната връзка с клиентите. Компанията разчита на стратегия, базирана на тези данни, за да взема бизнес решения на стратегическо ниво. Изкуственият интелект в момента е основата на всичко, което прави Coca Cola. Тя създава интелигентни преживявания и изкуственият интелект стои в центъра на това преживяване. Компанията не иска да изостава от водещите технологични гиганти в света и се стреми да разработи нещо подобно на „виртуалните асистент“ като Alexa на Amazon и Siri на Apple например. Изкуственият интелект следва да се внедри в автомати за напитки, което ще позволи на потребителите например да поръчат любимата си вкусова комбинация от всеки автомат, като машината ще я смеси съобразно техните индивидуални предпочитания.

Компанията изпробва т.нар. „**обогатена реалност**“ (augmented reality)³¹², при която компютърната графика е насложена върху потребителския поглед върху реалния свят, използвайки очила или слушалки в редица бутилиращи предприятия на компанията по целия свят. Това позволява на техниците да получават информация за оборудването, което обслужват, и да получат подкрепа от експерти на отдалечени места, които могат да видят какво виждат те и да помогнат за диагностициране и решаване на технически проблеми. Използва се и за проверка на проблеми с автомати и дозатори на отдалечени или труднодостъпни места, включително круизни кораби, докато са в морето.

Социалните медии и милионите представители на новите поколения, които са част от тях, играят ключово значение за маркетинга на днешните компании и Coca Cola не е изключение. Компанията има 105 милиона фенове във Facebook и 35 милиона последователи в

³¹⁰ Matney, Lucas, June 1, 2017, Walmart is bringing VR instruction to all of its U.S. training centers, <https://techcrunch.com/2017/05/31/walmart-is-bringing-vr-instruction-to-all-of-its-u-s-training-centers/>

³¹¹ Marr, Bernard, September 18, 2017, The Amazing Ways Coca Cola Uses Artificial Intelligence And Big Data To Drive Success, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/09/18/the-amazing-ways-coca-cola-uses-artificial-intelligence-ai-and-big-data-to-drive-success/#f4b8f6b78d2f>

³¹² Бел. автора. Терминът „augmented reality“ няма единен и точен превод на български език. Повечето блогъри и специалисти се спират на „обогатена реалност“, „добавена реалност“, „допълнена реалност“ или „увеличена реалност“, https://en.wikipedia.org/wiki/Augmented_reality

Twitter, което превръща социалните медии в изключително важен източник на данни за компанията. Соса Cola внимателно следи как продуктите ѝ са представени в социалните медии и използва технология базирана на изкуствения интелект, за да разпознава изображения и да забележи, когато снимките на нейните продукти или тези на конкурентите се качват в интернет. Въз основа на това използва алгоритми и определя най-добрия начин да таргетира своите реклами, тъй като е установено, че рекламите насочени по този начин, имат четири пъти по-голям шанс да бъдат отворени, в сравнение с другите методи за насочена реклама.

Проучването на INSEAD Emerging Markets Institute, Universum и Фондация HEAD³¹³ също така разглежда въпроса дали според респондентите технологиите са полезни в работен план или затрудняват работата им. Повечето възрастни специалисти от Поколение Т от Великобритания, Швеция и Норвегия считат технологиите за пречка, докато представителите на Поколение Х от Дания, Швеция и Мексико посочват технологиите като изключително полезни. Анкетираните от Поколение Y в Мексико, Швеция и Германия посочват най-добро отношение към технологиите. Младешите от Поколение Z в Германия, Япония и Мексико също смятат технологиите за полезни, докато техните представители в Китай, САЩ и Канада са по-склонни да разглеждат технологиите като пречка за тяхната работа.

Над 70% от анкетираните служители от Поколение Y и Поколение Х смятат, че дигиталните умения на техните работодатели са важни, но само около 40% от двете поколения казват, че дигиталните умения на техните компании са добри. И накрая, повече от 70% от анкетираните от всички поколения отговарят, че гъвкавите условия на работа ще представляват важна възможност за професионалния им живот през следващите 10 години. Швейцарците от всички поколения определят гъвкавите форми на работа като топ възможност. Както също и сингапурците от Поколения Y и Х (За Поколение Z от Сингапур на първо място стоят гъвкавите работни места като локация). Китайските и японските респонденти са привлечени от международните възможности за работа и работата с клиенти и колеги в други държави.

Без съмнения дигиталните технологии навлизат стремглаво в живота на всички поколения. Според анализ на данни от проучване³¹⁴ на Pew Research Center проведено в началото на 2019 г. 93% от Поколение Y притежават смартфони, в сравнение с 90% от Поколение Х, 68% от Поколение Т и 40% от най-възрастното Тихо поколение. По отношение на конкретни платформи на социални медии, около три четвърти или повече от Поколение Y и Поколение Х твърдят, че използват Facebook (съответно 84% срещу 74%). Броят на представители на Поколение Т, които използват Facebook се е увеличил двойно в сравнение с 2015 г.

Почти всички от Поколение Y (близо 100%) твърдят, че използват интернет, а 19% от тях са интернет потребители само за смартфони – което означава, че притежават смартфон, но нямат широколентов интернет у дома. Голям дял от Поколение Х (91%) и Поколение Т (85%) също използват интернет, но не толкова през смартфоните си.

³¹³ Bresman, Henrik, Rao D., Vinika, August 25, 2017, A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different, <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>

³¹⁴ Vogels, Emily, September 9, 2019, Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life, Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>

Поколение Т продължават да изостават от Поколение Х и Поколение Y в усвояването на новите технологиите, но скоростта с която се учат и започват да използват нараства бързо през последните години. Например, сега Поколение Т има много по-голяма вероятност да притежава смартфон, отколкото през 2011 г. (68% сега срещу 25% тогава).

Влиянието на новите комуникационни инструменти може да бъде изключително положително и съществуват редица добри практики за това. Например **Mayo Clinic** е един от водещите медицински центрове в света, който подобрява екипната работа, обмена на информация и грижата за пациентите с помощта на технологиите. Чрез мобилно приложение, разработено специално за тях и наречено AskMayoExpert, лекарите могат да намерят информация за диагнози, лечение, причини и превенция като се допитват до други специалисти и източници в мрежата. Потребителите могат да задават и отговарят на въпроси, а цялата информация е разделена по тема, местоположение, процес на грижа и най-основни факти. Тази силно интерактивна система вече се използва широко, като лекарите достъпват приложението и се допитват до експерти повече от 10 пъти дневно³¹⁵.

Друг дигитален помощник, който става все по-популярен сред компаниите и е от голяма помощ за тяхната работа е **Workplace на Facebook**. Workplace е платформа за сътрудничество и общуване в предприятието, разработена от Facebook по подобие на персоналния Facebook и включва редица инструменти като специализирани групи, незабавни съобщения и поток от новини. Някои от компаниите, използващи този софтуер са **Booking.com, Airbnb и Starbucks**³¹⁶. Други интересни примери за добри практики включват:

Danone е водеща световна компания за хранителни продукти. Първоначалните комуникационни платформи, въведени от Danone са били слабо използвани, защото не са предоставяли достатъчно качествено преживяване на служителите и не са били достатъчно интуитивни. Целта на Danone е да подобри дигиталния опит и култура на членовете на компанията, като свърже своите 100 000 служители по целия свят. Чрез Workplace всички служители могат да допринасят и споделят идеи и да се възползват от знанията на останалите. Благодарение на платформата драстично намаляват конферентните разговори и срещи. Workplace предлага едно централно място, където да се публикуват протоколи от срещи и да се получава обратна връзка и коментари, а по този начин насърчава чувството на свързаност между различните локации и отдели.

Telenor е водещ в света телекомуникационен оператор, който има 34 000 служители и оперира на 13 пазара. За компанията възможността за свързаността играе ключова роля във фирмената култура. Workplace помогна 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.

Volkswagen Group - Служителите на Volkswagen Group Ireland приветстват въвеждането на платформата, като над 95% от тях използват Workplace, за да общуват и да си сътрудничат.

³¹⁵ 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>

³¹⁶ Workplace from Facebook, <https://www.facebook.com/workplace>

Това повишава ефективността и намалява броя на имейлите. Комуникацията е насочена към конкретните отговорни групи и по този начин измества необходимостта от използването на големи списъци за разпространение.

AstraZeneca – AstraZeneca е глобална биофармацевтична компания, чиито иновативни лекарства се използват от милиони пациенти по целия свят. Обединяването и свързването на 64 000 служители е истинско предизвикателство за компанията, но посредством Workplace това става възможно като дори се увеличава производителността и свързаността на общността по време на работа. Истинската сила на Workplace те виждат в свързването на ръководството с останалите служители. Един от най-добрите примери за това е използването на видеовръзка за комуникация и взаимодействие с екипи от различни точки на света, от регионалните офиси и централата в реално време и като цяло повишаване на чувството за принадлежност и свързаност в компанията.

Decathlon е компания, създадена от любители на спорта за любителите на спорта, с над 1500 магазини по целия свят и служители от над 80 националности, които говорят на 40 различни езика. По данни на Workplace Facebook³¹⁷ 76% от служителите използват Workplace всяка седмица. При използването на имейлите тромавата комуникация и честите недоразумения са били неразривна част от работната среда за Decathlon. В офисите в Сингапур, например, служителите на Decathlon използват Workplace Groups в работата си, за да общуват по-бързо и лесно чрез съобщения, които достигат веднага до точния служител и по този начин се елиминира тромавото общуване чрез имейли. Така служителите имат възможност постоянно да сверяват използваните работни материали, било то превод или маркетингова инициатива на централата на Decathlon във Франция, и по този начин да получат по-точни разяснения в хода на работа, докато директно обсъждат и разговарят в Workplace. Платформата позволява на Decathlon да запази уникалната си фирмена култура, прозрачност и отворена комуникация, където всеки служител се чувства като част от едно голямо и близко семейство. Workplace е мястото, където служителите на Decathlon могат да говорят и споделят открито, както и да дадат обратна връзка и коментари по различни теми.

RHB е банка в Сингапур с над 17 000 служители и 334 клона в региона, които обединяват в себе си най-различни културни различия и нагласи. Това прави задачата на RHB да изгради един сплотен екип изключително трудна. Измерването на производителността и мотивацията на служителите от разстояние е също толкова трудно. Проследяването на напредъка на всеки служител в RHB след назначаването му е сложно, особено когато всички се намират в различни офиси и екипът на „Човешки ресурси“ е изправен пред предизвикателството как да приспособи изискванията за обучение на нови служители без постоянна комуникация. За да преодолее това, RHB внедрява **Enboarder**. Този ход въоръжава екипа „Човешки ресурси“ с необходимите инструменти за въвеждане и управление на редовни виртуални срещи по време на въвеждащите програми за служители, както и за по-нататъшното дистанционно наблюдение на техния напредък.

С бързия темп на навлизане на новите технологии, пазарът на труда започва да става все по-взискателен към владенето на **дигитални умения** и все по-засилено се наблюдава търсене на служители, които да владеят не само чужди езици, или да притежават различни

³¹⁷ Workplace from Facebook, <https://www.facebook.com/workplace>

академични специалности, но и които владеят свободно най-основните инструменти на съвременната технологична ера. Без съмнение технологичната революция създава нови професии и служителите трябва да притежават дигитални умения, за да не изостават или дори изпаднат от пазара на труда. На работното място вече съществува тясна връзка между липсата на цифрови умения и трудности при намирането на работа. Дигитализацията повишава личните и професионалните умения, което дава повече възможности за намиране на работа. Напредъкът на технологиите и динамиката в области като изкуствения интелект и машинното обучение, роботиката, нанотехнологиите, 3D печата, генетиката и биотехнологиите ще доведе до кардинална промяна не само на бизнес моделите, но и на пазара на труда през следващите години. Това ще доведе и до промени в необходимите умения, които ще се търсят в новите условия. Едни от най-важните и необходими посочвани **умения са „разрешаване на сложни проблеми“, „критично мислене“ и „творчество“**³¹⁸, а знания за електронните устройства, мрежи, киберсигурност, комуникационни системи и анализ на данни ще бъдат съществени. Европейският център за развитие на професионално обучение (**Cedefop**) смята, че в близко бъдеще 90% от свободните работни места в Европа ще изискват някакъв вид цифрови знания.

Всяко поколение на работното място иска да изгради различни умения. Необходимите умения в началото на кариерата са много по-различни от тези, които са необходими и търсени 20 години по-късно. И все пак интересът към конкретни умения у различните поколения е много по-широк, отколкото се смята. Поколение Z отдава най-голямо значение на творчеството и дигиталните умения - повече от всяко друго поколение. Поколение Y и Поколение X са фокусирани върху развитието на своите управленски и лидерски умения, тъй като мнозина от тях заемат мениджърски или ръководни позиции и всеки иска да развие своите лидерски и управленски умения.

Според доклад на **LinkedIn**³¹⁹ най-важните меки умения за 2020 г. са по-ориентирани към човека (потребителя) отколкото са били в предишните години. Меките умения са основните междуличностни умения, които определят или пречат на способността на човек да свърши определена задача. Считат се за основополагащи и всеки професионалист трябва да работи за изграждането им. Начело в тазгодишния списък са **творчество, сътрудничество, убеждаване и емоционална интелигентност** - всички умения, които показват как даден професионалист работи с другите и които допринасят за генерирането на нови идеи. Според LinkedIn тази година по-осезаемо липсват повече умения, ориентирани към изпълнение на задачи като „управление на времето“. Въпреки че подобни умения продължават да са от решаващо значение за успеха, резултатите показват, че компаниите се насочват повече към таланти, които притежават силни междуличностни умения.

Аналитичните умения и компютърните уменията, свързани с данни и изчисления продължават да са начело в списъка с твърди умения. Докато най-търсените меки умения са свързани с това как служителите работят заедно, най-търсените твърди умения са тези, които определят какво работят. Тези умения ще продължат да се развиват в хода на работа и ще варират в зависимост от индустрията и страната. Например, за първи път тази година, блокчейн

³¹⁸ World Economic Forum, The Future of Jobs, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>

³¹⁹ LinkedIn, 2020 Workplace Learning Report, 2020, <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

не само влиза в списъка с търсените умения, но и го оглавява, което показва какъв скок в търсенето ще има през 2020 г. За специалисти с тези умения.

Данните също така разкриват, че **уменията за вземане на решения, базирани на данни и уменията за бизнес анализ** се считат за ключови за днешната работна сила. Тъй като компаниите събират и анализират данни повече от всякога, те се нуждаят от хора, които могат да ги разчитат и да предприемат съответните действия, за да постигнат растеж.

В ерата на роботите, меките умения взимат превес. Тази година търсачите на таланти са фокусирани върху изграждането на меки умения - междуличностни умения, които са основополагащи за успеха на всеки служител, независимо от неговата роля или начинът по който се развива технологичният пейзаж. Това е умна инвестиция, като се има предвид, че срокът на годност на техническите умения е сравнително кратък (по-малко от 5 години), докато силните лидерски, креативни и комуникационни умения винаги са търсени.

