
Методически насоки

за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Юли 2020г

www.eufunds.bg

Съдържание

Раздел 1. Цели и дейности по проект „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“	5
1.1. Основни цели и дейности по проекта.....	5
1.2. Цел на методическите насоки	6
Раздел 2. Базова терминология	8
Раздел 3. Европейски и национални политики, стратегии и програми в областта на активното остаряване и солидарността между поколенията	18
Раздел 4. Основни изводи и препоръки от проведените в рамките на проекта изследвания и анализи в областта на активното остаряване и поколенческият подход	25
4.1. Изводи	25
4.2. Препоръки.....	27
Раздел 5. Теоретични и приложни концепции, модели и инструменти свързани с поколенческият подход и активното остаряване	30
5.1. Теоретични основи и концепции свързани с поколенческият подход и активното остаряване.....	30
5.1.1. Поколения и поколенчески различия	30
5.1.2. Типология и профили на поколенията	32
5.1.3. Работоспособност и възраст	37
5.1.4. Концепция за активното остаряване (active aging) и насърчаване солидарността между поколенията.....	41
5.2. Практически модели и инструменти в реализирането на политиките по активното стареене и насърчаването на солидарността между поколенията	46
5.2.1. Практически модели в интегрирането на мултигенерационния подход в управлението на човешките ресурси	46
5.2.1.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ	46
5.2.1.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА	53
5.2.1.3. Управление на организационната култура	58
5.2.1.4. Управление на преживяванията	63
5.2.1.5. Управление на знанието в организацията	71
5.2.1.6. Дизайн на труда в организацията	83
5.2.1.7. Безопасни и здравословни условия на труд съобразени с възрастта	92
5.2.1.8. Корпоративна социална отговорност	97
5.2.2. Инструменти, подпомагащи реализирането на политиките по активното стареене и насърчаването на солидарността между поколенията.....	102
Раздел 6 Етапи и изисквания към прилагането на подходи и инструменти в управлението на човешките ресурси, осигуряващи внедряването на поколенческият подход и осигуряването на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.	105
6.1. Политиките в управление на възрастовото многообразие и активното стареене, като проект на организацията	105

6.2. Етапи в реализирането на проект по управление на възрастовото многообразие и активното стареене.....	107
6.2.1 Одит на възрастовото многообразие в компанията	107
6.2.2. Създаване на концепция и определяне на цели	109
6.2.3. Комуникиране на целите и създаване на коалиция за поддръжка.....	111
6.2.4. разработване и реализиране на програма	116
6.2.5. Оценка на резултатите и ефекта.	120

Използвани съкращения:

Съкращение	Описание на съкращението
БСК	- Българска стопанска камара -съюз на българския бизнес
ЕС	- Европейски съюз
ОП	- Оперативна програма
ЧР	- Човешки ресурси
УЧР	- Управление на човешките ресурси
ООН	- Организация на обединените нации
МЗО	- Международна здравна организация
МОТ	- Международна организация на труда
СЗО	- Световна здравна организация
КСО	- Корпоративна социална отговорност

Раздел 1. ЦЕЛИ И ДЕЙНОСТИ ПО ПРОЕКТ „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“

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“. Проектът се осъществява от БСК в рамките на ОП „Развитие на човешките ресурси“ и се финансира от Европейския социален фонд.

1.1. ОСНОВНИ ЦЕЛИ И ДЕЙНОСТИ ПО ПРОЕКТА

Основните цели на проекта са:

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

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

- Проучвания, изследвания и анализи: проучване на международните практики и опит в областта на активното стареене и прилагане на междугенерационния подход; изследване на регионалната и секторна демография на работната сила в България, създаване на регионална пирамида на възрастта; проучване на поколенческите характеристики на работната сила и създаване на профили на отделните поколения на работното място; изследване на възможностите за приспособяване на работната среда към специфичните потребности на хората с хронични заболявания.

www.eufunds.bg

- Разработване на методически материали, секторни стратегии и политики за насърчаване и подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на междугенерационния подход: разработване на методически насоки; провеждане на браншови съвещания на социалните партньори; приемане на секторни партньорски програми, меморандуми за сътрудничество, изменения и допълнения в браншови колективни договори.
- Разработване, тестване и апробиране на практически инструменти и модели за подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на междугенерационния подход в практиката на предприятията: разработване на наръчници за мениджъри и ментори (наставници); разработване на наръчници за адаптиране на работните места и дейностите към специфичните потребности и възможности на хора с хронични заболявания; разработване на иновативен модел за описание, ергономия и дизайн (реорганизация) на работното място, съобразен с потребностите на възрастта и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа; разработване на електронен инструмент за оценка на риска по безопасност и здраве на работното място съобразен с възрастта; разработване на електронен инструмент за оценка на факторите в работната среда пораждащи професионално изчерпване (бърнаут).
- Въвеждане и внедряване на апробираните инструменти и стратегически документи относно активното стареене и междугенерационния подход в практиката на предприятията: провеждане на пилотни обучения и работилници за умения на мениджъри, специалисти човешки ресурси и представители на работниците и служителите; организиране на приемни в предприятията за информиране и консултиране; приемане на вътрешно-фирмени партньорски планове и програми за адаптиране на работната среда към специфичните потребности на различните възрасти заети, внедряване на междугенерационния подход и осигуряване на възможности за по-дълъг живот и способност за работа; провеждане на срещи за обмяна на опит.
- Сключване на Национално рамково споразумение по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и междугенерационния подход: провеждане на национална конференция и сключване на национално споразумение между представителните организации на работодателите и синдикатите.

1.2. ЦЕЛ НА МЕТОДИЧЕСКИТЕ НАСОКИ

Настоящите методически насоки са разработени в рамките и в изпълнение на Дейност 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

www.eufunds.bg

управлението на човешките ресурси във връзка с активното стареене на работната сила и междугенерационния подход“, поддейност 2.1. „Разработване на методически насоки за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.“

Настоящите насоки имат за цел да подпомогнат методически дейността на социалните партньори, мениджърите в предприятията, специалистите по човешки ресурси и синдикалните дейци (представители на работниците и служителите) при въвеждането на политики и практики за подобряване на социалния диалог и управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Методическите насоки също така целят създаване на ангажираност и интерес към проблемите на активното стареене и междугенерационния подход сред работодатели и социални партньори на браншово ниво. Те представляват своеобразен инструмент за въвеждане на нови практики за управление на човешките ресурси в предприятията, свързани с гореописаната тематика.

