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

Резюме

Март 2020 г.

www.eufunds.bg

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“

Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес (БСК), март 2020

София 1000, ул. Алабин 16-20

<https://www.bia-bg.com/>

----- www.eufunds.bg -----

Раздел 1. Въведение

Настоящото изследване е разработено от експертен екип на Българска стопанска камара 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“. Партньор на БСК по проекта е КНСБ, а асоциирани партньори АИКБ и БТПП. Изследването е резултат от изпълнението 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“ и в частност поддейност 1.1 „Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа“.

Целта на изследването е да се проучат:

- действащата нормативната рамка и политики, прилагани на международно, европейско и национално ниво;
- съществуващите добри и иновативни практики и инструменти, насочени към създаване на условия за по-дълъг трудов живот и способност за работа;
- практиките, 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;
- 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;
- практиките, свързани със 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.

Настоящото изследване е предназначено да послужи като изходна информация, необходима за:

- събиране и обсъждане на предложения за мерки, инструменти и политики от всички заинтересовани страни на Национална кръгла маса с участието на представители на социалните партньори;
- 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);
- разработване на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна

----- www.eufunds.bg -----

сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място (дейност 3 на проекта).

Раздел 2. Методология на работа

При извършване на изследването са използвани методи като документално проучване, анализ на съдържанието на данни и информация от различни източници, и обобщаване на информацията.

Използвани са 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 организацията, страни по Автономното Рамково споразумение за активно стареене 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 и пр.

Раздел 3. Встъпителна част

Различните организации, институции и държави имат различно разбиране за същността и обхвата на активното стареене. Общото от различните дефиниции е, 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.**

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. 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.

В тази част от проучването е включена **базова терминология и речник на основните понятия в изследването** – междупоколенчески подход, сребърна икономика, възрастова структура, възрастов коефициент, поколения, демография, демографски преход, работна среда и пр.

----- www.eufunds.bg -----

Встъпителната част разглежда **същността на автономните европейските рамкови споразумения, правното основание за тяхното сключване, легитимираните страни и приложението им.**

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 Декларация 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 на по-автономен социален диалог. Те призовават за **създаване на трипартитен комитет за растеж и заетост**, който да се провежда преди пролетния Европейски съвет. В Заключенията на Европейския съвет от Барселона (март, 2002), се декларира политическа воля за институционализиране на неформалните дотогава срещи 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 съвместна рамка за действие (joint framework of actions) за развитие на компетентност и квалификация през целия живот, като се подчертава, че 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, заплащане на труда, подобрена производителност, учене през целия живот, нови технологии и гъвкава организация на работата“. В свое Съобщение 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 развиват автономния си диалог и да приемат съвместни работни програми.

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

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 надсловa „Партньорство за приобщаващ растеж“.

Като осъзнават важната роля, която социалният диалог играе за намиране на решения, които са справедливи, отговорни и резултатни, 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 се ангажират да започнат преговори с цел постигане на автономно рамково споразумение.

Раздел 4. Нормативна рамка

Раздел „Нормативна рамка“ представя и систематизира основните международни, регионални и национални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията. Направен е обзор на:

- международните и регионални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията (Международен план за действие, в отговор на застаряването, Виена, 1982; Принципи, приети от Организацията на обединените нации за възрастните хора, 1991; Международна година на възрастните хора, 1999; Международен план за действие в отговор на застаряването, Мадрид 2002 г.; Рамка за политики в областта на активното стареене, разработена от Международната здравна организация; Препоръка № 186 за възрастните работници, приета от Международната организация на труда; Съобщение на Комисията до Съвета и Европейския парламент по повод на Втория Световен конгрес по въпросите на застаряването, Мадрид 2002; Водещи принципи на Европейската година на активния живот на възрастните хора и солидарността между поколенията (2012); Индекс за активното стареене; Европейско партньорство за иновации в областта на активния живот на възрастните хора и остаряването в добро здраве; Съобщение на Комисията до

----- www.eufunds.bg -----

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 и др.);

- **националните актове, политики и инициативи в областта на активното стареене и развитие на солидарността между поколенията** (Национална концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора в България (2012-2030г.); Актуализирана национална стратегия за демографско развитие на населението в република България (2012-2030 г.); Национална стратегия за учене през целия живот (2014-2020 г.); Доклад на Националният институт за помирение и арбитраж за състоянието на колективното трудово договаряне в България).