Топ 5 меки умения

1. Творчество
2. Убеждаване
3. Сътрудничество
4. Адаптивност
5. Емоционална интелигентност

Топ 10 твърди умения

1. Блокчейн
2. Облачни изчисления
3. Аналитично мислене
4. Изкуствен интелект
5. UX дизайн
6. Бизнес анализ
7. Партньорски/свързан маркетинг
8. Продажби
9. Научни изчисления
10. Видео продукция

Служителите от всички поколения имат желание да учат, но според проучването, интересите им варират:

	Z	Y	X	T
Управление и лидерство	49%	59%	60%	44%
Нов софтуер, свързан с работата	51%	38%	32%	36%
Инженерство/кодиране	48%	35%	25%	18%
Творчество	35%	24%	24%	18%

Последният доклад на Европейската комисия - **Индекс за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото (I-DESI 2018)**³²⁰, отбелязва, че 80.5% от австралийците,

³²⁰ European Commission Report, 26 October 2018, Shaping Europe's Digital Future, International Digital Economy and Society Index 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018>

80.2% от исландците и 79.3% от новозеландците притежават цифрови умения. Това ги прави трите най-развити страни в света в тази област, следвани от Южна Корея със 75.6%. В края на опашката са Китай с 40.5% и Бразилия с 39.2%. Според тази класация 56% от гражданите в САЩ и 58% от гражданите на Европейския съюз притежават цифрови умения.

Счита се, че някои от най-търсените дигитални умения са свързани със следните области³²¹:

- Киберсигурност – въпреки че компютърната сигурност е сложна област, поне основни познания са нужни.
- Обслужване на клиенти - компаниите оценяват уменията си с инструменти за обслужване на трети страни, като CRM системи или социалните медии.
- Маркетинг - знания как да се продава и управлява съдържанието на блог е едно от ценните цифрови умения.
- Социални медии – умения да се изграждат стратегии в Twitter, Facebook и т.н. става все по-важно.
- Редактиране на дигитални изображения и видео - редактирането и предаването на ценно съдържание чрез инфографики или (видео) уроци е високо ценено умение.
- Облачни технологии и електронна търговия – безпроблемното използване на облачни инструменти или познаването на принципите на електронната търговия вече е от съществено значение за много компании.
- Специфичен софтуер - анализ на данни или умения за работа с програми за управление на бизнеса ще бъде голям плюс при намирането на работа.
- Позициониране в мрежата - разбиране как работи една търсачка и умението да се използва, така че съдържанието да се вписва сред първите резултати.

7.3. ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА МЕЖДУГЕНЕРАЦИОННИЯ ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА РАБОТНИЦИ И СЛУЖИТЕЛИ ОТ ВСИЧКИ ВЪЗРАСТИ, С ЦЕЛ ПОДДЪРЖАНЕ И ПО-НАТАТЪШНО РАЗВИТИЕ НА ЗНАНИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТ ПРЕЗ ЦЯЛАТА ИМ ТРУДОВА КАРИЕРА

Социалните и икономическите тенденции променят работната среда. Демографското развитие, глобализацията, промени в ценностите, застаряващата работна сила, високият дял на младежка безработица, това са условията, при които компаниите и организациите работят днес. Междугенерационният подход - управлението на различията, споделянето на опит и трансфера на знания могат да им помагат да се противопоставят на тези тенденции.

³²¹ Iberdrola, Digital skills: are we ready for the digitisation of employment?, <https://www.iberdrola.com/innovation/digital-skills>



В днешно време на пазара на труда работят заедно представители на четири различни поколения. Съвсем разбираемо, екипите на смесена възраст включват служители, които носят различни ценности и нагласи и понякога се оказва истинско предизвикателството те да бъдат съвместени. Така например поколението, което в момента навлиза на пазара на труда - Поколение Z има различни възгледи, жизнени навици и приоритети в сравнение с Поколение Т, на което предстои да се пенсионира и да излезе от пазара на труда. Затова е важно организациите да създават плодотворна и мотивираща работна среда за всички възрастови групи като проявяват уважение и оценяват приноса на всяка от тях. Познаването на характеристиките на поколенията и тяхното подходящо използване е важен фактор за организационния успех и психологическото благополучие на служителите, защото сега повече от всякога се наблюдава нарастваща възрастова разлика между служителите.

Смесените екипи, в които работят членове от различни възрасти са важни за организациите, защото предоставят възможност за постоянен достъп до различни знания и опит. В много организации, където екипите или отделите са съставени от служители на една и съща или близка възраст, имат служители, на които предстои да напуснат организацията през следващите няколко години, за да се пенсионират. Липсват обаче достатъчно млади хора, които да заемат техните места и да предоставят същите ценни знания и опит. Затова все по-често компаниите въвеждат специални програми за менторство, споделяне на опит или трансфер на знания, за да противодействат на загубата на знания.

Добрите условия на труд и възможностите за развитие са важни, за да са мотивирани служителите да останат на пазара на труда до пенсионирането си, а понякога и след това. Важно е също така желанието на самите служители да се включат в програми и схеми за учене през целия живот и личното си развитие. В същото време постигането на баланс между професионалния и личен живот посредством различни форми на гъвкаво работно време и условия на труд придобиват все по-голямо значение. Предвид демографските развития и застаряващото население в световен мащаб, за да се поддържа възможно най-дълго време работоспособността, организациите могат да предлагат различни здравни програми, които да са съобразени с нуждите на отделните поколения.

По отношение на работната среда, доброто познаване и отчитане на поколенческите разлики могат да окажат влияние върху начина, по който организациите подбират, наемат, обучават, възнаграждават, повишават и освобождават своите служители. Например, ако всички представители на Поколение X искат повече свобода на своите работни места, работата може да бъде планирана по начин, по който да им се предостави повече чувство на независимост или ако Поколение Y е ценно за организациите заради нивото им на технически умения, практиките за подбор на персонал могат да бъдат модифицирани, така че да включват виртуални панаири за подбор например.

7.3.1. МЕЖДУГЕНЕРАЦИОНЕН ПОДХОД

Както вече бе споменато, на пазара на труда в момента работят заедно служители от четири поколения. Всяко поколение има различни модели на поведение, нагласи, очаквания, навици и мотивационни фактори. Тъй като разликите в поколенията оказват влияние на бизнес процесите, организациите трябва да намерят начин да балансират нуждите и възгледите на



различните възрастови групи. За да се преодолеят негативните последици, произтичащи от различията в поколенията и да се използват силните страни на всяко едно поколение, е необходимо да се приложи междугенерационен подход.

Хората на различна възраст имат различни нужди, ценности и нагласи, както и различен опит и знания. Благодарение на опита си и дългите години трудов стаж, по-старото поколение би могло да има по-всеобхватен поглед върху развитието в работната среда, докато по-младите поколения могат да се окажат по-квалифицирани в областта на новите технологии и медии, но за сметка на това им липсва опит. Счита се, че по-младото поколение е по-фокусирано върху кариерното си развитие, докато по-възрастните поколения се фокусират повече върху постоянна заетост и сигурността на доходите. Сътрудничеството между поколенията и подходящото управление на поколенческите различия на работното място са от съществено значение за всяка организация, която иска запази знанията и опита на по-възрастните поколения и в същото време да привлече и задържи таланти и отдадени млади служители.

Най-голямата пречка пред успешното въвеждане на междугенерационния подход се крие в стереотипите, които хората имат за отделните поколения. Повечето от тях са необосновани и неверни убеждения за определени качества, които принадлежат представителите на дадено поколение. Тези стереотипи задълбочават пропастта между поколенията и създават междугенерационни конфликти, тъй като се фокусират върху негативните качества на всяко поколение.

Начинът да се преодолеят тези стереотипите е като се въведат дейности, свързани със сътрудничеството между поколенията: те помагат да се определят и изкоренят стереотипите, за да се постигне по-голяма толерантност, сътрудничество и разбиране между поколенията. 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 знания³²².

Целта на междугенерационното сътрудничество е да насърчи по-доброто включване и сътрудничество между различните поколения служители на работното място. Благодарение на него по-младото поколение получава знания, опит и по-лесно навлиза на пазара на труда, докато възрастните служители остават активни за по-дълго време. Съществуват различни начини за въвеждане на междугенерационно сътрудничество на работното място, като някои от тях включват: менторски схеми, ротация на работни места, споделени работни места, междугенерационно управление, управление на таланти, коучинг³²³.

Пример за междугенерационно сътрудничеството на работното място е създаването на програма за подобряване на предоставянето на услуги чрез обучение между поколенията от

³²² 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

³²³ Foundation for the Improvement Of Employment Opportunities, Prizma, 2012, <https://epale.ec.europa.eu/en/organisations/prizma-foundation-improvement-employment-possibilities-institution>

местната власт в **град Орхус, Дания**³²⁴. Местната власт в **град Орхус създава „Иновационна програма“**, която целенасочено включва хора с различно образование и от различни възрастови групи, за да обсъдят и изведат нови начини за предоставяне на услуги. Програмата е структурирана по интензивен начин, за да може в продължение на няколко дни екип от членове на различна възраст да обсъждат, разработват, подбират, прилагат и оценяват нови идеи. Методът е разработен, за да се обсъдят възможните иновативни подходи за предоставяне на социални услуги, но може да се приложи във всякакви теми или предоставянето на услуги.

Освен тази програма, в град Орхус се разработва и програма за менторство между поколенията. В рамките на тази програма избраният ментор и обучаем работят интензивно заедно за период от 6 дни и след това продължават да си сътрудничат на по-неформална основа. Програмата се използва за двупосочен трансфер на знания, умения и ценности. Успешно помага за засилване на напредъка в кариерата, увеличаване на удовлетвореността от работата и намаляване на отсъствието поради болест.

В САЩ темата за междупоколенческите различия и сътрудничество е широко дебатирана и има над 30-годишна история. Създадени са различни организационни системи на местно, държавно и национално ниво, за да стимулира и подкрепят иновациите в сферата. Впечатляващо развитие на междугенерационно програмиране се наблюдава и в **Япония**³²⁵. Съществуват всевъзможни иновативни програми, все по-голям брой учени се фокусират върху проблемите между поколенията, и се наблюдава повишен интерес и активност, насочени към създаване на съюзи между поколенията на местно, регионално и по-скоро на национално ниво.

Друг пример за въвеждане на междугенерационния подход е политиката на **Агенцията по заетостта в Германия**³²⁶. Политиката за човешките ресурси, ориентирана към жизнения цикъл, която следва Агенцията по заетостта в Германия използва междугенерационния подход, за да подобри работоспособността на своя персонал. Политиката се фокусира върху компетенциите, здравето и ангажираността с цел насърчаване на ученето през целия живот и благополучието на работното място. Междугенерационният подход е включен също така в цялостната стратегия за ефективно и ефикасно предоставяне на услуги, ориентирани към клиента. С политиката си по отношение на човешките ресурси, Агенцията по заетостта прилага изключително гъвкава стратегия, която предлага възможно най-доброто съвместяване на професионалния и личния живот. В резултат на това, според вътрешно проучване на агенцията, 61% от служителите определят съвместяването на професионалния и личния си живот като добро или много добро. Почти 80% от персонала счита политиката за равни възможности като много важна. Услугите и инструментите на междугенерационния подход за управление на Агенцията по заетостта са насочени към служителите, които се намират в началото, по средата и в края на професионалната си кариера, както и дори след това. Агенцията по заетостта

³²⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана от BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME, Employers' Practices for Active Ageing - Final synthesis paper, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

³²⁵ Penn State College of Agricultural Sciences, 2006, Intergenerational Work in Japan, <https://aeise.psu.edu/extension/intergenerational/international/japan>

³²⁶ OECD (2016), *The Governance of Inclusive Growth*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264257993-en>.

разглежда тази политика, която включва в себе си корпоративно управление на здравето и управление на знанието, като средство за повишаване на ангажираността и мотивацията на служителите, което от своя страна може да бъде свързано с удовлетвореността на клиентите, както и с индивидуалните и организационните резултати.

7.3.2. ТРАНСФЕР НА ЗНАНИЯ

Знанието е ключов фактор за организациите и затова трансферът на знания е от съществено значение, за да може една организация да бъде конкурентоспособна и успешна. Преносът на знания между отделни организации и в рамките на една организация е сложен феномен, който е важен фактор за запазване на конкурентоспособността на организацията. Процесът на трансфер на знания се състои от няколко стъпки, които започват с натрупването на знания, тяхното използване, трансфер и споделяне и накрая съхранението им по начин, по който те лесно могат да бъдат достъпени и използвани в бъдеще.

Събирането на служители от различни поколения в общи екипи може да помогне да се преодолее пропастта в знанията на отделните поколения и да изгради силна връзка помежду им, която при други обстоятелства вероятно не би съществувала. Всяко поколение носи със себе си ценни знания и опит, които трябва да сподели с по-младото или пък по-възрастното поколение колеги. Улесняването на трансфера на знания, както и създаването на среда, в която всички се чувстват оценявани и насърчавани да споделят своя принос е важна предпоставка за успеха на организациите.

За да останат успешни, организациите трябва да се съсредоточат върху това как знанията се предават от едно поколение служители на друго. Поколение Т например искат да работят за организация, която цени техния опит и знания. Един начин да предадат тези ценни знания и опит на по-младите поколения е като бъдат ангажирани в различни **менторски програми** и фокус групи.

От друга страна съществува и т.нар. „обратното обучение“ (**reverse mentoring**) или обърнат модел за предаване на знания по от по-млад към по-възрастен служител, който е чудесен пример за трансфер на знания и става все по-широко използван, особено в областта на дигиталните умения. Така например, в **Nestle** съществуват подобни програми за менторство, където младежи влизат в ролята на ментори и обучават по-възрастни представители на висшия мениджмънт в новите технологии и зараждащи тенденции като умело споделят своите знания и практически опит.

Други примери за успешни практики за предаване на знания и опит можем да открием в **Канада (EPCOR)**, **Япония (Sendai)**, **САЩ (NEI)**, особено в сектор енергетика³²⁷, където се борят с демографските предизвикателства, наред с другите трудности, свързани с намирането на квалифицирана работна ръка. Променящият се пейзаж на електроенергийната индустрия изправя специалистите „Човешки ресурси“ пред значителни предизвикателства. С предстоящо пенсиониране на голяма част от представителите на Поколение Т, ръководителите на електроцентралите трябва да разработят и внедрят добри практики за трансфер на знания, така че да гарантират запазването на жизненоважна информация и умения в индустрията.

³²⁷ Hitchin, Penny, September 13, 2017, Knowledge Transfer Best Practices and Avoiding the Demographic Cliff Edge, <https://www.ge.com/power/transform/article.transform.articles.2017.sep.knowledge-transfer-best-practi#>

Пример за това е **Институтът за ядрена енергетика (NEI) в САЩ**. Преди две десетилетия американската индустрия за ядрена енергетика е изправена пред сериозен демографски проблем, тъй като предстои да се пенсионира голям брой служители. Представителите на индустрията обединяват сили, за да се осигурят подходящи пътища за обучение на необходимите хора за поддържането и функционирането на системата. Сега страната разполага с утвърдена система за обучение на необходимата работна ръка, която осигурява достатъчно нови служители за поддържането на ядрените централи и инфраструктура в САЩ през следващите десетилетия.