Раздел 2. БАЗОВА ТЕРМИНОЛОГИЯ

- **Поколение (генерация).** Обособени 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.
- **Поколенчески профил.** Конфигурация от структурирана по определена логика и последователност информация за чертите на „поколенческата личност“, за спецификата в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социо-културна среда, който е обект на изучаване с оглед на по-нататъшно въздействие и формиране на адекватни политики.
- **Поколенчески подход.** Междугенерационния подход, като част от управлението на разнообразието 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. 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.
- **Възраст.** Възраст е периодът от време, изминало от раждането. Възрастта се отчита посредством единиците за време, като основно се използва „година“. Понятието „възраст“ отнесено за хората се използва главно в правото, статистиката и демографията, а като по-общ термин - в много науки, изучаващи отношението на времето към дадено събитие. Психологията на жизнения цикъл изучава процесите, свързани с развитието на човека от раждането до неговата смърт. Според К. Г. Юнг и Е. Ериксон жизненото развитие, измененията които настъпват в организма и психиката се влияят от определени фактори и от въздействието на съответните жизнени преходи. Факторите влияещи на развитието могат да бъдат: нормативни възрастови (биологични и социални изменения в организма и личността, характерни за възрастовия етап); нормативни исторически (социален контекст, обществени събития засягащи личността на определен възрастов етап); ненормативни (лична съдба, лични събития в живота). Жизнените преходи могат да бъдат: предвиждани (очаквани изменения, характерни събития, свързани с развитието); непредвиждани (неочаквани изменения в резултат на непредвидени и/или случайни събития); преходи при липса на събития (очаквани изменения, но очакваните събития не са настъпили).
- **Жизнен цикъл и възрастов етап.** Според теорията за „жизнения цикъл“ всеки възрастов етап има свои специфични и универсални за хората от

съответната възраст особености. Възрастовите периоди могат да се определят като етапи в развитието на личността, който се характеризират с качествено изменение на психиката, което настъпва закономерно и в определена последователност в процеса на развитието. Според изследователите могат да бъдат открити девет етапа, възрастови периоди в жизненото развитие:

I. Кърмаческа възраст - от 0 до 1 г.

II. Ранна детска възраст - от 2 до 3 г.

III. Детска предучилищна възраст - от 4 до 5 г.

IV. Ранна детска ученическа възраст - от 6 до 10 г.

V. Пубертет, юношеска възраст - от 11 до 18 г.

VI. Младежка възраст - от 19 до 35 г.

VII. Ранна зрелост - от 36 до 45 г.

VIII. Късна зрелост - от 46 до 60 г.

IX. Стареене - над 60 г.

- **Продължителност на трудовия живот.** Продължителност на трудовата заетост, брой отработени години, трудов стаж на едно лице. България е на четвърто място по най-кратка очаквана продължителност на трудовия живот в Европейския съюз, сочат данни на европейската статистическа служба Евростат. През 2017 г. очакваната продължителност на трудовия живот на българите достига средно 33 години при средно равнище за ЕС от 36 години. Най-кратък трудов живот имат италианците - средно 31,6 години.
- **Възрастова структура** - Пропорцията на общото население във всяка възрастова група¹
- **Активно остаряване.** Облекчаване на прехода между поколенията, оптимизиране на възможностите за работа на всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата на отговорност, ангажираност, уважение и достойнство на всички работни места, където всички работници се оценяват като важни, независимо от възрастта. Европейската комисия формулира параметрите на "active aging" още в Съобщение от 1999 г., озаглавено „Европа за всички възрасти“, според което „активният живот на възрастните хора“ означава да приспособим начина си на живот към факта, че вече живеем по-дълго и в по-добро здраве, отколкото когато и да било и трябва да се възползваме от това като възможност. На практика това означава възприемане на здравословен начин на живот, по-дълго участие на пазара на труда, по-късно пенсиониране и запазване на активността след пенсиониране. По този начин насърчаването на активния живот на възрастните хора означава предоставяне на възможности за по-добър живот, а не ограничаване на права за индивидуална реализация и житейски избор. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие акцентира върху икономическото измерение на термина „активно остаряване“, като го отнася към способността на възрастните хора за осъществяване на реален икономически и социален принос в обществото. На преден план се извежда възможността за гъвкав избор за начина на живот в напреднала възраст -

¹ <https://www.prb.org/glossary/>

посредством участие в обучения, заетост, осъществяване на различни доброволчески дейности и предоставяне на грижи. Световната здравна организация обхваща максимално широк контекст на приложение на термина, като подчертава важността от комплексно участие на възрастните в социалния, икономически, културен, духовен и граждански живот, а не само до способността за продължаваща физическа активност или участие на пазара на труда.

- **Индекс на активния живот на възрастните хора (AAI).** Инструмент за измерване на неизползвания потенциал на възрастните за активно и здравословно стареене на национално и регионално ниво. Той измерва нивото, на което възрастните хора живеят самостоятелно, участват в платена заетост и социални дейности, както и способността им да стареят по активен начин. Индексът е изграден от 22 отделни индикатора, които са групирани в четири области. Всяка област отразява различен аспект на активния живот на възрастните хора: заетост; участие в обществото; независим и сигурен живот в добро здраве; създаване на капацитет и благоприятна среда за активен живот на възрастните хора. Средната стойност на AAI за ЕС е 34,8, а за България - 30,8. Индексът ясно очертава областите, в които България изостава и към които трябва да бъдат насочени специални мерки за повишаване на капацитета и възможностите за участие и подобряване на живота на възрастното население: *1. Заетост в по-високите възрастови групи; 2. Доброволчество; 3. Участие в политическия живот; 4. Използване на ИКТ; 5. Преодоляване на бедността и подобряване на жилищните условия за възрастни хора; 6. Подобряване на здравния статус и психичното здраве; 7. Подобряване на личната физическа сигурност на възрастните хора.*
- **Сребърна икономика.** Развитие на икономика ориентирана към „сребърното“ поколение работна сила, което от една страна е потребител, а от друга - производители на стоки и услуги. Тя включва онези дейности - производство, услуги, комуникации - които са проектирани и приспособени за хората над 50 годишна възраст и целят да подобрят качеството им на живот, както и да удължат тяхната трудова активност и способност за работа.
- **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 период²
- **Пазар на труда.** Пазарът на труда е икономическо пространство, в което си взаимодействат факторите на търсене и предлагане на работна сила. Пазарът на труда може да се разглежда като: Съвкупност от правни норми, процедури и институции, които осигуряват намирането на работа и работна сила, както и като система от икономически отношения, които възникват и се осъществяват между търсещите и предлагащи работа.
- **Работна сила.** Заетите и безработните лица съставляват работната сила (икономически активното население). В рамките на предприятията

² <https://www.prb.org/glossary/>

понятието се използва за характеризирание на заетите лица в предприятието и по-специално на работниците и служителите.