Извършено е проучване, анализ и описание на общоевропейски и сравнителни (по държави) статистически данни в областта на изследването.

Проучването показва, че 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.

По данни на Евростат към 1 януари 2018 г. населението на ЕС-28 е 512,4 милиона. Младите хора (от 0 до 14 години) съставляват 15,6% от населението на ЕС-28, лицата, считани за трудоспособни (15 до 64 години), представляват 64,7% от населението. По-възрастните лица (на 65 и повече години) имат дял от 19,7% (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). През 2018 г., приблизително една пета, или 19 % от населението на Европейския съюз е на възраст 65 и повече години. 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 Евростат средната продължителност на предстоящия живот през 2018 г. средно за всички страни в ЕС е 81 години. В България средната продължителност на предстоящия живот варира по области. 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.

Изложените 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

В раздела са описани различни инициативи в част от държавите-членки на ЕС, в които социалните партньори членуват в работодателска или синдикална организация на ниво ЕС. 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, Нидерландия, Швеция, Испания.** В друга част от страните, голяма част от мерките се прилагат с помощта на проекти,

----- www.eufunds.bg -----

финансирани било чрез националните оперативни програми, било чрез финансовите инструменти, администрирани от Европейската комисия.

В Белгия на федерално ниво са предприети мерки за **насърчаване на задържането на работници над 50 годишна възраст на пазара на труда**:

- сключен е колективен договор, с което за периода 2019-2020 г. се определя на 57 години минималната възраст за достъп до непълно работно време (4 часа) за определени категории работа (тежка работа, нощна работа, строителния сектор, реструктуриране,);
- разширява се обхвата на придобивки за работници с увреждания, които продължават да работят след законово определената възраст за пенсиониране.

Инициирани са над 50 пилотни проекта за предотвратяване на професионалното прегаряне (burnout) и в края на 2020 ще се извърши оценка от ефекта на тези проекти.

В Белгия са предприети инициативи и **на регионално ниво** - например Валонската обществена служба за заетост и професионално обучение предоставя на работодателите инструмент (Impulsion 55 ans +), 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 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 редукиционен код в осигурителната декларация за всеки работник поотделно и се изчислява автоматично.

В Белгия на секторно ниво са сключени **секторни колективни споразумения**, предвиждащи редица мерки, 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 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 на Белгия, 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 заетост 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, 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; 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.

В **Дания** предприетите инициативи са свързани със сключване на тристранни споразумения за преквалификация и учене през целия живот; предоставяне на гъвкави схеми за пенсиониране; схеми, свързани с поколенческите промени и възможности за намалено работно време.

В **Естония** е подписано Споразумение между Конфедерациите на синдикатите и работодателите в Естония за прилагане на Европейското рамково споразумение, в което са договорени следните съвместни действия **на държавно ниво**:

- **съвместна работа в рамките на Съвета към Фонда за осигуряване за безработица за насърчаване на: политики в областта на здравето** (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); **политики 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);
- **при формулиране на пенсионната политика на Естония** са налице усилия в посока на по-гъвкаво пенсиониране, премахване на пречките пред непълното работно време и премахване на преференциални и специфични пенсии за определени професии;
- **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.

На ниво бранш и предприятие социалните партньори в Естония 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 се повиши *информираността* им за възможностите за по-възрастните работници да участват на пазара на труда.

Конфедерацията на работодателите в Естония е изпълнила проект (DigiABC), финансиран от Европейския социален фонд, за развитие на дигиталните умения в индустриалния сектор, с 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.

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.

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

www.eufunds.bg

Организациите на работниците и работодателите в Латвия са партньори в *проект*, 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.

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 в Латвия 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.