През 2001 г. Институтът за ядрена енергетика (NEI) провежда проучвания сред служителите, за да изясни обхвата на проблема със застаряващата работна сила. Става ясно, че голям брой ядрени специалисти предстои да се пенсионира и е необходимо да бъдат заместени своевременно от по-млади служители. Институтът създава работна група, свързана с проблемите на работната сила в индустрията, която да оцени данните и изготви стратегия. Работната група включва представители на доставчиците на услуги, държавата и научните среди. Резултатът е изготвена стратегия на образователна структура, която да осигури широк набор от служители за бранша. За да може да привлече техници и персонал за техническа поддръжка, работната група се насочва към създаването на двугодишни полувисши курсове към общинските колежи. Курсовете са съсредоточени в 27 училища, а програмите са предназначени да доведат обучаемите до конкретни работни места в индустрията. Когато техническите специалисти завършат обучението си, те могат да заемат добре платени работни места, които предлагат потенциална кариера в управлението. Този опит показва как съвместната работа на всички заинтересовани страни може да доведе до преодоляване на демографските проблеми, свързани с работната сила в определен сектор, водейки до условия за създаването на по-устойчива индустрия, която се развива.

Друг пример за добра практика как да се запази информацията в компанията е подходът на **японската централа Sendal**, заимстван и адаптиран в последствие от **канадската EPCOR под заглавието Project Knowhow**. Sendal оборудва по-възрастните служители с устройства с облачно приложение, което им позволява да си водят бързо бележки докато са на терен. Например, могат да снимат и записват местоположението на даден трансформатор, който е преместен от първоначално проектираното място, защото на терена има опасност от наводняване. Така служителите могат бързо и лесно да отбележат, че тъй като трансформаторът се е нуждаел от смяна два пъти поради повреда в следствие на водата, той е бил преместен на по-сухо място наблизо.

Редица компании също успешно въвеждат системи за управление на знанието³²⁸, сред които:

Ford Motors GROUP - Глобалният автомобилен производител отдавна прилага най-добрите практики за управление на знанието. Ford специално въвежда принципите за управление на знанието при процесите на разработване на продукти. В началото на създаването на интернет Ford използва уеб-базиран инструмент за управление на знание, за да поддържа стандартите за качество в своята продуктова линия. Това ранно въвеждане

³²⁸ ProProfs Knowledge Base, January 21, 2020, 5 Companies Examples With A+ Knowledge Management Skills, <https://www.proprofs.com/c/knowledge-management/5-companies-knowledge-management-skills/>



позволява на Ford да повиши първоначалното си качество с 18% и да намали гаранционните си разходи с 1 милиард долара.

GE (General Electric) - Споделянето и управлението на данни играе решаваща роля за гарантиране на оптимизиране на бизнес процесите. GE успява да преодолее проблемите, свързани с това чрез създаването на Корпоративен изпълнителен съвет, който се превръща в добър пример за управление на знанието. Съветът се състои от мениджъри, които се събират, за да обменят информация и опит. Това позволява да се споделят знания на най-широко ниво, а ръководството да се запознае отблизо с успехите и неуспехите на бизнеса като цяло.

Amazon е отличен пример за управление на знанието, откакто навлиза в електронната търговия в края на 90-те години. Компанията прилага разнообразни принципи за управление на знанието и потребителския опит в обслужването на нуждите на своите служители. Един такъв принцип е този за разполагане на единен интерфейс, който да отговаря на нуждите на всички негови потребители. Това позволява лесно да се индексират и намират всички артикули и позволява на Amazon да се развие стремглаво от продажба на книги и всякакъв вид оборудване, до степен да разполага със свои собствени продуктови линии, които се конкурират с почти всички възможни продукти.

Pratt & Whitney е международен производител на самолетни двигатели със седалище в Кънектикът, САЩ. Преди няколко години Pratt & Whitney установяват, че половината от техните инженери следва скоро да се пенсионира и се впускат в опити да намерят начини как да запазят знанията, притежавани от ключовите служители. Те проучват как знанията могат да бъдат систематизирани и централизирани във фирмата, за да се разреши проблема ефективно. Тази практика позволява на компанията да спести над 25 милиона долара. Pratt & Whitney е чудесен пример за компания, която ефективно използва система за управление на знанията.

Световната банка се хвърля дълбоко в тънкостите на управлението на знанието. На неотдавнашна конференция за международно развитие представител на Банката отбеляза, че работят не само за запазването на ключови знания, но и върху по-качествените аспекти на знанието като дискусии и мнения. Световната банка се опитва да формулира също така стабилен план за действие за подобряване на управлението на знанията.

Други добри практики откриваме в големи предприятия в Германия и в Индия³²⁹.

Siemens AG е огромен конгломерат може би е най-известен със своите високоскоростни влакове, но също така произвежда всичко - от рентгенови апарати, електрически крушки до оборудване за производство на електроенергия. Siemens е една от най-големите и успешни компании в света. Тя е изправена пред необходимостта да споделя по-ефективно знанията сред своите близо половин милион служители по целия свят. През 1996 г. група от мениджъри на средно ниво, заинтересувани от управление на знанието, се организират в общност по интереси. Те обсъждат по какъв начин зараждащата се система за управление на знанието може да бъде въведена в Siemens. Тези служители започват да развиват общности в практиката - това е група от лица, които отговарят за създаването, усъвършенстването и поддържането на знания в съответна експертна област, за тяхното съхраняване и споделяне. През 1999 г.

³²⁹ Halawi, L., McCarthy, R., & Aronson, J., 2017, Success Stories in Knowledge Management Systems. Issues in Information Systems, 18(1), <https://commons.erau.edu/publication/559>

висшето ръководство на компанията признава важността на тези усилия и създава отделен организационен отдел за управление на знанието.

ShareNet предоставя място за съхранение на бази данни, търсачка и чат стая. Използват се онлайн формуляри, така че служителите могат да въвеждат в хранилището знания, които смятат за полезни. След това те могат да търсят или разглеждат по теми. След като намерят нещо полезно, могат да се свържат с автора за повече подробности. Siemens внедрява вътрешно ShareNet за всички свои служители. Топ мениджмънтът подкрепя всички усилия. На служителите, които вкарват данни в системата се предоставят стимули. Успехът на Siemens се дължи на няколко фактора, а именно: компанията осъзнава бизнес нуждата, мениджърите и потребителите се включват в развитието на системата, обучението на служителите е внимателно съставено, предоставя се награда за всеки принос, както и финансов стимул, освен това има силна подкрепа от страна на висшето ръководство, по-специално от топ мениджмънта.

Titan Industries, Индия, е петият най-голям производител на часовници в света. Освен това, използвайки своя опит в производството, Titan обособява отделни подразделения и се специализира в решения за машиностроенето и автоматизацията, прецизно аерокосмическо и автомобилно инженерство, различни инструменти, електронни подглобки и дори стилни диоптрични очила.

Titan Industries непрекъснато се стреми да се учи от предишния си опит, за да създава условия за бъдещ успех. В началото на 2006 г. ръководството определя две водещи области от които да почерпят опит, за да се осигурят необходимите предпоставки за постоянен успех – това са управлението на знанието и продажбите. Преди разработването на система за управление на знанието, повечето вътрешни документи се съхраняват и достъпват ръчно. Няма стандартизиран работен процес за сътрудничество. Намирането на информация и документи е трудно. Затова Titan определя управлението на знанието като ключов компонент от своята бизнес стратегия. След като се внедрява система за управление на знанието и портал за продажби, всички служители могат да споделят идеи, мнения и знания, независимо къде се намират те или отделът им по света. Решенията вече се вземат на база на общата наличност на информация.

Shuffle Master³³⁰ е производител на оборудване за казина и игрални зали. Преди 2005 г. компанията разчита на разпокъсани данни за продажбите и обработката на поръчки, която затруднява служителите на компанията в намирането на обобщена, свързана и надеждна бизнес информация. Например, прогнозите за продажбите се публикуват няколко пъти на всяко тримесечие, но това не помага на търговците да изпълнят тримесечните си цели, защото към момента на ползване, данните вече са остарели. Компанията вижда решението в създаването на портал с помощта на софтуера Microsoft SharePoint Portal Server 2003, за да могат да се споделят повече знания и да се получава информация в реално време.

³³⁰ Hildebrand, Carol, Baseline - *Driving Business Success With Technology*, Shuffle Master Puts its Money on a Portal, <http://www.baselinemag.com/c/a/Projects-Integration/Shuffle-Master-Puts-its-Money-on-a-Portal>

Xerox³³¹ намира начин да ограничи разходите и да споделя институционални знания чрез система за управление на знанието, която награждава инженерите за техния принос. След задълбочено проучване на поведението през работния ден, Xerox проектира **Eureka**, приложение за управление на знанието, което използва уеб-базиран инструмент на DocuShare и база данни Oracle. Влизайки в Eureka, инженерите могат лесно да документират новосъздадени решения, използвайки различни шаблони от лаптопите си. Първоначално служителите на Xerox с неохота използват системата за управление на знанието, защото я приемат като допълнително задължение към и без друго натоварения работен ден. Компанията опитва различни стимули да мотивира служителите и установява, че професионалната похвала е ключова. Те редактират приложението Eureka и предоставят възможност на инженерите да станат „автори“ на посочените от тях решения. След въвеждането на възможността да посочват името си, използването на системата се превръща в партньорски процес. Инженерите се гордеят с решенията си и получават признание за това. По този начин веднъж въведено дадено решение в Eureka то е на разположение на всички служители и се избягва ситуация, при която друг инженер на друго място се сблъсква със същия проблем и се налага да измисля същото решение.

British Aerospace Systems (BAE)³³² или съкратено „Би Ей И Систъмс“ е компания за отбранителна техника на Великобритания, четвъртата по големина в световен мащаб корпорация от военната сфера за производството на ракетни и защитни системи за военновъздушните и военноморските сили. Компанията има интересна практика, а именно, когато научи, че служител със задълбочени познания планира да се пенсионира, независимо дали след няколко месеца или няколко години, тя сформира група за трансфер на знания от около половин дузина хора на различна възраст, работещи в една и съща област. Екипите се срещат редовно в продължение на месеци, за да разговарят и да обменят съвети. По-младите служители дават мнение, а в някои случаи по-възрастните постепенно прехвърлят задачи на по-младшите служители. Програмата започва като пилотна през 2013 г., а в последните години се практикува в цялата компания, защото вярват, че отделянето на повече време за подготовка на Поколение Y за ръководни роли би могло да ги насърчи да останат с компанията.

Manufacturing plant³³³, **Australia** - Разположен в периферната част на Австралия, този завод е принуден да се затвори поради възникнала повреда. Оказва се, че единственият служител, който знае как да разреши проблема е възрастен служител в дълъг отпуск. Служителят е помолен да се върне на работа, за да отстрани проблема и да може централата да заработи отново. До появата на тази неизправност в завода, компанията не е разбрала или не е осъзнавала достатъчно тази зависимост от един човек. В компанията липсва стратегия за управление на знанието или установен подход за управление на трансфера на знания от служителите, на които предстои да се оттеглят към други талантиливи колеги. В следствие на тази извънредна ситуация компанията разработва стратегия за менторство и трансфер на

³³¹ Mottl, Judy, 2001, How Xerox got its engineers to use a knowledge management system, Enterprise Software, <https://www.techrepublic.com/article/how-xerox-got-its-engineers-to-use-a-knowledge-management-system/>

³³² Jenkins, Ryan. 2017. How to Knowledge Transfer Effectively Across Generations. <https://www.inc.com/ryan-jenkins/how-to-knowledge-transfer-effectively-across-gener.html>

³³³ Changing Gears, November 14, 2018, Manufacturing Sector – ‘keeping the plant running’, <https://changinggears.com.au/manufacturing-sector-keeping-the-plant-running/>

знания, която гарантира споделянето на знания между ключовите служители и техните бъдещи заместници, като се обръща специално внимание на процесите, свързани с цикъла на управление на таланти, тяхното задържане и успешното планиране на приемливостта. Също така се разработва стратегия за подбор, за да се привличат служители с необходимите способности и уменията, така че да се избегне зависимостта от един човек.

Знанието е ценен актив за организациите, тъй като е важен градивен елемент на тяхното конкурентно предимство. Ако обаче не се споделят знания между служителите, организациите може да не успеят да използват максимално своя интелектуален капитал. Особено важно е споделянето на знания между служители от различни поколения, тъй като всеки от тях притежава уникални компетенции. За да останат конкурентоспособни, компаниите трябва да разработят стратегии за запазване на знанията на по-възрастните служители и да ги споделят успешно към по-младите служители в организацията. Работните места стават все по-разнообразни по отношение на възрастта на служителите и вече е все по-голяма вероятността по-възрастен служител да докладва на по-млад ръководител.

Съществува и друга предпоставка, която е от решаващо значение за успешното споделяне на знания и опит, а именно желанието и мотивацията на служителите. Споделянето на знания трябва да се стимулира преди всичко на организационно ниво. Работодателите трябва да създадат възможности, при които служителите да бъдат мотивирани и желаят да споделят знания. Това означава разработване на системи за стимулиране, които насърчават обмена на знания и създават благоприятна работна среда. Нещо повече, споделянето на знания трябва да се възприема като стратегически приоритет и е необходимо да се случва и в двете посоки - от по-възрастни към по-млади служители и от по-млади към по-възрастните. Представителите на по-възрастните поколения трябва да продължат да актуализират знанията си и да придобиват знания и умения, за да останат продуктивни и конкурентоспособни. Нови тенденции, дигитални умения и нови възможности могат да бъдат научени от по-младите служители. Важно е също така по-възрастните служители да споделят своя опит и експертиза с по-младите си колеги, особено когато им предстои пенсиониране. Това трябва да се случва в положителна, подкрепяща и отворена среда.

Когато икономиката процъфтява, има конкуренция за квалифицирани работници и много от тях напускат, като отнасят ценни знания с тях. При свиването на икономиката се наблюдава същия проблем (загуба на знания), но по различни причини. Дори компаниите да освобождават служители, те пак имат нужда от техните знания - просто не могат да си ги позволят в дадения икономически момент. Това означава, че повече от всякога имат нужда от начин как да уловят и запазят експертизата.

7.3.3. МЕНТОРСТВО, КОУЧИНГ И ВЪВЕЖДАЩИ ПРОГРАМИ ЗА НОВОПОСТЪПИЛИ СЛУЖИТЕЛИ

Европейската комисия и националните законодателства на държавите-членки на ЕС насърчават и задължават задържането на по-възрастни служители. Въпреки това, проучванията в областта на управлението на възрастта в САЩ и някои страни от ЕС показват, че работодателите все още са предубедени към по-възрастните служители. Последните изследвания в областта на управлението на възрастта свързват практиките за управление на

човешките ресурси като менторство, обратното обучение, наставничество, смесени по възраст екипи, с ефективността на организационното управление на знанията. Практиките на междугенерационния подход насърчават трансфера на знания между поколенията и подпомагат запазването и създаването на организационни знания. Нещо повече, взаимодействието и различните форми на учене играят важна роля в преноса на ключови знания, които често пъти могат да бъдат доста субективни и специфични.