- **Заети лица.** Лицата на 15 и повече навършени години, които през наблюдавания период, който е една календарна седмица:
 - извършват работа, дори за един час, за което получават работна заплата или друг доход;
 - не работят, но имат работа, от която временно отсъстват поради болест, годишен отпуск, отпуск поради бременност и раждане, родителски отпуск, стачка или други причини.
- **Наети лица.** Лица, извършващи работа, за която получават възнаграждение в пари или в натура под формата на работна заплата, възнаграждение по граждански договор или друго възнаграждение, работещи в обществени предприятия и организации или за частен работодател. Според НСИ наети са лицата, които са в трудово правоотношение с работодателя съгласно Кодекса на труда и в служебно правоотношение съгласно Закона за държавния служител, по силата на които правоотношения те получават възнаграждение в пари или натура под формата на работна заплата за извършена в определен обем и качество работа, независимо дали договорът за наемане е постоянен или временен, на пълно или непълно работно време.³
- **Безработни** са лицата на възраст 15 - 74 навършени години, които:
 - нямат работа през наблюдаван период;
 - активно търсят работа през период от четири седмици или вече са намерили работа, която очакват да започнат до три месеца след края на наблюдавания период;
 - имат възможност да започнат работа до две седмици след края на наблюдавания период.
- **Осигурени лица.** Лица, които подлежат на държавно обществено осигуряване във: фонд "Общо заболяване и майчинство" за общо заболяване и майчинство, което включва осигуряването за временна неработоспособност, временно намалена работоспособност и майчинство; фонд "Пенсии" за инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт; фонд "Пенсии за лицата по чл. 69" за инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт; фонд "Трудова злополука и професионална болест" за трудова злополука и професионална болест, което включва инвалидност, смърт, временна неработоспособност и временно намалена работоспособност, поради трудова злополука и професионална болест; фонд "Безработица" за безработица.
- **Коефициент на икономическа активност.** Относителен дял на икономически активното население от населението на същата възраст.
- **Движение на наетите лица.** Приетите и напуснали лица в рамките на отчетния период, за фирмите на двустранно счетоводство.
- **Длъжност.** Съвкупност от свързани помежду си функции и задачи изпълнявани на работно място и утвърдени в длъжностна характеристика, с

³ <https://www.nsi.bg/>

цел изпълнение на конкретна работа, за която е създадена длъжността. Това е нормативно определена (с фирмен акт) позиция, която заема лицето в организацията на основата на трудов договор с нея (конкретно трудово правоотношение). Според НКПД длъжността е съвкупност от функции и задачи, които едно лице изпълнява на работното си място, включително в качеството му на работодател или самонает.⁴

- **Професия.** “Съвкупност от длъжности, чиито основни функции и задачи се характеризират с висока степен на сходство”⁵.
- **Специалност.** Съвкупност от знания и умения за конкретен вид трудова дейност, включена в една професия и придобивана в резултат на формално професионално образование или обучение.
- **Професионална квалификация.** Мярка за степента на владееене на знания, умения и професионално значими качества, придобити чрез обучение или трудов опит. Съгласно методическите бележки към Европейската квалификационна рамка, „квалификация се придобива, когато компетентният орган определя, че ученето на индивида е достигнало специфичния стандарт от знания, умения и по-широки компетенции. Стандартът за резултатите от ученето е утвърден посредством процес на оценяване или успешно завършване на курса на обучение. Ученето и оценката за квалификация може да се осъществи чрез програма за обучение и/или опита на работното място. Квалификацията дава официално признаване на оценката на пазара на труда и при по нататъшното образование и обучение. Квалификацията може да бъде законово право да се практикува дадено занятие”. Според терминологичен речник на НАПОО квалификация е „всяка степен, диплома или друг сертификат, издаден от компетентни власти за удостоверяване на успешно завършване на призната учебна програма.
- **Квалификационни групи професии.** Групировка на професиите според НКПД 2011 в девет класа:
 - Клас 0 - Професии във въоръжените сили
 - Клас 1 - Ръководители
 - Клас 2 - Специалисти
 - Клас 3 - Техници и приложни специалисти
 - Клас 4 - Помощен административен персонал
 - Клас 5 - Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната
 - Клас 6 - Квалифицирани работници в селското, горското, рибното и ловното стопанство
 - Клас 7 - Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии
 - Клас 8 - Машинни оператори и монтажници
 - Клас 9 - Професии, неизискващи специална квалификация
- **Образователно и квалификационно ниво.** Съвкупност от минимални знания и умения, необходими за успешното изпълнение на определена длъжност. Квалификационните нива от 0 до 9 са определени в Националната квалификационна рамка на България.

⁴ Методологични бележки към Национална класификация на длъжностите и професиите 2011г

⁵ Методологични бележки към Национална класификация на длъжностите и професиите 2011г

- **Икономически сектори.** Разпределение на зетите/наетите по икономически сектори е извършено съгласно КИД2008 до 4-ти знак.
- **Регион** - 28-те области в Република България: Благоевград, Бургас, Варна, Велико Търново, Видин, Враца, Габрово, Добрич, Кърджали, Кюстендил, Ловеч, Монтана, Пазарджик, Перник, Плевен, Пловдив, Разград, Русе, Силистра, Сливен, Смолян, София (град), София (област), Стара Загора, Търговище, Хасково, Шумен, Ямбол.
- **Здраве.** Според дефиницията на Световната здравна организация (СЗО) здраве е *„Състояние на пълно физическо, психическо и социално благополучие, а не просто отсъствие на болест или недъг.“*. Здравето е и ключов индикатор за устойчивото развитие, а достъпът до добро здраве и благополучие е основно право на човека.
- **Рисков фактор.** Здравето на индивида не трябва да се разглежда самостоятелно, защото е резултат от взаимодействието между редица фактори (възраст, пол, гени, социално-икономически, културни фактори, фактори на околната среда, начин на живот и т.н.), действащи на различни нива. Здравните знания са подходящ инструмент за повишаване на контрола върху собственото здраве и повлияване на рисковите фактори. Рисковите фактори могат да бъдат както физически (шум, вибрации и др), така и психо-социални, организационни (*например висока работна натовареност, кратки срокове за изпълнение, дълго и/или нестандартно работно време, несигурна работа или работа в изолация и др*), и могат да действат поотделно или съчетано, като допринасят за развитието на някои хронични разстройства и заболявания.
- **Хронично заболяване.** Най-общо хроничното заболяване може да се дефинира като болест, продължаваща дълъг период от време и бавно прогресиране на патологичните изменения в организма. Според Комисията по хронични заболявания към Световната здравна организация (СЗО) хроничното заболяване представлява *„всякакви нарушения или отклонения от нормата, които имат една или повече от следните характерни черти: персистиращи са (продължителни), водят до инвалидност, предизвикани са от необратими патологични промени, изискват специализирана рехабилитация или според всички очаквания ще изискват дълъг период на надзор, наблюдение или грижи“*.
- **Работоспособност.** Работоспособност е способността на човека продължително време да извършва дейността си, без да намали нейните количество и качество, както и без да настъпят неблагоприятни промени в организма от това. Тази способност важи както за физическа, така и за умствена работа и зависи от голяма група фактори - особености на организма, здравословно състояние, възраст, умения и навик в дейността, условията на труд, психоклимат в колектива, лична мотивация и др. В значителна степен работоспособността е функция на здравословното състояние на хората, а то е свързано, както с възрастта, така и със социално икономическите условия в обществото, с жизненото равнище, с особеностите на жизнената среда, с характера на работата и условията на труд.