Представителните организации на работниците и работодателите в **Люксембург** възнамеряват да влязат в *переговори за сключване на национално споразумение за прилагане на Европейското рамково споразумение*. По тяхно мнение националният социален диалог е най-подходящият инструмент, който да допринесе 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 account). 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 работниците да ползват 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.

През 1945 г., в **Холандия (Нидерландия)** е учредена Трудова фондация като двустранен консултативен орган, в рамките на който си сътрудничат работодателските и синдикалните организации. В рамките на съвместната им програма за 2020 г. (Policy Agenda 2020), приета по

----- www.eufunds.bg -----

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, свързани с междугенерационния подход. В изследване, публикувано от една от работодателските организации, 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 в Холандия изпълняват и редица съвместни инициативи и проекти:

- **колективни трудови договори** - в резултат на колективните трудови договори все повече насочват фондовете си за развойна дейност за реализация на проекти в областта на устойчива пригодност за работа и развитието през целия живот;
- **проект за устойчива пригодност за работа** - 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., като последният такъв план продължава и през 2019 г. и се нарича *Перспективи за хората над 50*. Ключова част от този план, наречен „*Съвет за развитие*“, е да предложи безплатни кариерни съвети за 20 000 души над 45 годишна възраст. Тези работници имат право на 3 сесии с професионален кариерен консултант по техния 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.

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). В Работната група е постигнат консенсус, че дискусиата за конкретни мерки по прилагане на Споразумението следва да се проведат на ниво RDS. Като първи възможни стъпки са идентифицирани:

- **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 фонд; въвеждане на дефиниция за „ментор“; определяне в закон на максималната продължителност и допълнителното възнаграждение на ментора;
- оценка на възможностите за **промени в 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;*
- 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;
- 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.

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, 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.

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

www.eufunds.bg

покрытие в Европа, а колективните трудовия договори обхващат около 90 % от заетите. Шведските социални партньори, чрез съвместно притежавани от тях неправителствени организации изпълняват редица дейности, свързани с прилагане на Автономното рамково споразумение. Чрез *AFA Insurance* 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 Швеция на местно и регионално ниво създава *инструменти и информационни материали, насочени към подобряване на работната среда*, 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* е водещ доставчик на знания и *обучения в областта на здравето и безопасността на работното място*.

Организацията на работодателите в Швеция 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.

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*). Поставя 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 материали, които включват интерактивни онлайн инструменти за оценка на уменията и нови обучителни модули.

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

В раздела са описани множество фирмени корпоративни практики в различни области:

- управление на поколенческите различия, адаптиране към промяната и създаване на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила;

- 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;

- 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;

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

Демографските промени в структурата на работната сила поставят на преден план въпроса за **управлението на поколенческите различия в организацията** – т.е. за ефективното оползотворяване на знанията, уменията, компетенциите, опита и индивидуалните различия на представителите на различните поколения за постигането на бизнес успех.

Проучванията в областта на управление на възрастовото многообразие показват наличието на множество **ползи от ефективното управление на поколенческите различия** на работното място – компаниите са по-способни да привлекат най-добрите таланти и да подобрят лоялността на своите клиенти, удовлетвореността на служителите си, да оптимизират ефективността на процеса на вземането на решения и така да осигурят по-продуктивната работа на организацията и по-доброто ѝ финансово представяне.

За да се разгърне максимално потенциалът на представителите на отделните поколения работна сила, е важно да се създаде **организационна култура на приобщаване и включване, която насърчава взаимодействието на различните възрастови групи и цени както приликите, така и различията между тях**. 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.

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, разбират уникалната комбинация от фактори, които ги мотивират, и с личен пример водят останалите към зачитане на възрастовото многообразие, общуват с уважение с хората от всички възрасти и ефективно управляват мултигенерационните екипи, като канализират енергията, мотивацията и поведението на техните членове в интерес на бизнес целите.

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. Подходите на организациите включват инициативи за 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.

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 рискове, 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 рискове. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа подчертава, че въпреки това **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. **Оценката на риска е необходимо да отчита работното натоварване във връзка с индивидуалните възможности и здравословното състояние на работещия.**

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**.