В организационния контекст възможностите за сътрудничество между поколенията са няколко и се основават на основната идея на междугенерационното програмиране. Сътрудничество между по-възрастните служители и по-младите новодошли в процеса на организационна социализация, чрез които по-младите и по-неопитни служители придобиват технически, нормативни и организационни знания е ключово. Така се запазва и предава специфичното за компанията ноу-хау или т.нар. „знам това, знам как, знам защо и знам кой“. Сътрудничеството между по-възрастните и по-младите служители при изучаването на нови технологии е чудесен пример на обратното обучение. Сътрудничеството на различни поколения в екипи от смесени възрасти също е много добър начин за трансфер на знания.³³⁴

Конкретните форми на сътрудничество между поколенията, които обединяват възрастните работници (особено тези с дългосрочна заетост в организация) и имат взаимно ползотворни ефекти, са свързани с **менторските дейности**. Менторството е интензивна връзка между двама души, при която по-опитен човек предоставя подкрепа и помощ на по-неопитен колега. Менторът обикновено е по-възрастен, по-опитен служител, който може да служи за пример за подражание и който се ангажира да си взаимодейства и да предостави своите знания, умения и опит на по-млад човек. Менторските програми са често използвани практики в областта на управлението и обучението на човешките ресурси и кариерното развитие.

Въпреки че менторството най-често се свързва с предаване на опит и знания от по-възрастни служители към по-млади и неопитни, съществува и т.нар. форма на обратно обучение, където менторството се случва от по-млади служители към по-възрастни. Пример за това е изучаването на нови информационни технологии, но такава практика за УЧР може да се приложи и в други технологични и нетехнологични сфери. Менторството предоставя възможност за сътрудничество и споделено обучение, създавайки обогатен трудов опит.

Компаниите в днешно време все повече използват **коучинг** на работното място. Това не е изолирана практика - това е управленска дисциплина, която влияе както върху развитието, така и върху представянето на служителите. Коучингът в Европа следва развитието в САЩ, но има по-различен път, отразяващ културното и национално многообразие в Европа. Това само по себе си е положителна черта, тъй като коучингът не трябва да бъде ограничаван от една фиксирана рамка, а трябва да се адаптира към културния контекст и към индивида по същия начин както и към конкретния проблем или тема.

³³⁴ Информацията е адаптирана по Babnik, Katarina, Dermol, Valerij, January 2015, Intergenerational programming : An imperative for today's workplace, https://www.researchgate.net/publication/304408296_Intergenerational_programming_An_imperative_for_today's_workplace

Все по-ясно се вижда, че отделните служители и групите от хора се представят по-добре на работното място, когато се използва коучинг и това се отразява положително и на бизнес резултатите. Някои от осезаемите ползи от коучинга включват³³⁵:

- Коучингът, свързан с развитието на лидерство оказва положително въздействие на компаниите като повишава производителността, подобрява комуникацията, повишава ангажираността и лоялността на служителите и намалява нивата на стрес и напрежение.
- Коучингът помага на хората да останат лоялни и ангажирани към компанията, когато са изправени пред взискателните и изтощителни работни часове, езикови бариери, различна работна етика и икономически промени.
- 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.
- Коучингът помага на лидерите да мислят и планират по-стратегически, да управляват по-ефективно риска, да създават и предават на останалите колеги визия и мисия.
- Коучингът подпомага развитието на култура на доверие, ангажираност и лична отговорност както вътрешно за самия човек, така и спрямо външния свят и клиентите.
- Коучингът може да развие онези лидерски качества, за които емпирично е доказано, че са свързани с успеха. Те включват когнитивни способности, социални умения, личен стил, мотивация, знания и опит.

Някои от основните случаи, в които се използва коучинг на работното място (често пъти на висшите ръководни служители) са когато предстои промяна в структурата на организацията, когато отделен ръководител се нуждае от нови умения за нова длъжност, когато се планира повишение на даден мениджър с потенциал за развитие, когато дадени ръководители имат големи постижения, но личният им стил влияе негативно върху връзката му с останалите колеги, с подчинените или с клиентите. Коучингът се използва като успешно средство за ръководители, които искат да развият кариерата си в друга посока и да увеличат кариерните си възможности, също така и като продължение на 360-градусовата обратна връзка, както и за подобряване на способностите на даден служител да управлява, организира, контролира, планира, развива другите. Коучингът може да подпомогне развитието на лидерски и управленски умения, както и умения за работа в екип.

Най-общо казано коучингът може да бъде насочен в определена посока като:

Коучинг за умения, когато помага на даден служител (най-често от ръководството) да усвои конкретни умения, способности и гледни точки за период от няколко седмици или

³³⁵ Benefits of Business & Executive Coaching and Some Case Studies (Includes Extracts from coaching text book 'The Coaching at Work Toolkit' by Zeus and Skiffington), Behavioral Coaching Institute, <http://www.1to1coachingschool.com/benefits.htm>

няколко месеца. Уменията, които трябва да се усвоят, обикновено са ясни в самото начало и често пъти са свързани с поемането на нови или различни отговорности.

Коучинг за представяне се фокусира върху ефективността на ръководителя на сегашната му позиция. Често включва коучинг за една или повече управленски или лидерски компетенции, като представяне на визия, изграждане на екип или делегиране.

Коучинг за развитие се отнася до коучинг намеса, където се проучва и цели повишаването на компетенциите и качествата на даден ръководител, които ще са му необходими за бъдеща работа или роля. Тя може да бъде свързана с преместване, реструктуриране и реинженеринг в организацията.

Коучинг, свързан с ежедневните задачи и отговорности на ръководителя обикновено включва работа по всякакви лични или организационни проблеми, които той или тя може да има. Може да се съсредоточи върху въпроси, свързани с организационна промяна или съкращаване на компанията. Личните проблеми е вероятно да възникнат при този тип коучинг.

Културата на коучинг помага на отделните служители да постигнат по-високи цели, екипите да работят с по-голяма синергия и организациите да ускорят производителността си. Това е видно и от резултатите, когато лидерите изграждат коучинг способности като цяло в цялата организация. Ефективните техники за коучинг помагат на служителите да развият пълноценно уменията си и да увеличат работоспособността и представянето си.

Организациите, които притежават силна коучинг култура използват коучинг широко и задълбочено, за да помогнат на хората да развият и постигнат пълния си потенциал и да подобрят определени набелязани умения. Организациите, които успешно прилагат коучинг обаче са по-скоро изключенията, отколкото правилото. Според проучване на i4cp³³⁶ за коучинга на работна сила, едва 20% от анкетираните твърдят, че използват изключително много и ефективно възможностите за коучинг в своите организации, докато останалите признават, че имат не толкова бляскаво представяне по отношение на коучинга. Използването на коучинг за **трансфер на знания** може да ускори сътрудничеството, да подобри ефективността, да засили ангажираността и да помогне за задържането на институционални знания - това е добре както за самата организация, така и за конкретния служител.

Организациите с най-добрите **коучинг култури** гледат на коучинга като на организационна компетенция, която трябва да бъде развивана на всички управленски нива и дори при отделните служители. Те подхождат към коучинга целенасочено и обмислено, измерват стриктно успеха постигнат с коучинг и подбират внимателно коучинг тренинговете.

Една организация, която демонстрира коучинг култура например е **Campbell Soup**³³⁷ използвайки коучинг модела G.R.O.W. Моделът G.R.O.W. (от англ. език „Растеж“) е създаден като модел на ефективни въпроси и е най-честия способ за структуриране на беседата в коучинга. Обикновено въпросите се задават, за да се получи информация. Въпреки това, в този

³³⁶ Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2014, Creating a Coaching Culture, (<https://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/05/13/how-the-best-companies-are-using-coaching-to-accelerate-workforce-productivity>), file:///C:/Users/Admin/Downloads/Creating_a_Coaching_Culture_i4cp2014_Preview.pdf

³³⁷ Parrey, Donna, May 13, 2014, i4cp, How The Best Companies Are Using Coaching To Accelerate Workforce Productivity, <https://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/05/13/how-the-best-companies-are-using-coaching-to-accelerate-workforce-productivity>

случай информацията е от второстепенно значение. Получените отговори често задават посоката на последващи въпроси, като позволяват в същото време да се контролира линията на избрания път, който съвпада с целите на коучинга. Абревиатурата на GROW означава ключови точки, през които трябва да се преведе служителя:

- **Goal** – Подкреждане на целите, определяне на цели в краткосрочен и дългосрочен план.
- **Reality** – Разглеждане на настоящата ситуация в действителност.
- **Options** – Изготвяне на списък с възможностите, стратегията и плана за действие.
- **Way/Will** – Намерения. „Какво, кога, от кого и за какво?“ ще бъде направено.

Campbell Soup са развили коучинг култура чрез конкретни и фокусирани обучения. Коучингът подобрява ежедневното представяне на служителите и им показва дългосрочните възможности за развитие. Коучингът прави служителите по-уверени и успешни в своите роли и създава по-голяма база от служители, които да унаследят ключовите длъжности.

Друга компания **W.W. Grainger** например използва коучинг специалисти както за старите, така и за новите лидери и е создала мрежа за завършили мениджърски тренинг програми, където коучинга продължава да бъде съществена част от професионалното им развитие.

Коучингът се използва за най-различни бизнес цели. Организации със силна коучинг култура разчитат до голяма степен на вътрешните форми на коучинг за постигането на конкретни, но и на по-широки цели - за да помогнат на служителите да се съсредоточат върху определените области за развитие и да ускорят постигането на по-високи нива на ефективност и производителност. Коучингът помага на служителите да подобрят и засилят уменията, които са си поставили за развитие. Когато коучингът се използва по този начин, се постигат две цели. Първо, коучингът осигурява на служителите необходимата подкрепа за развиване на ключовите умения, които се изискват за изпълнение на задълженията им. И второ, коучингът осигурява средство за развитие на нови умения, които ще бъдат необходими за ключовите позиции на организацията в бъдеще. Коучинг треньор за основни дейности, като коучинг на колеги или дори виртуален коучинг, може да е подходящ избор за служител, който трябва да развие умения за комуникация или съпричастност. По-специализиран коучинг треньор, като например външен коучинг професионалист или лидер, може да бъде по-подходящ за човек, който трябва да работи върху изграждането на мрежа от фактори за въздействие.

Както вече бе споменато, коучинг програмите могат да бъдат най-разнообразни и се обуславят от конкретните индивидуални или организационни нужди. Така например, **специална коучинг програма** е разработена, за да отговори на нуждите на отдела за обучение на Отбранителната индустрия³³⁸. Обучителите обучават над хиляда служители годишно. Фокусът на програмата е да утвърди обучителите като коучинг треньори и по този начин да засили ефективността на техните методи на обучение, като увеличи постигането на резултати – било то усъвършенстване на меки умения или работа с техническа информация, способността за изграждане на доверие, разбирателство и достоверност, както и да подобрят способността

³³⁸ Benefits of Business & Executive Coaching and Some Case Studies (Includes Extracts from coaching text book 'The Coaching at Work Toolkit' by Zeus and Skiffington), Behavioral Coaching Institute, <http://www.1to1coachingschool.com/benefits.htm>

си да адаптират своя стил на преподаване към стиловете на обучение на обучаемите, като по този начин им предоставят възможност лесно да прилагат новата информация. Всички участници са оценени, като им се предоставя информация за собствените уникални стилове на обучение, комуникация, решаване на проблеми и преподаване (което се използва от коучинг специалистите като основа за разработването на още по-гъвкави стилове на преподаване). Специализираната програма се провежда в продължение на 3 месеца, като се използва комбинация от модули за дистанционно обучение, включително предварително изпратен наръчник и зададен материал за четене, последвано от 4 двудневни интензивни групови семинари и последващи индивидуални коучинг сесии.

Друг пример е т.нар. „**екзекутив коучинг**“ (коучинг за собственици на бизнеси, предприемачи и висши мениджъри), където например за една компания е разработена коучинг програма, която да отговори на специфичните нужди на висшия мениджърски екип, а именно да вложат повече емоционална интелигентност и реструктуриране в лидерския си стил на управление, да подобрят своята поведенческа гъвкавост и да подобрят функционалната си ефективност. Програмата се осъществява чрез семинари, посветени на най-честите проблеми на работното място и една индивидуална коучинг сесия за личното развитие, посветена на слабото трудово представяне. Резултатите са сравнени и свързани с измерими промени в поведението. Инструментите за оценка предоставят информация за коучинг специалистите: лидерски стил, стил на решаване на проблеми, нива на стрес и емоционални аспекти - техните силни страни и области за развитие. Програмата се осъществява в рамките на период от дванадесет месеца, започвайки с редица индивидуални сесии. Работилници са последвани от индивидуални коучинг сесии, водени от нуждите на отделните лица.

Друг пример откриваме в група от частни болници, където се прилата **бизнес коучинг**³³⁹ и се разработва специализирана програма за развитие на мениджъри, старши лекарски състав и старши медицинските сестри. Програмата трябва да вземе предвид острата липса на време за персонала за развитие на отделните позиции и същевременно разширяването на мрежата от нови болници. Служителите посочват необходимостта от по-ефективно управление и въвеждане на промените, по-изразен стил на лидерство и повече увереност и твърдост при разрешаването на конфликти. Акцент е поставен и върху ценностите и културата на организацията, както и върху уменията. Разработена е комбинация от работилници за различни екипи, индивидуални коучинг сесии и проекти за обучение. Договорено е, че никой от групата няма да има достъп до доклада за оценка на друго лице. Обратната връзка е предоставена за всеки участник в коучинга и е установен коучинг план за самостоятелно развитие. Някои от целите включват подобряване на функционалната ефективност (като екип и поотделно), осъзнаване на собствения стил на поведение и работа в конкретни области, които могат да доведат до лошо трудово представяне, разбиране за естеството на промяната и прехода, за да могат да се предвидят и управляват проактивно, както и създаването на компетентностна рамка, отразяваща ценностите и духа на организацията.

³³⁹ Benefits of Business & Executive Coaching and Some Case Studies (Includes Extracts from coaching text book 'The Coaching at Work Toolkit' by Zeus and Skiffington), Behavioral Coaching Institute, <http://www.1to1coachingschool.com/benefits.htm>

Твърди се, че високоефективните организации имат силни комуникационни практики, базирани на ясно определени програми за развитие на комуникациите. Така например според коучинг специалисти от Behavioral Coaching Institute във водеща организация за финансови услуги се разработва **коучинг програма за стилове на комуникация**, която цели да подготви ключовите служители да комуникират по-ефективно и да им помогне да развият силни стратегически презентационни умения. Конкретните цели на програмата са да подобри значително способностите на ключовите служители да се изразяват, да презентират, убеждават, преговарят и представят информация по въздействащ начин. Програмата включва три етапа: предварителна оценка, обучение и финална оценка. Етапът на оценяване помага на служителите да си изяснят доминиращите стилове на комуникация. Използват се различни инструменти за оценка, социални стилове, конкуриращи ценности и типологията на Майерс-Бригс например. По време на коучинга служителите научават силните и слабите страни на техните доминиращи комуникационни стилове, както и стратегии за ефективна комуникация с други, които имат конфликтни стилове. Накрая при финалната оценка служителите могат да наблюдават ефективността на своите комуникационни стилове и стратегии и да разработят планове за действие за непрекъснато усъвършенстване. По време на този етап те имат възможност да направят множество презентации и да получат подробна обратна връзка от своя коучинг специалист и от колегите си относно презентационните си умения.