- **Бизнес стратегия.** Корпоративен план, който има за цел да осигури конкурентно предимство на организацията. Стратегията очертава периметъра и приоритетите на фирмените намерения, мястото на организацията в средата, в която тя извършва дейността си, факторите, които водят към успешна реализация на нейната мисия, визия и цели. Бизнес стратегията дава отговор на въпросите "Какво прави организацията, къде го прави, какво иска да постигне и как ще го постигне? Стратегията идентифицира целите и посоката, от която се нуждаят мениджърите и служителите на всяко равнище, за да дефинират работата си, за да може организацията им да постига желаните успехи.
- **Човешки капитал.** Човешкият капитал на организацията е съвкупност от специфични черти и особености (природни качества - способности, талант, развити качества - знания, умения, компетенции, образование, опит, мотивация), на служителите ѝ, които имат определена стойност и са източник на бъдещи доходи, както за работещия - собственик на този капитал, така и за организацията, която при определени условия наема, използва и развива този капитал. (Крул 2008)
- **Стратегия в управлението на човешките ресурси.** Стратегията в управлението на човешките ресурси е дългосрочен и всеобхватен план, който определя рамката от политики, мерките и подходите за целенасочено, системно и последователно въздействие върху хората в организацията с цел да се постигне по-висока ефективност, производителност на труда и стойност на човешкия капитал. План, който има за цел да създаде конкурентно предимство на човешките ресурси и да ги преведе в стратегическо съответствие т.е. мотивация и способност да реализират успешно стратегическите цели на организацията. Стратегията в управлението на човешките ресурси включва политиката, процедурите и програмите, свързани с управлението на хората в организацията.
- **Системи и политики в управлението на човешките ресурси.** Системите и политиките в управлението на човешките ресурси обхващат различни функционални области от управлението на човешките ресурси, като:
 - организационен инженеринг (на раб.места, длъжностите и процесите)
 - изграждане на работодателска марка
 - планиране на човешките ресурси, набор и подбор на персонал
 - въвеждане и интегриране на нови служители
 - обучения и развитие на човешките ресурси
 - управление на знанието и управление на приемствеността
 - управление на организационната култура
 - управление на възнагражденията и стимулите
 - управление на кариерата
 - управление на промяната
 - управление на таланта
 - управление на преживяванията
 - управление на трудовото представяне

- управление на различията и възрастовото многообразие
- управление на вътрешноорганизационните комуникации
- Корпоративна социална отговорност
- оценка на риска на работните места и осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и т.н.
- **Управление на възрастта (управление на възрастовите различия).** Съобразяване на свързаните с възрастта фактори във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че всеки работник, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните си цели.
- **Работна среда** - Цялостното работно пространство включващо микро - и макросредата, в рамките, на които протича трудовият процес.
- **Поколенчески нагласи.** *Нагласата* е устойчива във времето форма на оценка за факти, събития, ситуации, хора. Цялостни състояния, които задават хоризонта на нашето разбиране и посоката на нашето поведение. Те организират социалния ни свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри - лоши“ и да си дадем сметка какво се случва. Те влияят на нашето поведение, формират нашите чувства и отношение и насочват действията ни в посока да вършим това, което харесваме и считаме за важно и необходимо. Изследователите разграничават три типа нагласи: 1. в зависимост от начина на формиране - *директни* (личен опит) и *индиректни* (пад въздействие на обкръжението); 2. в зависимост от обхвата - *генерализирани*, общи нагласи и *специфични*, конкретни нагласи; 3. в зависимост от степента на устойчивост - *силни* или *слаби* нагласи. *Убеждението* е вътрешна нагласа, когато човек приема нещо за вярно и истинно, не се съмнява в неговата достоверност и е готов да го защитава и аргументира. Убежденията са предположения, вярвания, догми, принципи, презумпции, които правим за себе си, за другите хора и за света като цяло. Те предлагат смисъл и посока в живота. Убежденията изграждат нашия светоглед, нашата мисловна карта на реалността. Нашите убеждения се зараждат в конкретна културна среда, под влияние на семейството и социалния кръг. Убежденията ни не са видими, обикновено ги осъзнаваме когато се сблъскаме с хора, които имат различни от нашите убеждения.
- **Поколенчески ценности.** Ценност е всичко онова, което има стойност и важно значение за хората. Личната ценностна система е присъща само на един индивид. Тя се формира в продължение на три главни периода: първи период - от раждането до 7-годишна възраст, втори период - от 8 до 13 - годишна възраст и трети период - от 13 до 21-годишна възраст. Личната ценностна система осигурява вътрешното знание на индивида за това кое е добро, полезно, важно, красиво, желано, конструктивно и т.н. Тези знания се наричат ценности (стойности) и генерират поведението на личността. Ценностната система е съгласуван набор от ценности на дадено лице, организация или общество, които служат като стандарт за насочване на човешкото поведение във всички ситуации. В общ план се различават два типа ценности - *терминални* - свързани с целите и приоритетите в живота

и *инструментални* - свързани със средствата, начините с които се постигат целите.