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. 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, насочени към използване на оборудване и помощни технологии за намаляване на физическото натоварване; ергономичен дизайн на инструментите, оборудването и мебелите; ограничаване на задачите за вдигане на тежки товари и физически обременяващите задачи; 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.

В настоящото проучване са описани подходи и практики на компании (ŠKODA, General Electric, Ford и пр.) за въвеждането на **мерки за превенция на уврежданията, рехабилитация и връщане на работа**, които дават възможност работещите да останат здрави, да бъдат продуктивни, дори и когато имат здравословни проблеми, да използват своите умения, опит и компетенции в максимална степен. Такива мерки са например използването на **инструменти за реинтеграция на хора със здравословни проблеми** и намирането на подходящи работни места за тях или прилагането на **ротация на работните места** (PSA Group, Heidelberger

Druckmaschinen, ISS Facility Services и др.) с цел намаляване на натоварванията и свеждане до минимум на последиците от стресиращи, монотонни или повтарящи се работни задачи, намаляване на напрежението и умората на определена група мускули и сухожилия, и на свързаните с тях инциденти и заболявания.

Добрите практики за **насърчаването на здравето на работното място** на компаниите (*Audi, Airbus, Dartex, PSA Group, 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 чрез овладяване на индивидуалните рискови фактори и рисковото поведение, както и на факторите на физическия и психо-социалния риск на работното място. В проучването са представени различни мерки, свързани с подобряване на организацията на работата и условията на труд, и възможността служителите да участват в този процес; предоставяне на възможност за гъвкаво работно време; осигуряване на благоприятна психо-социална работна среда; предлагане и финансиране на спортни дейности и мероприятия; поощряване на здравословното хранене; инициране на програми за отказ от тютюнопушене; предоставяне на анонимни консултации, свързани с психичното здраве; мерки и програми за управление на стреса на работното място 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 насочени към предоставяне на възможност за **гъвкави форми на работа и организация на работното време**, както и някои **нестандартни форми на заетост (временна работа, заместване или споделяне на работата и др.)**, **плавно/ частично/ поэтапно пенсиониране**, което предоставя възможност за постепенно намаляване на ангажиментите за работа и плавен преход към пенсионирането; **различни видове отпуски, надбавки и освобождаване от трудови задължения**, предоставени на служителите поради необходимостта от изпълнение на семейни задължения; **алтернативни форми на грижа и издръжка** (например фирмена детска градина); предоставяне на **финансови и нефинансови бонуси** на служителите и пр., за да балансират работата и останалите си отговорности.

Променящите се демографски характеристики на работната сила в резултат от намаляването на раждаемостта и увеличаващата се продължителност на живота, поставят **фокус 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 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 (Enterprise Rent-A-Car, BVG, Scripps Health, HMRC, M. Busch GmbH, ISS Facility Services и др.)**, идентифициране на съществуващите практики, програми и интервенции, оценка на тяхната успешност, 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 плановите 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 е важно познаването на демографския профил и профила на уменията в рамките на организацията.

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, както и дефиниране на политиките и конкретните действия, които ще бъдат предприети, 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.

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.

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 организацията. 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 за обучение и развитие на служителите от всички** възрасти представят различни модели и подходи:

- 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 Efkemann, 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, 3M и др.*);
- 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 Efkenmann, Kräuterhaus Sonnentor, MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Wales and West Utilities, Continental и пр.*). Описаните практики предлагат примери за това как организациите въвеждат конкретни политики и практики за стимулиране на развитието на кариерата както на по-младите, така и на по-възрастните работници и служители (напр. повишаване в длъжност, пренасочване - прехвърляне на различна, но подходяща работа; обсъждане на кариерните планове и помагане на по-възрастните служители за разработване на планове за промени в кариерата, съчетаване на тези планове със съответно обучение за придобиване на умения с цел запълване на пропуските в уменията и задържане на ценни служители).