Въвеждащите програми за новопостъпили (или все по-често заимстваният термин от английски език „онбординг“) обикновено обхващат всички дейности, които се извършват при започването на нов служител в дадена компания. Често пъти те далеч надхвърлят „ориентацията“ като попълване на необходимите формуляри и представяне на физическото разположение на офиса. Това обикновено е стресиращ период както за отделния човек, така и за самата компания. За новия служител това е първото сблъскване с административната страна на новия работодател, включително научаване на нови политики и правилници. Компанията, от друга страна, трябва да е сигурна, че ще проведе въвеждащата програма правилно, така че да предостави възможност на служителя да се развива успешно на новото място, като същевременно събере цялата необходима информация и му представи правилата на работното място, с което да гарантира максимална производителност от самото начало.

Процесът, по време на който новите служители се запознават с организацията, хората и културата на компанията, към която току-що са се присъединили може да варира като продължителност, но е от съществено значение и за двете страни. От една страна, целта е новопостъпилият да се въведе възможно най-бързо и да започне работа, допринасяйки към компанията. От друга страна, този период на въвеждане играе ключова роля при формирането на критичните първи впечатления, които новите служители придобиват от компанията и оказват влияние при решението дали да останат да работят в тази компания. Приема се, че въвеждащите програми за новопостъпили започват веднага след подписването на договора и приключват, когато служителят е в състояние самостоятелно да върши работата, за която е нает. Повишеното текучество на персонал, особено през първите 12 месеца след започване на работа, е една от основните причини компаниите все по-често да преосмислят начина, по който обучават и въвеждат новите служители, защото в противен случай търпят големи загуби и текучеството коства много на бизнеса.

Въвеждащите програми за новопостъпили в голяма степен варират от фирма до фирма, но въпреки това много компании все още не са разработили напълно този ключов процес, оставяйки резултатите на случайността, което може да бъде много разочаровашо за служителите и да повлияе на нивото им на ангажираност към компанията. Статистики сочат, че 90% от наетите решават дали да останат или да напуснат даден работодател през първите 6 месеца³⁴⁰ след наемането си. При новоназначените служители, които са били част от въвеждаща програма и са преминали през подходящи обучения, вероятността да останат да работят за компанията в продължение на три години е 69% по-голяма. Организации, които имат добри програми за въвеждане на новоназначените служители отбелязват до 54% по-голяма производителност при новия служител. За разлика от традиционната ориентация, добре разработените и специализирани въвеждащи програми помагат на новоназначените служители да овладеят необходимите ключови умения, да отговорят на очакванията за трудово представяне, да положат бъдещите си цели, да се адаптират към културата и начина на работа, за да се впишат по-лесно и да работят добре с колегите и бизнес партньорите си.

Основните разлики между традиционната ориентация и програмите за въвеждащо обучение на новоназначени служители са следните³⁴¹:

	Ориентация	Въвеждащо обучение (онбординг)
Съдържание	Представя мисията, визията, ценностите и целта на компанията. Предоставя информация за политиките и процедурите. Грижи се за практически нужди като компютри, телефони, системи за достъп и сигурност.	Може да стартира с общо въвеждащо съдържание, но преминава отвъд това към програма, пригодена специално за конкретния служител и неговата роля. Процесът приключва, когато служителят стане напълно компетентен и допринасящ.
Персонализация	Еднакво за всички	Специализирано към всеки новоназначен
Комуникация	Еднопосочно	Двупосочен интерактивен процес
Честота	Еднократно	Поредица от дейности, които се случват в период от 6 до 12 месеца
Времеви период	Започва през първия ден и продължава от няколко часа до няколко дни.	Започва от подбора и приключва след шест до дванадесет месеца, когато

³⁴⁰ Academy to Innovate HR, A Comprehensive Guide to Employee Onboarding, <https://www.digitalhrtech.com/employee-onboarding/>

³⁴¹ Cognology, The Business Case for an Employee Onboarding System, <https://www.cognology.com.au/wp-content/uploads/2017/05/The-Business-Case-for-Onboarding.pdf>

		новият служител е напълно продуктивен
Начин на представяне	Предимно лице в лице, формално обучение.	Редица формални и неформални обучения, коучинг сесии, споделяне на информация, поставяне на цели, обратна връзка, нетуъркинг и социални изяви.

Въвеждащите програми за новопостъпили се състоят от редица дейности, които пряко и косвено създават стойност за организацията. Основните предимства на ефективното въвеждащо обучение включват:

По-бързо постигане на производителност – Компаниите, които прилагат ефективно въвеждащите програми отбелязват 54% по-голяма производителност при новите служители.

По-голямо удовлетворение от работата - Новите служители са по-удовлетворени от работата си, защото имат по-голяма яснота за тяхната роля в компанията, разбират културата на организацията, чувстват се уверени и въоръжени с необходимите умения и знания, за да отговорят на очакванията за трудово представяне.

По-голяма отдаденост към организацията - По-силно чувство за принадлежност и ангажираност към новите фирмени структури, защото служителите започват бързо да се чувстват комфортно и приети от своя ръководител и екип. Те също така разбират по-добре как усилията им допринасят за работата на компанията, което прави работата им по-значима.

Намалено текучество – Доказано е, че ефективните въвеждащи програми намаляват текучеството на персонал. Изследванията сочат, че задържането на новите служители може да се увеличи до 50%.

Увеличени приходи и рентабилност - Изследванията показват, че компаниите, които инвестират във въвеждащо обучение на новопостъпилите служители постигат 2.5 пъти ръст на приходите и 1.9 пъти марж в сравнение с компании, които нямат.

Няколко примера за компании, които успешно въвеждат обучителни програми за новопостъпили служители.

KPMG – В KPMG Белгия искат да подобрят въвеждащото обучение (онбординг)³⁴² за служителите си. Компанията не е имала практика за предварително въвеждане и обучение за новоназначените служители. Така понякога периодът на изчакване между подписването на договор и същинското начало на работа в офиса се простира във времето с месеци и без работеща система за директна комуникация, новите служители трябва да изчакат първия

³⁴² Human Resources Today, October 23, 2019, Digital HR Tech, 9 Digital HR Case Studies with Business Impact, <https://www.humanresourcetoday.com/case-study/onboarding/?open-article-id=11841918&article-title=9-digital-hr-case-studies-with-business-impact&blog-domain=digitalhrtech.com&blog-title=digital-hr-tech>

работен ден, за да започнат да се запознават с културата на KPMG. Опитът показва, че след като веднъж се озоват в офиса, на новите служители им отнема повече време да се ориентират в компанията и новата среда. За да разрешат този проблем и да създадат структуриран процес, KPMG прибегва до използването на интегрирано и сигурно софтуерно решение за въвеждащо обучение. Процесът на включване и стартиране на въвеждащото обучение в компанията сега започва веднага след подписването на трудовия договор. Приложението изпраща на новоназначените служители цялата практическа информация, която трябва да знаят преди първия си работен ден, данни за контакт на новите си колеги и др. След две години използване на онбординг приложението, служителите на KPMG оценяват своя опит при наемане с 4.45 от 5, а за първата си работна седмица с 4.12, като приложението е било използвано от 81% от служителите.

DB Schenker³⁴³ - DB Schenker е международен лидер в областта на транспорта и логистиката. Компанията предлага иновативни решения за индустрията и широк набор от услуги за сухопътен, въздушен и морски транспорт, договорна логистика, мултимодални решения, складиране, услуги с добавена стойност, премествания и др. Със 72 000 служители, разпределени в 2 000 глобални локации, DB Schenker се нуждае от метод, който да осигури на всеки служител постоянно и ефективно въвеждащо обучение за системата Oracle Sales Cloud CRM. DB Schenker въвежда платформата WalkMe за 6 000 глобални потребители на Oracle, за да намали сложността на обучението и времето за въвеждане. Преди това са били необходими между шест и осем часа, за да се въведе служител в системата Oracle Sales Cloud. Използвайки различни приложения на платформата WalkMe - включително Surveys, ShoutOuts, SmartTips, Walk-Thrus и Videos - служителите могат да научат нови процеси в реално време, докато изпълняват своите задачи. Преди въвеждането на WalkMe, служителите са били отблъсквани от огромното количество информация, която е било необходимо да научат, а производителността е била ниска поради продължителни и непоследователни стратегии за въвеждащи програми. Сега DB Schenker успешно съкращават времето и усилията, необходими за обучението на нови служители.

Thermo Fisher Scientific³⁴⁴ е американска мултинационална компания за разработване на биотехнологични продукти с годишни приходи от над 20 милиарда долара. Компанията отбелязва необходимостта от подобряване на обучението, когато се подготвя да внедри нов HR софтуер - Workday®. С повече от 70 000 служители, Thermo Fisher Scientific не може да си позволи тромаво, неефективно обучение за софтуер. Освен това, поради географското разположение на компанията, тя се нуждае от програма за обучение, която може да поддържа няколко език. Решението е индивидуално въвеждащо обучение. Ключът към успешната миграция на софтуер е способността на WalkMe да предложи персонализирано обучение според нуждите на всеки служител. Ръководството за въвеждащото обучение е разделено по роли и езици, което позволява на всеки потребител да получи точната информация, от която се

³⁴³ Rosin, Tamara, September 3, 2018, The Domino Effect of Great Training: 6 Case Studies from Top Companies, <https://blog.walkme.com/fundamental-employee-onboarding-process/>

³⁴⁴ Rosin, Tamara, September 3, 2018, The Domino Effect of Great Training: 6 Case Studies from Top Companies, <https://blog.walkme.com/fundamental-employee-onboarding-process/>

нуждае, за да работи успешно в платформата. В крайна сметка по този начин Thermo Fisher Scientific успяват успешно да елиминират 6-месечния период на обучение.

Spark Digital³⁴⁵ е доставчик на информационни и комуникационни технологии с клиенти от бизнеса (различни предприятия) и администрацията. ИКТ решенията на компанията включват дизайн, консултации, внедряване, управление и поддръжка в помощ на клиентите, за да могат да извършат дигитална трансформация. Spark Digital играе ключова роля в подпомагането на компаниите и правителствените организации за постигането на успешна цифрова трансформация. След разглеждане на собствените си вътрешни процеси обаче, ръководството установява, че процесът се възпрепятства от тромави и остарели методи на обучение. Присъствените обученията, които провеждат се оказват неефективни и скъпи, когато обучават служителите да използват платформата Salesforce. Компанията открива също, че дори служители, които имат опит с платформата, често допускат грешки при попълването на основни формуляри. Spark Digital се нуждае от подходяща въвеждаща обучителна програма, която може да осигури ефективни насоки и подкрепа, като същевременно елиминира режийните разходи за обучение. Решението намират в ефективна и ангажираща програма за Salesforce. Компанията успява да осигури ефективно обучение за Salesforce и да повиши ангажираността на потребителите, като включва платформата WalkMe и инструменти като Walk-Thrus, SmartTips и ShoutOuts. В допълнение към съкращаването на времето за обучение на служителите с 20%, Spark Digital отчита и 25% намаление на грешките във формулярите.

CenturyLink³⁴⁶ е вторият по големина телекомуникационен доставчик в САЩ, обслужващ корпоративни клиенти в повече от 60 държави. Целта на компанията е да научи специалистите по продажби да боравят с лекота със сложните процеси на Salesforce. Най-голямото предизвикателство за тях е да се поддържа огромния обем информация, който трябва да знаят. След множество сливания и придобивания през последното десетилетие, търговският екип на компанията трябва да бъде в крак с промените в продуктите и услугите. Те се нуждаят също така от решение как по-добре да използват Salesforce, което означава, че трябва бързо да усвоят множество сложни процеси. Решението намират в самообучение и помощ в реално време. След първоначално тестване сред 200 потребители на Salesforce, CenturyLink разширява платформата WalkMe до 3 000 потребители, за да предостави „навреме“ насоки на новите служители и сезонни работници. Резултатът е по-бързо обучение и по-бързо постигната производителност. С въвеждането на WalkMe компанията отбелязва 31% спад в обажданията за поддръжка, което се отразява изключително положително на компанията. По-голямата самостоятелност на служителите и по-малкото използване на хелп-деска позволява на компанията да насочи ресурсите и обученията към разрешаване на по-сложни случаи.

Kinnerton Confectionery³⁴⁷ са преобразили въвеждащото си обучение за новоназначени служители посредством webonboarding. Като разрастваща се компания с над 1 000 служители в шест обекта, за Kinnerton става все по-трудно да управлява ефективно новите служители, използвайки традиционен подход, където всичко се случва на хартия. Преминаването към

³⁴⁵ Rosin, Tamara, September 3, 2018, The Domino Effect of Great Training: 6 Case Studies from Top Companies, <https://blog.walkme.com/fundamental-employee-onboarding-process/>

³⁴⁶ Пак там

³⁴⁷ Employee Onboarding Customer Case Studies, <https://www.webonboarding.com/case-studies>

webonboarding означава, че целият процес вече се управлява чрез онлайн портал, което позволява на новите служители незабавно да имат достъп до документи и да подписват документи по електронен път.

Ryobi Die Casting³⁴⁸ е автомобилен доставчик и водещ производител на автомобилни части и алуминиеви отливки. Екипът човешки ресурси на Ryobi Die Casting е изправен пред нуждата от по-добри решения, които липсват в настоящия им продукт. Той извършва основни дейности като обработване на заплати, работно време и посещаемост, но с разрастването на компанията вече има нужда от други варианти за подбор, въвеждащо обучение и управление на представянето. С наличието на множество системи, екипът от човешки ресурси прекарва повече време като въвежда данни, отколкото в реално общуване със служителите. Служителите са изправени пред редица предизвикателства – многократно въвеждане на данни на ръка, множество системи за управление на човешките ресурси, липса на единен опит по отношение на човешките ресурси. Ryobi Die Casting наема средно 150 служители всяка година, а въвеждащата програма за обучение за Paycor дава чудесни резултати, включително проверки на информацията и индивидуални профили по време на въвеждащото обучение. Благодарение на автоматизацията Ryobi Die Casting успява да намали разходите за персонал и осигурява на служителите от човешки ресурси повече време за общуване със сътрудниците, което преди Paycor е било по-малко от 50% от работното време. За производители като Ryobi Die Casting възможностите за подобно общуване са от решаващо значение за повишаване на удовлетвореността и цялостното задържане на персонал. С повече време, което човешки ресурси отделят на служителите, удовлетвореността сред служителите се е увеличила с 8% според последното вътрешно проучване на фирмата.