- **Поколенчески потребности.** *Потребността* е обективната или субективна вътрешна необходимост за удовлетворяване на конкретна физиологична или психологическа нужда на индивида. Потребността е нещо обективно, без което животът ни става труден, дори невъзможен. Потребностите може дори да не зависят от нас, а от средата, към която се приспособяваме. *Желанията* са субективните ни стремежи, те зависят от нас, от нашите представи и опит. Дори и да не постигнем някои желания, можем да оцелеем. *Интересът* възниква от потребностите но отразява желанията и това, което е важно за нас в момента.
- **Мотивация на поколенията.** Мотивацията е психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, което поражда поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока. В психологията, мотивацията се отнася до начало, посока, интензитет и постоянство в поведението, желание и готовност да се извърши определена дейност. Мотивацията е временно и динамично състояние, което не трябва да се бърка с индивидуални черти от характера на човека или емоционални състояния. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на желаните цели, за които се изисква висока мобилизация и енергия, но също така и за ежедневни или обичайни дейности, насочени към постигането на определен резултат. Мотивацията може да бъде *вътрешна* - породена от вътрешно желание за постигането на определени резултати или *външна* - следствие от въздействието на външни фактори.
- **Трудови правоотношения.** Трудовото правоотношение е регулирано от правото обществено отношение между наемните работници и техните работодатели и техните общности, при и по повод полагането на зависим труд. Като отношение между хора, трудовото правоотношение се развива по повод използването на работната сила на човека. Трудовото правоотношение се развива по повод непосредственото прилагане на работната сила към средствата за производство, при функционирането на работната сила, при полагането на човешки труд. Трудовият договор се сключва на основание Кодекса на труда (КТ).
- **Социално партньорство.** Взаимодействие между страните в индустриалните отношения. Често се използва и като синоним на индустриални отношения.
- **Управлението на възрастово разнообразие.** Терминът “разнообразие” много често се използва за обозначаване на различията между хората, свързани с: раса, пол, етническа принадлежност, възраст, език, културна идентичност, сексуална ориентация, религиозна принадлежност и вярвания, семейни отговорности и др. То се отнася до начините, по които хората могат да бъдат различни и във връзка с образователното им ниво, житейски и служебен опит, социално-икономически и социален статус. В този смисъл, разнообразието като понятие се отнася до разграничаване на личностните специфики, с цел управлението им на работното място. Управлението на разнообразието е активно и съзнателно развиване на

насочен към бъдещето, мотивиран от ценности стратегически комуникационен и управленски процес на приемане и използване на различията и сходствата като потенциал на организацията, който създава добавена стойност.

- **Режим на работа.** Формата на организиране на работното време и неговото разпределение съгласно определен режим, който се определя от работодателя.
- **Условия на труд** - Обстановката и средата, в която изпълнителят на длъжността полага своя труд. Те включват работното място, но се разглеждат в по-широк контекст - параметри на работната среда (микроклимат, осветление, шум, прах, вибрации, лъчения, натоварване, риск и др.), социално обслужване и политика по безопасност и здраве при работа. Изискванията към условията на труд са предмет на нормативно регулиране и политика на компанията. Условията на труд влияят на работоспособността, мотивацията, привлекателността на работата и здравето на заеманият длъжността. Те са фактор и при определянето на трудовото възнаграждение

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>

www.eufunds.bg

Раздел 3. ЕВРОПЕЙСКИ И НАЦИОНАЛНИ ПОЛИТИКИ, СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ В ОБЛАСТТА НА АКТИВНОТО ОСТАРЯВАНЕ И СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Застаряването на населението засяга и оказва натиск върху всички аспекти на икономическия и социалния живот - публичните финанси, функционирането на пазара на труда, пенсионната и здравната системи, системата на образованието, системата за социални грижи и др.

За да извлече обществото полза от опита и възможностите на възрастното население е необходимо възрастните работещи да останат **активни и да водят пълноценен трудов живот**.

Европейската комисия формулира параметрите на *“active ageing”* още в Съобщение от 1999 г., озаглавено *„Европа за всички възрасти“*, според което „активният живот на възрастните хора“ означава да приспособим начина си на живот към факта, че вече живеем по-дълго и в по-добро здраве, отколкото когато и да било и трябва да се възползваме от това като възможност.

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 2010г. Насърчаването на активния живот на възрастните хора означава **предоставяне на възможности** за по-добър живот, а не ограничаване на права за индивидуална реализация и житейски избор. Насърчаването на възрастните работници да останат по-дълго на работа изисква да се подобрят условията на труд, за да се запази здравето и безопасността на хората, или да се адаптират работните места към здравословното им състояние и потребности, да се води борба с дискриминацията, основана на възрастта и на пола, да се актуализират уменията чрез предоставяне на адекватен достъп до учене и обучение през целия живот, както и при необходимост да се преразгледат данъчните системи и системите за изплащане на обезщетения, за да се гарантира наличието на ефективни стимули за по-продължително участие в трудовия живот⁷. На преден план излиза и въпроса за *справедливостта и равното третиране на поколенията*. Различните поколения имат своите силни и слаби страни и когато силните страни на възрастните работещи се идентифицират и използват по-ефективно, ще се превърнат в ценен актив за предприятията.

В настоящият раздел са систематизирани и представени основните европейски, международни и български актове, програмни документи и инициативи, очертаващи нормативната рамка в областта на активното стареене и солидарността между поколенията:

➤ **Международен план за действие, в отговор на застаряването, Виена, 1982г;⁸**

Международният план за действие е приет на Световния конгрес по въпросите на застаряването, проведен във Виена през 1982 г. Конгресът е свикан вследствие на приета от Общото събрание на ООН Резолюция 33/52 от

⁷ Национална стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 - 2030)

⁸ Одобрен с Резолюция 37/51 на ОС ООН от 03.12.1982 г.

14 декември 1978г., с цел да бъде обсъдена международна програма за действие, насочена към гарантиране на икономическата и социална сигурност за възрастните хора. Планът е първият международен инструмент свързан със застаряването и представлява основа за формулиране и прилагане на политики. Той 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.

Повече информация и самия план можете да намерите на следния [ЛИНК](#)

➤ **Принципи, приети от Организацията на обединените нации за възрастните хора, 1991г.**

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:

Принцип	Същност
Независимост	касае достъпа на възрастните хора до: храна, вода, подслон, облекло и здравни грижи; 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
Участие	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.

Година след приемането на Принципите за възрастните хора, през октомври 1992г., 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.

Повече информация и принципите можете да намерите на следния [ЛИНК](#)

➤ **Международен план за действие в отговор на застаряването, Мадрид 2002г;**

www.eufunds.bg

През 2002г. 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. 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**. 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
- осигуряване на благоприятна и подкрепяща среда.

В препоръките, обхванати в първото направление акцента е поставен на възможността възрастните хора да продължат да работят или да извършват други дейности, които са източник на доходи, дотогава, докато имат възможност да правят това по продуктивен начин. В тази връзка 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“.

Документа на английски език можете да намерите на следния [ЛИНК](#).

➤ **Рамка за политики в областта на активното стареене 2002г;**

Международната здравна организация разработва Рамка за политики в областта на активното стареене, която представлява приносът на МЗО към Втората Световна конференция по въпросите на стареенето в Мадрид⁹. В документа МЗО дава определение за „активно стареене“, прието от СЗО през 1990 г, а именно: „Процесът по оптимизиране на възможностите за здраве, участие и сигурност, за да се осигури качеството на живот, докато хората остаряват“¹⁰.