Проучването показва, че успешните организации идентифицират и прилагат подходящи мерки и програми за **обучение и кариерно развитие на служителите от всички възрасти, планират приемствеността между поколенията** и ефективно **управляват знанията**. 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.*) **са свързани с изграждането на целенасочен и систематичен процес за осигуряване предаването на знанията и компетенциите на служителите, които заемат ключови или ръководни длъжности, дефицитни професии или нови длъжности**. Описаните **инструменти за управление на приемствеността** включват **наставничество, програми за развитие на лидери, учене чрез действие, включване на служители в пенсионна възраст като ментори** на временни договори на непълно/ гъвкаво работно време и пр. 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 компаниите (PSA Peugeot Citroen, Nestlé и др.) прилагат, за да използват възможността за двупосочен обмен на знания между различните поколения работна сила.** При обратното менторство по-опитните са наставлявани от по-младите служители по теми като технологии, социални медии, съвременни тенденции и пр. Обратното менторство предлага множество ползи за менторите и менторстваните и води до повишаване на взаимното разбирателство и сътрудничеството между поколенията, до създаване на благоприятна и продуктивна работна атмосфера, основана на ценности като откритост, равенство и справедливост, а не въз основа на статута в йерархията.

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 вътрешни клиенти)*. 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 капитал.

Една от най-важните тенденции според Международното дружество по управление на човешките ресурси е **управлението на преживяването на служителя** (Employee Experience Management). *Преживяването на служителите е цялостното усещане на хората за компанията, което се формира въз основа на преживяванията им с организацията във всички точки на взаимодействие с нея* (от момента, в който кандидатът за вакантната позиция 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).

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.

За да изградят изключително преживяване на служителите, компаниите използват **дизайн мислене** (Walmart, IBM, Google, LinkedIn, ING, ABN Amro и пр.), както и наблюдение,

www.eufunds.bg

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.**

В настоящото проучване са представени множество добри практики на различни по размер компании, опериращи както в Европа, така и в глобален мащаб. Описани са 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 и оценката на възможностите за приложението им в България показва, че преобладаващата част от представените практики могат да бъдат приложени от компаниите в България, но това не трябва да става директно, а след задълбочен анализ на конкретните специфики и нужди на дадената организация, потенциалът за разработването и прилагането на съответните инициативи, 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

Разделът обхваща:

- Изследване на поколенческите особености на работната сила;
- 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;

www.eufunds.bg

- 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.

При проучването на изследванията на поколенческите особености на работната сила прави впечатление, че в различните класификации времевите рамки, в които са разположени поколенията, варират. Описваните черти на поколенията също понякога се разминават. Това до голяма степен се обяснява с факта, че 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, а всички те са специфични за отделните държави.

По-голямата част от международните класификации се базират на американските изследвания на поколенческите особености и описват представителите на **поколение Т** като конкурентоспособни, лоялни към работодателя си, търсещи признание и удовлетворение в работата си, мотивирани от високи постове, възнаграждение и престиж, създаващи взаимоотношения с лекота и предпочитащи общуване „лице в лице“, фокусирани върху работата си, независими, ориентирани към целите, находчиви, със силно чувство за общност и ориентация към работа в екип. Според проучените източници представителите на **поколение Х** са индивидуалисти, гъвкави, търсещи независимост чрез работата си и баланс между професионалния и личния живот, умели с технологиите, но и ценящи личното общуване и конструктивната обратна връзка. На представителите на **поколение Y** технологиите са им познати и присъщи, предпочитат комуникацията по мейл, чрез текстови съобщения или чрез социални медии, те са оптимистично настроени, перфекционисти, фокусирани са върху настоящето. Според изследванията на представителите на **поколение Z** технологиите са им вродени, те мислят четириизмерно, нетърпеливи са, комуникират чрез образи, прагматични са и са фокусирани върху бъдещето. Според проучените изследвания всяко поколение има собствени нагласи спрямо работата - например, 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“. Важно е 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.

Проучването на изследвания, анализи и публикации, свързани с въздействието на цифровизацията и технологиите върху различните генерации показва, че за да се увеличи производителността, съвременните организации трябва да се съчетаят новите технологии, редизайна 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** 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.