Сред най-разпространените и достъпни софтуерни решения за онбординг са:

Trello³⁴⁹ - Добър пример за безплатен инструмент, който може да се използва, за да структурира процеса по въвеждане на новоназначени служители е Trello. Платформата е известна най-вече като приложение за съвместно управление на проекти, но е създаден нов шаблон за онбординг, който можете да се използва в помощ на компаниите, които искат да повишат производителността и ефективността си.

Click Boarding³⁵⁰ - Създателите на Click Boarding извеждат въвеждащите програми за нови служители или т.нар. онбординг на съвсем друго ниво. Компанията предоставя персонализирани (мобилни) преживявания като част от програмата за въвеждане по време на целия процес, през който преминават служителите. Това, разбира се, включва въвеждането на нови служители, но също така обхваща и процеса на преместване на служители на други позиции в рамките на организацията, както и процеса по напускане на онези служители, които отиват на друго място.

Talmundo³⁵¹ - Платформата е достъпна и интерактивна и освен всичко друго, обхваща и предварителния процес преди започването на работа в конкретната фирма. Процесът стартира

³⁴⁸ Paycor Case Study: Ryobi Die Casting, March 2, 2020, <https://www.paycor.com/resource-center/paycor-case-study-ryobi-die-casting>

³⁴⁹ <https://trello.com/home>

³⁵⁰ <https://www.clickboarding.com/>

³⁵¹ <https://www.talmundo.com/>

веднага щом новите служители подписат трудовия си договор, като им се предоставя своеобразна пътна карта за цялостния процес преди стартиране на работа.

7.3.4. ОБУЧЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

Новите технологии променят не само средата, но и начина на обучение на работната сила. Докато представителите на Поколение Т обикновено предпочитат традиционни методи, присъствени обучения и печатни материали, то много от представителите на Поколение Y предпочитат подход, който се основава на технологиите. Точно както вече е съвсем обичайно за тях да проверяват в YouTube за инструкции, когато трябва да поправят или сглобят нещо, така Поколение Y предпочитат да използват телефона или таблета си, за да гледат видеоклипове, които им предоставят нужната информация в нужния момент. Тези предпочитания се пренасят и в работен план. Например тук идва мястото на виртуалната класна стая. Тя може да включва екипи от целия свят, които да участват в интерактивни сесии онлайн с обучители и колеги. Възможността да се споделят знания и опит с колеги, независимо от географското им местоположение, съкращава значително разходите за време и пътуване.

Обучението за възрастни играе огромна роля за запазването на устойчиви нива на работоспособност и мобилност и това е широко признато в целия Европейски съюз. Все още е необходимо обаче да бъде популяризирано, за да получи повече признание, а разходването на съществуващите ресурси да става по ефективен и интелигентен начин. Нивото на участието на възрастни в форми на учене през целия живот варира значително в ЕС. Страните с най-висок процент на участие в тази област са тези с най-конкурентни икономики - например Дания, Финландия, Швеция, Великобритания³⁵². Някои държави предлагат финансова подкрепа на компаниите за обучението на определени целеви групи, включително по-възрастни работници (например Холандия, Полша и Португалия), отчасти с цел да увеличат възможностите за заетост и да удължат професионалната кариера.

Много малки компании считат обучението на работното място за много по-подходящо спрямо тяхната ситуация (напр. ограничен брой служители и специално изготвени програми). Пример за подобна политика е **Kräuterhaus Sonnentor** от хранително-вкусовия сектор в Австрия, където редовното актуализиране на уменията на служителите се приема като важна част от осигуряването на производителност и ангажираност на работната сила³⁵³. Годишните атестации са част от редовната практика в компанията Kräuterhaus Sonnentor, която произвежда биологични селскостопански продукти за вътрешния и международния пазар. Редовната връзка между ръководството и служителите при оценката на личните цели и изискваните умения гарантира, че служителите могат редовно да обмислят своите изисквания за обучение, както и своите кариерни стремежи. Тя също така позволява на работодателя да бъде подготвен и да осигури трансфер на знания преди пенсионирането на всеки ценен член на персонала.

³⁵² Информацията е адаптирана от BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME, Employers' Practices for Active Ageing - Final synthesis paper, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

³⁵³ Информацията е адаптирана от BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME, Employers' Practices for Active Ageing - Final synthesis paper, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

Смесените екипи от служители на различна възраст са богати на различни умения и опит благодарение на своите членове. Съществуването на такива екипи е предпоставка за по-добър трансфер на организационни знания от по-възрастни към по-млади служители, като по този начин се предотвратява загубата на ценни знания и опит когато хората се пенсионираат. В някои компании подобно организационно обучение се улеснява чрез създаване на **банки от знания**, които гарантират, че ключовите знания се улавят и след това се предават или чрез системите, или чрез специализирани форми на обучение като чиракуването. Практиката да се използват по-възрастните служители като ментори и обучители на по-млади служители или онези, които тепърва навлизат на пазара на труда също е доста добре утвърдена в различни организации и страни. Подобни практики могат да помогнат за разрушаването на бариерите и стереотипите, които различните поколения често имат едно за друго.

В Германия например е въведена т.нар. **Приобщаваща инициатива за обучение и заетост**.³⁵⁴ Инициативата цели включване в обучение и заетост на хора с увреждания и обединява различни дейности и кампании, които се провеждат от отделни организации, но също така и в сътрудничество. Поставя се акцент върху повишаването на осведомеността сред бизнеса и предприятията за потенциала за заетост и трудовото представяне на хората с увреждания. В инициативата участват немските работодателски организации BDA и ZDH, Асоциацията на търговските и индустриални камари на Германия DIHK, Федералното министерство на заетостта, профсъюзите, Федералната агенция по заетостта, представители на отделните райони, регионалните служби за интеграция част от BIH, асоциациите за хората с увреждания и представители на Федералното правителство, които отговарят за хората с увреждания.

В САЩ се наблюдава също така една интересна тенденция по отношение на възрастното поколение, което желае да се включи в работния процес след известно прекъсване. Все повече компании са започнали да предлагат специално насочени стажове целта, предназначени специално за възрастни и тяхното приобщаване и връщане на работа. Така наречените „**returnships**”³⁵⁵ помагат на онези, които по някакви причини са били далеч от пазара на труда да се върнат обратно на работа. Те представляват платен стаж на пълен работен ден за възрастни, които са били извън пазара на труда поне от няколко години. Програмите са специфични спрямо конкретния случай и не си приличат една с друга. Голяма част от тях изхождат от нуждите на компанията, търсейки хора с изключително ценни умения като програмисти, инженери, а други като REACH са отворени към всеки. Някои са с продължителност от осем до 16 седмици, докато други са от една до пет години, в зависимост от нивото на експертиза на участниците. В повечето програми завършилите могат да останат на работа на пълен работен ден в дадената компания.

BACK TO WORK 50+³⁵⁶ е една примерна програма, която осигурява обучението и инструментите така необходими на възрастните хора, за да се конкурират с увереност за

³⁵⁴ Бел. автора адаптирано от BDA, Inclusive initiative for training and employment, https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/en_inclusive-initiative-for-training-and-employment

³⁵⁵ Timpane, John, January 22, 2020, AARP, More Companies Are Offering Internships for Adults, <https://www.aarp.org/work/job-search/info-2020/returnships-adult-internships.html>

³⁵⁶ AARP Foundation, BACK TO WORK 50+, <https://www.aarp.org/aarp-foundation/our-work/income/back-to-work-50-plus/>

днешните работни места. Отделни организации, специализирани в работата с по-възрастни кандидати за работа, предлагат различни форми на коучинг при търсене на работа, помагат за изграждането на дигитални умения и съпоставят всеки кандидат с нуждите на конкретните работодатели. Професиите днес се променят, а кариерите се сливат и са нужни повече и по-разнообразни знания и умения.

С оглед на обучението на персонала, **планирането на приемствеността** също е особено важно за професиите, в които има недостиг, за лидерските позиции, както и за МСП, включително еднолични търговци и собственици на малки бизнеси. Това означава, че хората, на които предстои да се пенсионира, трябва да бъдат установени своевременно, за да могат да бъдат подготвени и обучени потенциалните им заместници. При липсата на добри практики в това отношение могат да възникнат критични ситуации, при които голям брой служители се пенсионира или напускат компанията, отнасяйки със себе си ключови бизнес знания и умения, които не са били предадени на другите им колеги. Специфичните предизвикателства, пред които са изправени МСП и микропредприятията, когато техният собственик се пенсионира например, изискват разработването на целенасочена подкрепа, която да позволи ранното откриване на проблема и плавния преход към нова собственост (в рамките на семейството или извън него).

Както се посочва от ЕК, това е едно от важните предизвикателства, пред които са изправени семейните предприятия и често изисква не само идентифициране на потенциални нови собственици, но и финансова подкрепа, обучение и процес, който да гарантира, че знанията за ключовите контакти и процеси във фирмата няма да бъдат изгубени. Например **немската компания за обществен транспорт в Берлин BVG**³⁵⁷ приема за ключово да се прави съпоставка и планиране на работната сила като част от управлението на демографските промени и осигуряването на приемственост. Ежегодно всеки отдел в компанията подготвя своеобразна карта на възрастта и компетентностен профил на своя екип. След това тази информация се използва в процеса на индивидуалното развитие и обучение, за да се гарантира, че компанията може да посрещне бъдещите изисквания за умения и че няма да се появяват пропуски в труда, уменията или компетенциите. Компанията си сътрудничи с местни училища, колежи и университети, за да се насърчават младите хора да вземат участие във форми на чиракуване в компанията. Осъзнаването на индивидуалните кариерни и лични планове също позволява да се планира ефективно наследяването и да се ограничи загубата на корпоративни знания. По подобен начин познаването на вътрешното демографско състояние се комбинира с анализ на демографския профил на региона, за да се подобрят не само уменията, но и бъдещото планиране.

Друг пример е **френската асоциацията за подпомагане на малкия бизнес ICRE BTP**, която е създадена, за да подпомага стартирането на бизнес и планирането на приемствеността в сектор строителството и благоустройството. Тя е въвела подход, който улеснява процеса на прехвърляне на съществуващите компании към нови собственици, в случай че собственикът на бизнеса се пенсионира. Поставя се специален акцент върху подготовката на кандидатите, които

³⁵⁷ Информацията е адаптирана от BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME, Employers' Practices for Active Ageing - Final synthesis paper, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

искат да поемат бизнеса и се оказва подкрепа за откриването и предварителния подбор на кандидатите за бизнес поглъщания. ICRE BTP играе важна роля в процеса на обмен между отделните страни, който често пъти се оказва доста емоционално натоварен. Мрежата от асоциации осигурява също така коучинг подкрепа за страните и помага при необходимост за получаване на необходимото финансиране. ICRE BTP е сравнително нова организация, която все още се развива. Тези нови или придобити компании постигат голям успех само след три години, като общият процент успеваемост е 92%.

Австралийската компания FMP Group Pty Ltd³⁵⁸ се опитва да изгради връзка на доверие и споделяне със служителите си като разработва стратегии, които им позволяват да се оттеглят достойно от пазара на труда. Тъй като им предоставят необходимите знания и умения, за да планират бъдещето и ги подкрепят по пътя, служителите от своя страна споделят плановите си относно пенсиониране значително рано. Това дава възможност на компанията да прогнозира по-добре бъдещите си потребности от ресурси и прави качеството на диалога със служителите по-пълноценен. Компанията е въвела програма, насочена към застаряващата работната сила, която е особено ценна както за служителите, така и за самата организация, тъй като обединява усилията на всички, за да се преодолее нарастващ проблем, а именно напускането на голям процент служители в пенсионна възраст и отнасянето на ценни знания и дългогодишен опит.

Икономическите и политически условия не са единствените фактори, които оказват влияние върху успеха на политиката за управление на възрастта. Дали по-възрастните работници са готови и способни да удължат своя трудов живот зависи от много взаимосвързани фактори, които е важно да се имат предвид при разработването на конкретни мерки. Някои от тези фактори са специфичния икономически сектор и професия (включително условия на труд), нивото на умения, образователното ниво, здравословното състояние, семейните ангажименти, финансовото положение, очакванията, свързани с пенсионирането. Някои сектори и професии са свързани с по-тежък физически труд и затова някои по-възрастни работници може просто да не са в състояние да продължат да работят на тези места до пенсионна възраст, независимо от подобряването на условията на труд. Следователно тяхната способност да работят по-дълго се обуславя от възможностите да променят уменията си, да се преместят на различна позиция при същия работодател или наистина да търсят алтернативна заетост, отговаряща на възможностите им към момента. Нещо повече, в някои бързо развиващи се сектори и професии, остаряването на уменията е по-голям проблем и освен ако обучението не се актуализира непрекъснато, оставането на работа става по-трудно. От съществено значение е също така да се има предвид личната мотивация на служителя и индивидуалните му особености. Специфичният характер и успехът или неуспехът на политиките за активно стареене, които прилагат работодателите, трябва да отчитат мотивацията и индивидуалните характеристики на самите възрастни служители. Тук са от особено значение секторните и професионалните различия, здравословното и финансовото състояние, както и други семейни или лични ангажименти.

³⁵⁸ Информацията е адаптирана от Changing Gears, November 14, 2018, Ageing Workforce Strategy, <https://changinggears.com.au/testimonials/>

Раздел 8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ

Трайните демографски тенденции, свързани с увеличаване на продължителността на живота и намаляване на раждаемостта и тяхното отражение върху пазара на труда, осигурителните и пенсионните системи са във фокуса на вниманието на международната общност от няколко десетилетия. Предприети са и се прилагат редица инициативи за смекчаване на негативните последици, както в техния икономически аспект, така и с оглед запазване на качеството на живот на отделния индивид и участието му в обществен и социален живот, за възможно най-дълго време. Работодателските и синдикалните организации са естествените партньори на правителствата при формулиране на политиките в областта на активното остаряване и прилагането на междугенерационния подход. Изследваните практики показват, че в **държавите с традиции в областта на социалния диалог прилагат гъвкави и иновативни решения за задържане на пазара на труда на повъзрастните работници**. Интерес напр. представляват т.нар. кредити за време³⁵⁹ в Люксембург и Белгия, позволяващи определена гъвкавост и автономност при разпределение на работното време, без това да се отразява на доходите на работника. Заслужават внимание и примерите за намаляване на работното време и допълване на доходите на сметка на специални фондове. Разбира се, всички тези примери, следва да се разглеждат в общия контекст на индустриалните отношения на държавите, в които се прилагат.

В България, обхватът на колективното преговаряне все още не навлиза в дълбочината на тази проблематика и все още не се използва пълния потенциал на ползите, които колективното преговаряне може да донесе за двете страни. Една от целите на това изследване е именно чрез демонстриране на добрите практики и резултати, постигнати от социалните партньори в други европейски държави, да се даде нов тласък в преговорния процес между работодателските и социалните организации в България.