Рамката за политики в областта на активното стареене на СЗО е изградена на три основни стълба, (като отчита и Принципите на ООН) 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 дейности, хората ще могат да продължат да допринасят за обществото в платени или доброволчески дейности, докато остаряват.

⁹ ACTIVE AGEING: A POLICY FRAMEWORK, WHO/NMH/NPH/02.8

¹⁰ Ibid, p. 12

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

Рамката на английски език можете да намерите на следния [ЛИНК](#).

➤ **Препоръка № 186 за възрастните работници 1980г;**

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.)

➤ **Водещи принципи и индекс за активното стареене от Европейската година на активния живот на възрастните хора и солидарността между поколенията 2012г.**

През 2012 г., в рамките на Европейската година, посветена на активното остаряване и насърчаване на солидарността между поколенията, Съветът на ЕС приема **Водещи принципи**¹¹, 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.

Индексът за активното стареене (Active aging index)¹² е представен в рамките на Европейската година за активно стареене, като инструмент, който

¹¹ Council Declaration on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations (2012): The Way Forward, SOC 992

да подпомага държавите-членки при идентифициране на неизползвания потенциал на по-възрастните работници. 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.

➤ **Инициатива Европейско партньорство за иновации в областта на активния живот на възрастните хора и остаряването в добро здраве**

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;
- увеличаване на конкурентоспособността на Европейската индустрия.

➤ **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 2012**

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; активен живот на възрастните хора и възможности за независим живот*¹³.

Съобщението на български език можете да намерите на следния [ЛИНК](#).

➤ **Автономното споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и солидарността между поколенията 2017**

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.“

¹² <https://statswiki.unece.org/display/AAI/Active+Ageing+Index+Home>

¹³ Вж подробно т. 2 на Съобщението

В тази връзка през 2017 г. европейските социални партньори приемат Автономно рамково споразумение относно активното остаряване и солидарността между поколенията, на което е установена обща рамка на съвместни действия, в съответствие със следните цели:

- повишаване на осведомеността и разбирането от страна на работодателите, работниците и техните представители относно предизвикателствата и възможностите, произтичащи от демографските промени;
- предоставяне на работодатели, работници и техните представители от всички равнища практически подходи и/или мерки за ефективно насърчаване и управление на активното остаряване;
- осигуряване и поддържане на здравословна, безопасна и продуктивна работна среда;
- насърчаване на иновативни подходи за целия жизнен цикъл, допълнени от продуктивни и качествени работни места, които да дадат възможност на хората да се задържат на работа до законоустановената пенсионна възраст;
- улесняване на обмена, взаимното сътрудничество и насърчаване на конкретни действия за трансфер на знания и опит между поколенията на работното място.

➤ **Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България 2019 - 2030.**

Документа е приет с решение №142 от 15.03.2019 г. на Министерския съвет. При разработване на Националната стратегия за активен живот на възрастните хора е взета предвид действащата национална стратегическа рамка в областта на демографската политика - Актуализираната Национална стратегия за демографско развитие на населението в Република България (2012-2030 г.) и Националната концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора (2012-2030 г.). Използвани са резултати от анализи в областта на застаряването, а също така и постиженията на Европейската година на активния живот на възрастните хора и солидарността между поколенията (2012 г.), приоритетните стълбове на Европейските „Ръководни принципи за активен живот на възрастните хора и солидарност между поколенията“ и изводи от проведени регионални консултации със заинтересованите страни.¹⁴

Определени са следните приоритети на Стратегията:

- Приоритет 1: Насърчаване на активния живот на възрастните хора в сферата на заетостта;
- Приоритет 2: Насърчаване на активния живот на възрастните хора в сферата на участието в обществото;
- Приоритет 3: Насърчаване на активния живот на възрастните хора в сферата на самостоятелния живот;
- Приоритет 4: Създаване на капацитет и благоприятна среда за активен живот на възрастните хора на национално и на регионално ниво.

Към всеки от четирите приоритета на Националната стратегия за активен живот на възрастните хора са набелязани конкретни мерки, чието

¹⁴ <https://www.mlsp.government.bg/>

изпълнение се проследява чрез двугодишни планове и двугодишни отчети за изпълнение на Стратегията.

Предвид факта, че заложените приоритети кореспондират с четирите области на **Индекса на активния живот** на възрастните хора, то постигнатите резултати могат да се проследяват и отчитат чрез 22-та индикатора на Индекса.

Повече за стратегическите документи в България можете да прочетете на предоставените по-долу линкове.

Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България 2019 - 2030

Националната концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора (2012-2030 г.)

План за 2019 - 2020 г. за изпълнение на Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 - 2030 г.)

Ключови аспекти за постигане на по-благоприятни условия за заетост на възрастните заложи в Националната концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора са:

1. Подробни консултации и помощ за търсещите работа и активна помощ за посредничество по заетостта (включително субсидирана заетост, помощ при започване на работа, благотворителни социални проекти) и при необходимост предприемане на мерки за дългосрочна интеграция; адекватно финансиране за активни политики на пазара на труда и дългосрочно планиране в бюрата по труда.

2. Въвеждане на социално приемливи поощрения за по-късно пенсиониране и, при възможност или желание, разработване на привлекателни модели за плавен преход от работа към пенсиониране в рамките на обществената пенсионна система (включително разширяване на възможностите за работа на непълно работно време за възрастните хора).

3. Въвеждане на мерки, имащи за цел да подготвят физически и психически работниците да останат по-дълго на активна работа, преди всичко чрез намаляване на натиска в работата и приспособяване на условията на труд (напр. стимули за по-добра защита на здравето на работното място, общодостъпни фирмени програми за поддържане на здравето, превантивна медицина и защита на служителя).

4. Насърчаване на възрастните работници да се включват по-активно в допълващо обучение (инициативи за квалификация на хората над 40-годишна възраст, стимули за по-активно участие в допълващо вътрешнофирмено обучение, особено за по-нискоквалифицираните и др.).

5. Въвеждане на мерки за повишаване на осведомеността за възрастните работници (оценяване на опита и предаване на уменията, придобити по време на трудовия живот, на по-младите работници), консултации и подкрепа за фирмите, по-специално за малките и средни предприятия, при стратегическо планиране на човешките ресурси и разработване на форми на организация на работата, благоприятни за възрастните работници.

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

Раздел 4. Основни изводи и препоръки от проведените в рамките на проекта изследвания и анализи в областта на активното остаряване и поколенческият подход

В настоящия раздел са систематизирани основните изводи и препоръки от проведените в рамките на проекта изследвания и анализи в областта на активното остаряване и поколенческият подход.