Все по-голям брой международни и мултинационални компании внедряват новите дигитални инструменти в бизнес практиките си. Така например, **Slack** е предпочитан инструмент за бързо разпространение на информация, разрешаване на проблеми и вземане на решения за *Intuit Inc, Vodafone Group, BBC, Autodesk, Inc., IBM* и пр. Друг дигитален помощник, който става все по-популярен сред компаниите и е от голяма помощ за тяхната работа е **Workplace** - платформа за сътрудничество и общуване в предприятието, разработена от **Facebook**, която включва редица инструменти като специализирани групи, незабавни съобщения и поток от новини. Някои от компаниите, използващи този софтуер са *Booking.com, Airbnb, Starbucks, Danone, Telenor, Volkswagen Group, AstraZeneca, Decathlon, RHB* и пр.

С бързия темп на навлизане на новите технологии, пазарът на труда започва да става все по-взискателен към притежаването на **дигитални умения**. Технологичната революция създава нови професии и служителите трябва да притежават дигитални умения, за да не изостават или дори изпаднат от пазара на труда. Проучванията сочат, че напредъкът на технологиите и динамиката в области като изкуствения интелект, 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“**, а от **знанията** - тези **за електронните устройства, мрежи, комуникационни системи, анализ на данни** и пр. Според Европейският център за развитие на професионално обучение (Cedefop) в близко бъдеще 90% от свободните работни места в Европа ще изискват някакъв вид цифрови знания.

Проучванията показват, че **най-търсените дигитални умения** са свързани със следните области: **киберсигурност, обслужване на клиенти** (инструменти за обслужване на трети страни, като CRM системи или социални медии), **маркетинг** (как да се продава и управлява съдържанието на блог и др.), **социални медии** (умения да се изграждат стратегии в Twitter, Facebook и пр.), **редактиране на дигитални изображения и видео** (редактиране и предаване на ценно съдържание чрез инфографики или (видео) уроци), **облачни технологии и електронна търговия** (използване на облачни инструменти или познаването на принципите на електронната търговия), **специфичен софтуер** (анализ на данни, умения за работа с програми за управление на бизнеса и др.), **позициониране в мрежата** (разбиране как работи една търсачка и умението да се използва, така че съдържанието да се вписва сред първите резултати) и пр.

Изследването на добрите практики за **въвеждане на междугенерационния подход** идентифицира различни инструменти, използвани от компаниите, като например: менторски схеми, ротация на работни места, споделени работни места, междугенерационно управление, управление на таланти, коучинг. Компании като *Ford Motors GROUP, General Electric, Amazon, Pratt & Whitney, Siemens AG, ShareNet, Titan Industries, Shuffle Master, Xerox, British Aerospace Systems, Световната банка* и др. успешно въвеждат **системи за управление на знанията**, осигуряващи идентифициране, систематизиране и съхранение на знанието и опита на успешните работници и служители от всички възрасти и на всички организационни нива, и предоставянето на тези знания и опит на всички останали, с цел да се подобри изпълнението

на работата и да се постигне организационна ефективност и набелязаните стратегически приоритети и резултати.

Проучванията показват, че компаниите използват **два основни подхода за управление на знанието – едните са ориентирани към технологиите, а другите – към хората**. Първият подход набляга на способността да се създаде, съхрани и използва документирано познание, като акцентът се поставя върху **използването на информационните технологии**. Споделянето на знание се извършва формално, като се използват различни средства за комуникация и съвместна работа; иновативни начини за съхраняване, филтриране и обработка на неструктурирана информация и средства, подпомагащи взимането на решения. Вторият подход, който е ориентиран към хората, акцентира върху споделянето на знанията и взаимодействието между служителите. Стратегията набляга на **използването на социални мрежи, менторство, коучинг, споделяне в междугенерационния екип и пр.**, като знанието се споделя предимно неформално.

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 по-възрастните работници**. Интерес напр. представляват т.нар. кредити за време 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 старееене, 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 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 потребност - 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 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.

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 последствия 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 възрастовото 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.

София, март 2020 г

Българска стопанска камара

www.eufunds.bg