Независимо от съществуването на редица национални стратегически документи в областта на активното стареене, както и някои законодателни изменения в трудовото и осигурителното законодателство (напр. съвместяване на трудовия и личния живот, възможност за работа на всички лица и след навършването на необходимата възраст за пенсиониране и придобито право на пенсия) има широко поле за действие, както в законодателната рамка (която да дава достатъчно възможност за прилагане на повече гъвкави инструменти и финансови стимули и за работодателите, и за работниците), така и като самостоятелни инициативи на социалните партньори, в рамките на колективното преговаряне и социалното партньорство.

Демографските промени в структурата на работната сила в България трансформират бизнеса и поставят въпроса за успешното адаптиране към промяната, управлението на поколенческите различия и създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните поколения работна сила.

Изследването на международните практики и опит показва, че много компании в Европа и по света използват ефективни **подходи, инструменти и модели в управлението на човешките ресурси**, насочени към осигуряване на работна среда, съобразена със

³⁵⁹ Виж по-горе Раздел 5.1.3 и 5.5.

специфичните възрастови потребности на различните генерации, и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа. Някои български предприятия, предимно представителства на международни организации, също споделят своя водещ опит в различни области от управлението на възрастовото многообразие (напр. обучение на служителите от всички възрасти, предоставяне на agile работна среда и възможност за гъвкава работа, използване на дигитални платформи за сътрудничество, трансфер на знания между поколенията, управление на преживяванията на служителите, осигуряване на безопасност и здраве при работа на представителите на всички възрастови групи и пр.).

По-голямата част от предприятията в България имат **реактивен подход към справянето с предизвикателствата, произтичащи от демографските промени** – те не анализират възрастовата структура на работната си сила и не осъществяват проактивни действия за планиране и удовлетворяване на нуждите от персонал и ключови за компанията компетенции, а реагират на появила се конкретна необходимост - напр. от запълване на вакантно работно място или на нужда от подбор за нови позиции и структури в организацията; обучение и развитие на служителите и пр.

В представените в настоящото проучване **над 130 практики на различни по размер компании, опериращи както в Европа, така и в глобален мащаб**, са описани различни инструменти, модели и подходи в управлението на човешките ресурси с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа. Анализът им показва, че **преобладаващата част тях могат да бъдат приложени от компаниите в България, но това не трябва да става директно, а след задълбочено проучване и оценка на спецификите и нуждите на дадената организация, потенциалът за разработването и прилагането на съответните инициативи в конкретното предприятие, и оценка на планираната възвръщаемост на инвестициите**.

Проучването на международни, национални, секторни, регионални и фирмени изследвания на поколенческите особености на работната сила показва, че липсват задълбочени изследвания и класификация на поколенческите профили на работната сила в България. Класификациите, разработени от други държави, не могат да бъдат директно използвани, тъй като социалния контекст и събитията, оформили поколенческата личност, са различни от българските, както и технологиите, чието въвеждане в България обикновено закъснява с 10-15 години. В рамките на настоящия проект (по дейност 1.3) е осъществено **изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България**, което може да послужи като отправна точка на предприятията за ефективно прилагане на междугенерационния подход.

За да отговорят на предизвикателствата, които са свързани както с глобализацията, развитието на технологиите, икономиката на знанието и борбата за таланти, така и със социално-икономическите последици от застаряването и свиването на населението, работодателите в България е необходимо да предприемат **проактивен холистичен подход в управлението на възрастовото многообразие**. От ключово значение е **фокусът да бъде поставен върху работната сила от всички поколения**. Важно е да бъде извършвано **проучване на възрастовата структура** на организацията и анализиране на информацията относно компетенциите на служителите, как това кореспондира с бизнес плановите и

очакваните промени; да бъдат предприети необходимите инициативи за постигане на дългосрочните цели, приоритети и стратегия на предприятието.

В основата на ефективното прилагане на **мултигенерационния подход в предприятията в България** стои изграждането на **организационна култура на познаване, разбиране и приемане на възрастово многообразие, насърчаваща сътрудничеството между различните поколения**. Затова е важно **познаването на специфичните особености на различните поколения работна сила в България** – тяхната ценностна система, потребности, мотивация и нагласи към работата; специфичните за възрастовата група проблеми и нагласи свързани с условията на труд, организацията на работните процеси, рисковете за здравето, отношението към постигането на баланс между професионалния и личния живот и пр.

От ключово значение е **изграждането на лидери, които ефективно управляват мултигенерационните екипи**, прилагащи управленски модели, техники и похвати, свързани с развитието на потенциала на служителите от всички възрасти, поколенческото сътрудничество на работното място, мотивацията и ангажирането с целите на организацията.

Необходимо е управлението на възрастта да бъде включено в политиката по управление на човешките ресурси. Това на практика означава прилагане на **неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал**, предоставяне на възможности за **обучение и развитие на служителите от всички възрастови групи през целия трудов живот**; осигуряване на **приемственост и трансфер на знания между различните поколения служители**; **ефективно управление на преживяванията на служителите от всички възрасти**; предприемане на **цялостен подход, основан на жизнения цикъл**, насърчаващ **устойчив трудов живот и здравословни работни места за представителите на различните поколения на работното място**.

Раздел 9. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ³⁶⁰

1. AARP Foundation, BACK TO WORK 50+, <https://www.aarp.org/aarp-foundation/our-work/income/back-to-work-50-plus/>
2. Academy to Innovate HR, A Comprehensive Guide to Employee Onboarding, <https://www.digitalhrtech.com/employee-onboarding/>
3. ACTIVE AGEING: A POLICY FRAMEWORK, WHO/NMH/NPH/02.8
4. Active Ageing Index, <https://statswiki.unece.org/display/AAI/Active+Ageing+Index+Home>
5. Anna Jawor-Joniewicz, Janusz Kornecki, Justyna Wiktorowicz (2013) Catalogue of good practices in relation to active aging in selected countries of the European Union, Case studies, Equal opportunities in the labour market for people aged 50+ <https://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Raport-koncowy/Katalog-dobrych-praktyk-studia-ENG.pdf>
6. Babnik, Katarina, Dermol, Valerij, (2015), Intergenerational programming : An imperative for today's workplace, https://www.researchgate.net/publication/304408296_Intergenerational_programming_An_imperative_for_today's_workplace
7. 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>
8. Being young in Europe today - executive summary, Eurostat, Statistics explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_executive_summary#The_EU_is_growing_older_.E2.80.A6
9. BDA, Inclusive initiative for training and employment, https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/en_inclusive-initiative-for-training-and-employment
10. Benefits of Business & Executive Coaching and Some Case Studies (Includes Extracts from coaching text book 'The Coaching at Work Toolkit' by Zeus and Skiffington), Behavioral Coaching Institute, <http://www.1to1coachingschool.com/benefits.htm>
11. Bresman, Henrik, Rao D., Vinika, (2017), A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different, <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>
12. Brown, A. (1998). Organisational Culture (2nd ed.). London. Financial Times Pitman Publishing.
13. 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
14. BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME, Employers' Practices for Active Ageing - Final synthesis paper, December 2012, https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en

³⁶⁰ Недопустимо е използването на текст, графики, таблици и данни без точното позоваване на източника. Цитирането на използваните източници в текста да се извършва чрез функцията Footnote, а за таблиците и графиките – под тях се изписва „Източник:.....”. Недопустимо е директното използване на текст в обем повече от 1000 знак.



15. BUSINESSEUROPE, European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach, <https://www.buinesseurope.eu/publications/european-social-partners-autonomous-framework-agreement-active-ageing-and-inter>
16. 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>
17. Changing Gears, (2018), Ageing Workforce Strategy, <https://changinggears.com.au/testimonials/>
18. Changing Gears, (2018), Manufacturing Sector – ‘keeping the plant running’, <https://changinggears.com.au/manufacturing-sector-keeping-the-plant-running/>
19. Christian Gobel and Thomas. Zwick, “Are Personnel Measures Effective in Increasing Productivity of Old Workers?,” Labour Economics 22 (2013): 80–93.
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 (2018) Diversity and Inclusion at Work. Facing up to the business case. Summary report, https://www.cipd.co.uk/Images/diversity-and-inclusion-at-work_2018-summary_tcm18-44150.pdf
22. Clickboarding, <https://www.clickboarding.com/>
23. Cognology, The Business Case for an Employee Onboarding System, <https://www.cognology.com.au/wp-content/uploads/2017/05/The-Business-Case-for-Onboarding.pdf>
24. Colby, Sandra L., Ortman, Jennifer M, (2014), The Baby Boom Cohort in the United States: 2012 to 2060, <https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf>
25. Communication from the Commission, The European social dialogue, a force for innovation and change, Proposal for a COUNCIL DECISION on establishing a Tripartite Social Summit for Growth and Employment, COM(2002) 341 final
26. Council Declaration on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations (2012): The Way Forward, SOC 992
27. Curran, Thomas, Hill, Andrew, (2017), Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences From 1989 to 2016, Psychological Bulletin 145(4), https://www.researchgate.net/publication/321012074_Perfectionism_Is_Increasing_Over_Time_A_Meta-Analysis_of_Birth_Cohort_Differences_From_1989_to_2016
28. 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>
29. Delivering through Diversity (2018) McKinsey & Company report https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx
30. Deloitte Global Human Capital Trends report (2018), The rise of the social enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/0at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>
31. Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity. IBM Institute for Business Value, USA, 2016
32. Diversity and Inclusion at Hilton, company brochure <https://newsroom.hilton.com/assets/HWW/docs/Hilt-External-Diversity-Brochure.pdf>
33. Donaldson, C. (2019) Behind the transformation of Accenture’s employee experience <https://www.insidehr.com.au/transformation-accentures-employee-experience/>

34. Dutch Policy agenda 2020: investing in participation and employability,
<http://workplaceinnovation.org/nl/kennis/kennisbank/dutch-policy-agenda-2020--investing-in-participation-and-employability/971?q=>
35. DigiABC Project, Estonia, <http://digiabc.ee/ru/project/>
36. EMIL (2018), What is intergenerational learning, Beth Johnson Foundation - United Kingdom.
<http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>
37. Employee Onboarding Customer Case Studies, <https://www.webonboarding.com/case-studies>
38. Employers' practices for Active Ageing: Final synthesis paper of the European Employers' organizations project on age management policies in enterprises in Europe, December 2012,
https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/employers-practices-active-ageing-final-synthesis-paper_en
39. ENWHP: Model of Good Practice, Bulgaria
<https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2019/11/21/bulgaria.pdf>
40. Eurobarometer survey Active Ageing,
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_12_10
41. EU-OSHA (Европейска агенция за безопасност и здраве при работа) „Здравословни работни места за всички възрасти“ <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1/language-bg>
42. EU-OSHA Healthy Workplaces Good Practice Awards 2014–2015
43. EU-OSHA PSA Peugeot Citroen: Mapping the Workplace to Better Manage the Workforce – France
<https://osha.europa.eu/sl/publications/france-psa-peugeot-citroen-mapping-workplace-better-manage-workforce>
44. EU-OSHA, Bulgaria — Creating healthier and safer working conditions for all employees (2016)
<https://osha.europa.eu/bg/publications/bulgaria-creating-healthier-and-safer-working-conditions-all-employees/view>
45. EU-OSHA, Czech Republic — GE Money Bank 'Health Ahead' programme ('GE Pro zdraví')
<https://osha.europa.eu/bg/publications/czech-republic-ge-money-bank-health-ahead-programme-ge-pro-zdravi/view>
46. 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>
47. EU-OSHA, Germany — Audi voluntary medical check-ups
<https://osha.europa.eu/en/publications/germany-audi-voluntary-medical-check-ups/view>
48. EU-OSHA, Innovative workplace risk assessment tool OiRA goes global
<https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/press-room/innovative-workplace-risk-assessment-tool-oira-goes-global>
49. EU-OSHA, Netherlands — 'Win-Win': a health-improvement project in a painting company,
<https://osha.europa.eu/en/publications/netherlands-win-win-health-improvement-project-painting-company/view>
50. EU-OSHA, Norway — Oslo Airport's 'Life Phase' policy
<https://osha.europa.eu/bg/publications/norway-oslo-airports-life-phase-policy/view>
51. EU-OSHA, Poland – Safer and healthier work at any age: the case of a Polish sewing plant (Dartex)
<https://osha.europa.eu/en/publications/poland-safer-and-healthier-work-any-age-case-polish-sewing-plant-dartex/view>
52. EU-OSHA, Promoting the integration of workers with disabilities at Ford
<https://osha.europa.eu/en/publications/promoting-integration-workers-disabilities-ford/view>



53. EU-OSHA, Spain – Measures to retain experienced workers at ISS Facility Services
<https://osha.europa.eu/en/publications/spain-measures-retain-experienced-workers-iss-facility-services/view>
54. EU-OSHA, United Kingdom — Northumbrian Water Group ‘Wellbeing Programme’
<https://osha.europa.eu/bg/publications/united-kingdom-northumbrian-water-group-wellbeing-programme/view>
55. EUROGAS, EPSU, EMCEF (2009) Toolkit on demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe,
https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/TOOLKIT_gas_sector_final_15.10.09.pdf
56. European Commission Report, (2018), Shaping Europe’s Digital Future, International Digital Economy and Society Index 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018>
57. European Working Conditions Survey (2015), Eurofound, Dublin
<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixtheuropean-working-conditions-survey-2015>
58. European Observatory of Working Life, EUROFOUND, Active aging
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/active-ageing>
59. European Observatory of Working Life, EUROFOUND, Working conditions,
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/working-conditions>
60. European innovation partnership on Active and Healthy Ageing,
https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en
61. Foundation for the Improvement Of Employment Opportunities, Prizma, (2012),
<https://epale.ec.europa.eu/en/organisations/prizma-foundation-improvement-employment-possibilities-institution>
62. Fry, Richard, (2018), Millennials are the largest generation in the U.S. labor force,
<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
63. Gerhard Naegele, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf
64. Global Web Index, Audience Report 2018, Generation X Examining the lifestyle, attitudes and digital behaviors of Generation X, https://www.amic.media/media/files/file_352_1641.pdf
65. Halawi, L., McCarthy, R., & Aronson, J., (2017), Success Stories in Knowledge Management Systems. Issues in Information Systems, 18(1), <https://commons.erau.edu/publication/559>
66. A hand-over contract and how it works, BBVA, <https://www.bbva.es/en/finanzas-vistazo/ef/planes-de-pensiones/contrato-de-relevo.html>
67. Harter, Jim, Agrawal, Sangeeta, (2014), Many Baby Boomers Reluctant to Retire,
<https://news.gallup.com/poll/166952/baby-boomers-reluctant-retire.aspx>
68. Healthy workplaces for all ages: promoting a sustainable working life — campaign guide
<https://healthy-workplaces.eu/en/campaign-materials>
69. Henseler, Christine, (2012), Wake Up: Generation X is More Than a Demographic,
<https://www.generationxgoesglobal.com/genx-blog/archives/08-2012>
70. Hewlett, Sylvia Ann, Sherbin, Laura, Sumberg, Karen, (2009), How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, <https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda>