4.1. Изводи

Основните изводи от демографския анализ, проучването на специфични потребности на хората с хронични заболявания; изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България и от проучването на международните практики и опит в осъществяването на поколенческият подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа са следните:

- Изследваните практики в Европа 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**. Работодателските и синдикалните организации са естествените партньори на правителствата при формулиране на политиките в областта на активното остаряване и прилагането на междугенерационния подход.
- Независимо от съществуването на редица национални стратегически документи в областта на активното стареене, както и някои законодателни изменения в трудовото и осигурителното законодателство има **широко поле за действие, както в законодателната рамка, така и като самостоятелни инициативи на социалните партньори, в рамките на колективното преговаряне и социалното партньорство**.
- Резултатите от изследването и стратегическата оценка на регионалната демография на работната сила в България по сектори показват, че като цяло пазарът на труда следва общата демографска тенденция в България към застаряване на населението, изразяваща се най-вече в увеличаване на броя на лицата, осигурени по трудови правоотношения на възраст над 54 г. Броят на наетите лица на възраст над 50 г. е 35% от броя на всички наети. Към 2040 г. ще бъде над 40%.
- Очертава се недвусмислено **задълбочаване на тенденцията към застаряване на всички сектори** с висок дял на заетите над 55 г., като същата тенденция започва да обхваща и голяма част от останалите сектори.
- 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. Преобладаващата част от 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.

- В България е налице недостатъчна информираност за застаряването, установени предразсъдъци и закостенели схващания в обществото по отношение на особеностите, силните и слабите страни на хората от различните поколения в България.
- 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**.
- За да се реализира на практика междугенерационния подход в предприятията в България 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.
- Резултатите от изследванията очертават **значителни поколенчески различия в: ценностите на поколенията; начина на общуване и взаимодействие; очакванията към ръководителите; нагласата към технологиите и промените в организационен аспект; очакваните условия на труд** (различните поколения имат различен фокус и очаквания); **предпочитанията към формите на обучение и усъвършенстване** (поради различния начин на учене и възприемане на информацията. Резултатите показват, че възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините.)
- С напредването на технологиите се наблюдава **обратен трансфер на знания** - от млади към възрастни;
- **Различните поколения се стимулират и мотивират по различен начин.** Единните, общовалидни фирмени системи и възгледи за мотивация и стимулиране на персонала вече не са ефективни. Всяко поколение държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия, също по различен начин. Налага се трансформация на HR отделите в звена, които поставят служителя в центъра - employee centred. Проучванията опровергават предразсъдъците, че поколенията проявяват различна степен на ангажираност и съпричастност. Просто различните поколения влагат различно съдържание в тези понятия. Така както ги стимулират и мотивират различни неща, така и тяхната **ангажираност се изгражда по-различен начин**.
- Различията и дистанцията между поколенията на работното място се задълбочават и често те са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Днес разделението между поколенията може да навреди на продуктивността и ефективността на организациите, на

мотивирането, и ангажирането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото.

- Според проучванията в България, **основните рискови фактори** водещи до заболяемост са: напрежение и стрес; проблеми в организацията и режимите на работа; интензивност на работата и претоварване; монотонност; обездвижване; неблагоприятни физически параметри на работната среда; нарушен баланс между работа и личен живот; ниска здравна култура.
- Отново според проведените проучвания съществуват редица добри практики, предотвратяващи неработоспособността, свързана с наличието на заболявания при работещите: Оценка на здравния риск; Редовни профилактични прегледи; Инициативи за укрепване здравето и благополучието; Продължаващо обучение и повишаване на квалификацията; организиране на екипи с лица от различни възрастови групи, което осигурява по-пълното използване на възрастово обусловените ресурси и компетенции на работещите; Подкрепа за съвместяване на работата и личния живот.
- Ефективната промоция на здравето е свързана с по-високи нива на удовлетворение от труда и мотивация, добра атмосфера на работното място и по-висока работоспособност. Работоспособността се запазва висока с напредване на възрастта, когато успоредно с промоцията на здравето се предприемат ергономични мерки за оптимизиране на работните места и организацията на труда, провежда се обучение за повишаване на квалификацията на работещите .

4.2. ПРЕПОРЪКИ

Резултатите, изводите и заключенията от проведените изследвания и проучвания дават основание да бъдат направени следните препоръки:

- Необходимо е по-нататъшно усъвършенстване на нормативната уредба с цел създаване на по-висока гъвкавост и адаптивност към нуждите на отделните поколения работна сила. Особено внимание трябва да се отдели на: наемането на работна сила; измененията в трудовото правоотношение; организацията на работното време, почивките и отпуските; квалификацията и обучението; работата от разстояние; осигуряването на временна работа; правилата за информиране и консултиране; здравословни и безопасни условия на труд; службите за трудова медицина; специална закрила на някои категории работници; защита от дискриминация.
- Необходимо е насърчаване на конструктивна **обществената дискусия** и стимулиране развитието на различни информационни портали, както и използването на разнообразни комуникационни канали по проблемите на активното стареене, поколенческите различия, солидарността и сътрудничеството между поколенията. В рамките на предприятията, **корпоративната социална отговорност** е важен инструмент в управлението на възрастовите различия. Добрата обществена репутация на предприятието, ангажирането му с обществено значими каузи създават

www.eufunds.bg

солидарност и чувство за съпричастност във всички поколения, независимо от различията между тях.

- Необходимо е социалния диалог и **колективното договаряне на равнище сектор и организация** да отредят подобаващо значение и внимание към проблемите, свързани с представителството и защитата на специфичните интереси на различните възрастови групи работещи, към удължаването на активния трудов живот, насърчаването на продуктивността и усъвършенстването на уменията на всеки етап от възрастовия цикъл, адаптирането на работната среда и организацията на работата към потребностите на отделните поколения, развитието на поколенческа солидарност и преодоляването на дискриминацията, неравното третиране, запазването на достойнството в труда, здравето, стабилността и сигурността на всеки възрастов етап.
- За да отговорят на постоянно изникващите предизвикателства, 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.
- Наложително е **интегриране на управлението на възрастта в политиките и системите за управление на човешките ресурси**. Според междупоколенческият подход инженерингът на длъжностите и дизайнът на работните места трябва да бъдат адаптивни и ергономично приспособени към възрастовите потребности и интересите на отделните поколения работещи. Условието на труд, делегирането на задачи и организацията на работата, трябва да бъдат съобразени със спецификата в работоспособността, със съхраняването на здравето, трудоспособността и с насърчаването на продуктивността на всеки етап от жизнения цикъл. Необходимо е прилагане на неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал. Фирмените системи за обучение и развитие трябва да насърчават ученето през целия живот, интегративното и групово учене, трансфера на знания и опит между поколенията, работещи в предприятието. И по-младите, и по-възрастните поколения трябва да имат право на избор и достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение, както и до равни възможности за усъвършенстване и придобиване на нови умения през целия си трудов живот. Необходим е диференциран, съобразен с поколенческите различия подход в управлението на трудовото представяне, изграждането на системи за мотивация и стимулиране спрямо поколенията. Управлението на промяната в организацията също налага компетентен, търпелив и съобразен с характеристиките на отделните поколения подход.
- 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.