71. Hildebrand, Carol, Baseline - Driving Business Success With Technology, Shuffle Master Puts its Money on a Portal, <http://www.baselinemag.com/c/a/Projects-Integration/Shuffle-Master-Puts-its-Money-on-a-Portal>
72. Hitchin, Penny, (2017), Knowledge Transfer Best Practices and Avoiding the Demographic Cliff Edge, <https://www.ge.com/power/transform/article.transform.articles.2017.sep.knowledge-transfer-best-practi#>
73. Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the mind. Maidenhead. McGraw-Hill.
74. How Google, Facebook and Apple Create Unparalleled Employee Experiences (2019) <https://www.dwexperience.com/digital-workplace-insights/how-google-facebook-and-apple-create-unparalleled-employee-experiences/>
75. <https://www.quora.com/What-are-the-differences-between-the-Generation-X-in-Europe-and-the-USA>
76. Human Resources Today, (2019), Digital HR Tech, 9 Digital HR Case Studies with Business Impact, <https://www.humanresourcetoday.com/case-study/onboarding/?open-article-id=11841918&article-title=9-digital-hr-case-studies-with-business-impact&blog-domain=digitalhrtech.com&blog-title=digital-hr-tech>
77. Iberdrola, Digital skills: are we ready for the digitisation of employment?, <https://www.iberdrola.com/innovation/digital-skills>
78. Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars (1997). Changes in the workability of active employees over an 11-year period. Scand J Work Environ Health: 23
79. Ilmarinen, J., Promoting active ageing in the workplace, EU-OSHA <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-theworkplace/view>
80. Implementation of the ETUC/BusinessEurope/SMEunited/CEEP Framework agreement on Active Ageing and an Inter-generational approach Yearly Joint Table summarising ongoing social partners activities, 2018, 2019, <http://erc-online.eu/european-social-dialogue/database-european-social-dialogue-texts/>
81. Industrial relations in Sweden: background summary, ETUI, <https://www.etui.org/ReformsWatch/Sweden/Industrial-relations-in-Sweden-background-summary>
82. Institute for Corporate Productivity (i4cp), (2014), Creating a Coaching Culture, <https://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/05/13/how-the-best-companies-are-using-coaching-to-accelerate-workforce-productivity>
83. Jenkins, Ryan, (2017), How to Knowledge Transfer Effectively Across Generations, <https://www.inc.com/ryan-jenkins/how-to-knowledge-transfer-effectively-across-gener.html>
84. Joint contribution by the social partners to the Laeken European Council (Joint Declaration Laeken, 07/12/2001), <http://erc-online.eu/european-social-dialogue/database-european-social-dialogue-texts/#JointDeclarations>
85. 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>
86. 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.
87. Kane, Sally, (2019), Baby Boomers in the Workplace, <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>
88. Kane, Sally, (2019), Common Characteristics of Generation X Professionals, <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>
89. Kane, Sally, (2019), The Common Characteristics of Millennial Professionals, <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>



90. Karl Kuhn, Beate Beermann, Nathalie Henke (2001). Healthy Employees in Healthy Organisations: The European Network Workplace Health Promotion, Published by: The Federal Institute for Occupational Safety and Health,
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A29.pdf?__blob=publicationFile
91. LABOUR FOUNDATION, Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/efemiredictionary/labour-foundation>
92. Leading a Multigenerational Workforce (2007) AARP
https://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
93. Lindenberger, Judith, Stoltz-Loike, Marian, (2018), Mentoring and Baby Boomers,
<https://www.thebalancecareers.com/mentoring-and-baby-boomers-1917840>
94. LinkedIn, 2020 Workplace Learning Report, (2020),
<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
95. Life expectancy at birth by sex, Eurostat,
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_03_10/default/table?lang=en
96. Luxembourg - Time savings account introduced for private sector employees, LEXOLOGY,
<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=cd99efee-d6ba-4d51-be2c-1e44e4d308e3>
97. 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
98. Managing Organizational Culture to Engage Today's Multigenerational Workforce, Academy of Management Proceedings Vol. 2014, No. 1, published online:30 Nov 2017
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.12967abstract>
99. Marr, Bernard, (2017), The Amazing Ways Coca Cola Uses Artificial Intelligence And Big Data To Drive Success, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/09/18/the-amazing-ways-coca-cola-uses-artificial-intelligence-ai-and-big-data-to-drive-success/#f4b8f6b78d2f>
100. Martin, Anna Sofia, (2016), The Undetected Influence Of Generation X, Forbes Magazine,
<https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2016/09/13/the-undetected-influence-of-generation-x/#47d48e4d1efb>
101. 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>
102. Martins, N. & Martins, E. (2003). Organisational Culture. Cape Town.
103. Matney, Lucas, (2017), Walmart is bringing VR instruction to all of its U.S. training centers,
<https://techcrunch.com/2017/05/31/walmart-is-bringing-vr-instruction-to-all-of-its-u-s-training-centers/>
104. McIlvaine, A. (2018) IBM Works with Employees on its Employee Experience
<https://hrexecutive.com/ibm-works-employees-employee-experience/>
105. Meggeneder, O. & Boukal, C. (2005) - Healthy Work in an Ageing Europe - A European Collection of Measures for Promoting the Health of Ageing Employees at the Workplace. Mabuse-Verlag, Frankfurt
https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/5th_initiative_enwhp_cd_buchkern.pdf
106. 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=IwAR2oIFJyRk0tZau3wXwmS9nVmJXbpKDo2056sovZvMWRjFLrtf5RD>
[FklQKQ#6a123f0b20a6](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=IwAR2oIFJyRk0tZau3wXwmS9nVmJXbpKDo2056sovZvMWRjFLrtf5RD)



107. Metcalf, Maureen, (2017), Boomers Are Retiring Rapidly: Are Successors Prepared?,
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/28/boomers-are-retiring-rapidly-are-successors-prepared/#428d3b2c4472>
108. Mitchell, V. (2019) How Nestlé improved employee experience to better serve its brand
<https://www.cmo.com.au/article/656991/how-nestle-improved-employee-experience-better-serve-its-brand/>
109. MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extending working lives report on case studies
<http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>
110. 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>
111. Morgan, J. (2017) 3 Lessons from Airbnb on Creating an Amazing Employee Experience,
<https://medium.com/jacob-morgan/3-lessons-from-airbnb-on-creating-an-amazing-employee-experience-4a6d2a205db7>
112. Morris, D. (2018) Advancing Adobe's Employee Experience <https://theblog.adobe.com/advancing-adobes-employee-experience-top-5-investments-of-2018/>
113. Morschhäuser, M. & Sochert, R. (2006) - Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instruments for Prolonging Working Life, BKK Bundesverband
<http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp.pdf>
114. Mottl, (2001), How Xerox got its engineers to use a knowledge management system, Enterprise Software, <https://www.techrepublic.com/article/how-xerox-got-its-engineers-to-use-a-knowledge-management-system/>
115. Mondaq, <https://www.mondaq.com/unitedstates/Employment-and-HR/244714/Belgian-National-Labor-Council-Publishes-Collective-Bargaining-Agreement-Number-104>
116. NATIONAL REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF THE ACTIVE AGEING AND AN INTERGENERATIONAL APPROACH AGREEMENT IN LATVIA
117. 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>
118. 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>
119. Ng, E.S.W., Schweitzer, L. & Lyons, (2010), S.T. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. J Bus Psychol 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
120. 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>
121. OECD (2016), The Governance of Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/9789264257993-en>.
122. OSH Wiki https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies
123. Pappas, Christopher, (2016), 8 Important Characteristics Of Baby Boomers eLearning Professionals Should Know, <https://elearningindustry.com/8-important-characteristics-baby-boomers-elearning-professionals-know>
124. Parrey, Donna, (2014), i4cp, How The Best Companies Are Using Coaching To Accelerate Workforce Productivity, <https://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/05/13/how-the-best-companies-are-using-coaching-to-accelerate-workforce-productivity>



125. Paulin, Geoffrey, (2018), [Fun facts about Millennials: comparing expenditure patterns from the latest through the Greatest generation : Monthly Labor Review: U.S. Bureau of Labor Statistics, https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials](https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials)
126. Paycor Case Study: Ryobi Die Casting, (2020), <https://www.paycor.com/resource-center/paycor-case-study-ryobi-die-casting>
127. Penn State College of Agricultural Sciences, (2006), Intergenerational Work in Japan, <https://aeese.psu.edu/extension/intergenerational/international/japan>
128. Pew Research Center, (2014), The Rising Cost of Not Going to College, <https://www.pewsocialtrends.org/2014/02/11/the-rising-cost-of-not-going-to-college/>
129. Pless N. M., Maak T. (2004) „Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice” Journal of Business Ethics, no. 54, pp. 129-147
130. Poland's Labour Fund, Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2003/operation-of-the-labour-fund-assessed>
131. Prevent, <https://www.prevent.se/>
132. ProProfs Knowledge Base, (2020), 5 Companies Examples With A+ Knowledge Management Skills, <https://www.proprofs.com/c/knowledge-management/5-companies-knowledge-management-skills/>
133. Presidency conclusions Barcelona European Council 15 and 16 march 2002 (C/02/930), https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/PRES_02_930
134. Presidency conclusions Nice European Council 07-10 Decemmbber 2000, https://www.europarl.europa.eu/summits/nice1_en.htm#IV
135. PRP, Glossary of Demographic Terms, <https://www.prb.org/glossary/>
136. Population structure and ageing, Eurostat, Statistics explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Slightly%20more_than_three_persons_of_working_age_for_every_person_aged_65_or_over
137. Retirement 2.0 Study, Ameriprise Financial Services, 2015, <https://web.archive.org/web/20150921221828/https://www.ameriprise.com/retirement/insights/ameriprise-research-studies/genxretirement/?vanity=genxretirement>
138. Richtsmeier, S. (2019) 10 Great Examples of Google's Company Culture <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture>
139. Rimann M., Udris I.(1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA, in: Strohm O., Ulich E. (1997).
140. Rosin, Tamara, (2018), The Domino Effect of Great Training: 6 Case Studies from Top Companies, <https://blog.walkme.com/fundamental-employee-onboarding-process/>
141. Service Public Wallon de l'Emploi et de la Formation, <https://www.leforem.be/entreprises/aides-emploi-impulsion-55-ans.html>
142. Sécurité sociale, Belgium, https://www.socialsecurity.be/site_fr/employer/applics/dmfa/general/about.htm
143. Shaputis, Kathleen, (2004), The Crowded Nest Syndrome: Surviving the Return of Adult Children, Clutter Fairy Publishing, https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials#cite_note-16
144. THE SILVER ECONOMY. An Overview of the European Commission's Activities”, The First-Ever Global Silver Economy Forum, Finland, 9-10 July 2019
145. Sickness, disability and work: breaking the barriers — a synthesis of findings across OECD countries, OECD, Paris, 2010 http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf
146. Slack, <https://slack.com/intl/en-bg/>



147. Social Security Administration, U.S., <https://www.ssa.gov/planners/retire/1960.html>
148. Sparks and Honey, (2014), Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>
149. Steele, Isabella, (2018), Baby Boomers, Millennials and More: Here's How to Manage a Multigenerational Workforce, <https://www.comm100.com/blog/how-to-manage-multigenerational-workforce.html>
150. Stein, Joel, (2013), Millennials: The Me Me Me Generation. Time. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
151. „Support for longer working life” Project, Latvia, https://www.nva.gov.lv/index.php?cid=76&mid=490&txt=942&new_lang=en
152. Talmundo, <https://www.talmundo.com/>
153. Timpane, John, (2020), AARP, More Companies Are Offering Internships for Adults, <https://www.aarp.org/work/job-search/info-2020/returnships-adult-internships.html>
154. Trello, <https://trello.com/home>
155. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E., (2010), Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36(5), 1117–1142, <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
156. Vaandrager, L., Raaijmakers, T., van Capelleveen, C. (2004) Healthy Work in an Ageing Europe - European Network Workplace Health Promotion - ENWHP Toolbox - A European collection of methods and practices for promoting health at the workplace https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/report_toolbox.pdf
157. Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince (2015) Why diversity matters <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
158. Vogels, Emily, (2019), Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life, Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>
159. Whitbourne, Susan Krauss, (2019), The New Ways Millennials are Approaching Work and Love, Psychology Today, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201909/the-new-ways-millennials-are-approaching-work-and-love>
160. WJ Schroer Company, <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>
161. Workplace from Facebook, <https://www.facebook.com/workplace>
162. World Economic Forum, The Future of Jobs, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>
163. А. Кардашева, Балансът при управление на многообразието от хора е стратегия за бизнес успех, <http://bamco.bg/publications/bal-pri-upr-na-mno-hora/>
164. БАУХ, Годишни HR награди 2019, Experian http://hrawards2019.bapm.bg/uploads/CompanyApplication_Experian_Bulgaria_FlexWork.pdf
165. БАУХ, Годишни HR награди 2019, Paysafe http://hrawards2019.bapm.bg/uploads/CompanyApplication_Paysafe.pdf
166. Добри практики за предотвратяване на рисковете за младите работници. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, „Факти“, бр. 83.
167. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа, 2010 г. Европейско проучване за новите и нововъзникващите рискове в предприятията (ESENER) <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>
168. Европейска Комисия, 2014г. Евробарометър 398 „Условия на труд“. http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf
169. Елина Желева, Защо в HR трябва да мислим за “Employee experience”? www.one.bg/files/public-file/5E7E312CCD38EC4



170. Елина Желева, Какво всъщност е Employee Experience? <http://www.designthinking.bg>
171. Здравословни работни места за всички възрасти. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, <https://osha.europa.eu/bg/publications>
172. Младите работещи – факти и цифри. Излагане на рисковете и въздействие върху здравето. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, „Факти“, бр. 70.
173. 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>
174. Насърчаване на психичното здраве на работното място - Резюме на доклад за добри практики. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. „Факти“, бр. 102. <https://osha.europa.eu/bg/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report/view>
175. Томчо Томов, Управление на преживяванията на служителите сп. Труд и Право, бр. 11, 2016 г.
176. Управление на преживяванията на служителите <http://www.designthinking.bg/blog/hr-employee-experience>
177. Черкезова, С., ИИНЧ, БАН „Демографски процеси и остаряване на населението - някои изводи за политиките за дългосрочна грижа“ <https://www.president.bg/docs/1540470433.pdf>
178. Национална стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 - 2030 г.)
179. Национална концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора (2012-2030 г.)
180. Актуализираната национална стратегия за демографско развитие на населението в Република България (2012-2030 г.)
181. Национална стратегия за учене през целия живот 2014-2020 г.
182. Национален институт за помирение и арбитраж, Годишен доклад за колективни трудови договори и колективни трудови спорове за 2018 г.
183. Национален статистически институт, Статистически данни, Средна продължителност на предстоящия живот на населението по области и пол през периода 2016 - 2018 година, <https://www.nsi.bg/bg/content/3024/%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%8A%D0%BB%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%89%D0%B8%D1%8F-%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D1%82%D0%BE-%D0%BF%D0%BE-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B8-%D0%BF%D0%BE%D0%BB>