- Ефективното управление на възрастовото многообразие на работното място обхваща както създаването на подходяща култура и климат на взаимоотношенията между поколенията, така и осигуряване на здравословна и безопасна работна среда за всички възрасти. В този аспект е необходимо:
 - изграждане на организационната култура, която осигурява приемственост в мисленето на различните генерации служители и целенасочено въздействие, чрез отстояване и поддръжка на фирмени ценности, възгледи и групови норми, които да създават справедливи нагласи спрямо остаряването, нетърпимост към проявите на дискриминация на възрастова основа, зачитане на достойнството и правото да бъдеш различен от гледна точка на своите поколенчески особености и съдба, насърчаващи взаимопомощта, сътрудничеството и солидарността между поколенията на работното място.
 - опазване здравето и укрепването на работоспособността на служителите чрез **оптимизиране на работните процеси и организацията на труда, които да предоставят възможност на работещите да се трудят в зависимост от здравето им състояние и функционалния капацитет**. За адаптацията към натоварването при работа от особено значение е работещите да могат да регулират работата си относно: почивките по време на работа; възможността за промяна на реда на извършваните дейности; възможността за промяна на методите на работа; регулиране на скоростта на труда и др.
 - контролът на риска да включва: **подобряване на условията на труд, организация на работното място, работното време, регламентираните почивки** и др., които са важни за всички работещи, но особено за застаряващите и тези с хронични заболявания.

РАЗДЕЛ 5. ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ КОНЦЕПЦИИ, МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТИ СВЪРЗАНИ С ПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД И АКТИВНОТО ОСТАРЯВАНЕ

5.1. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И КОНЦЕПЦИИ СВЪРЗАНИ С ПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД И АКТИВНОТО ОСТАРЯВАНЕ

5.1.1. ПОКОЛЕНИЯ И ПОКОЛЕНЧЕСКИ РАЗЛИЧИЯ

Първите впечатления от детството и младостта създават нашата естествена картина за света, върху която се подреждат опита и всички значения, които отдаваме на това, което ни се случва в по-нататъшното ни развитие. Казано по друг начин, веднъж озовал се в социалното пространство, човек преживява и формира смисъл чрез зрителния ъгъл на своята изградена в процеса на съзряване житейска позиция. Събитията и условията, които всеки един от нас преживява по време на годините, през които се формира, определят възприятията и нагласите ни за реалността. Тези нагласи организират представите ни за социалния свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри - лоши“ и да си дадем сметка какво се случва. Те влияят на нашето мислене и поведение, формират нашите чувства и отношения и насочват действията ни в посока да вършим това, което харесваме, приемаме и считаме за важно и необходимо.

 Под **поколение** (генерация) се разбира съвкупност от хора в близка възраст и жизнен етап, които споделят обща история, повлияни са от конкретни ценности и идеи, живели са в конкретни обществени условия и събития. Общата история (колективната историческа съдба), доминиращите ценности, възприетите ролеви модели и норми на поведение, икономическите и културни условия на средата, формират специфични черти, които в своята съвкупност се наричат **поколенческа личност**. Тези

Съвременното разбиране за поколенията се основава на трудовете на Карл Манхайм. В популярната си студия „Проблемът за поколенията“ (1928) той посочва, че не „хронологическата едновременност“ (на ражданията на определени хора) дефинира поколението, а „наслояването“ на преживяванията (стратификацията) на индивида и осмислянето на участието в едни и същи събития. Именно преживяването на жизнената среда и на значимите обществени събития в критичните етапи от личностното развитие, повлиява в изграждането на поколенческите представи, нагласи и възприятия за света.

черти са групови, характерни за повечето представители на съответното поколение. Проявяват се преди всичко в социален контекст и във взаимодействието между хората в социалната среда. Характеристиките на поколенческата личност не са строго персонални, т.е. интензитета на тяхното

проявление варира в различна степен при различните индивиди в рамките на една генерация.

Основна роля в процеса на формиране на поколенческата идентичност имат два социални феномена:

- **иконите** - личности, събития, постижения, места или неща, които стават отправни точки, еталони за развитието на конкретна генерация;
- **условията** - силите, които действат в средата, когато отделното поколение съзрява, т.е. контекста на социалната среда, в която то се развива.

В книгата си „Сблъсъкът на поколенията“, Л. Ланкастър и Д. Стилман посочват: „Макар, че много поколенчески експерти очертават възрастови обхвати, за да дефинират членовете на поколенията, ние сме убедени, че това са просто насоки. Всъщност няма магическа рождена дата, която да ви прави част от определено поколение. Личностите на поколенията имат много по-дълбоки корени..... Събитията и условията, които всеки един от нас преживява по време на годините, през които се формира, определят кои сме и как паглеждаме света“.

След като въздействат върху живота и преживяванията на всяко различно поколение тези икони и условия оформят специфичния „ъгъл на зрение“, светоглед и идентичните поколенчески характеристики.

! В своето развитие, ние преминаваме през определени възрастови етапи, които ни изправят пред аналогични събития и ситуации. **Но различните поколения подхождат към житейските събития и проблеми по съвършено различен и учудващо несъпоставим начин.** В съвременното общество вече съжителстват няколко поколения, които имат различно разбиране и отношение към случващото се, към миналото и към бъдещето. Всяко едно от тях има свои специфични ценностни възгледи, очаквания и нагласи.

Цифровизацията, развитието на технологиите, промените в икономиката и в обществените отношения, **правят поколенческите различия все по-съществени и по-осезаеми.** Проблемът е в това, че тези различия **задълбочават дистанцията** между отделните генерации и все по-често стават предпоставка за неразбиране, отчуждаване и дори за кризисни сътресения между поколенията. Те се превръщат във все по-значим проблем за различни сфери на обществения живот, но към тях често се подхожда емоционално, наставнически, носталгично вместо компетентно, системно и аналитично.

В рамките на проекта бе осъществено национално изследване на поколенческите характеристики. Резултатите от него ясно откритоха поколенчески различия по отношения на ангажираност с организацията, ценности, модели на общуване, мотивация, нагласи и очаквания към работната среда, ръководителите, промяната, технологиите, обучението и усъвършенстването. Данните от това проучване са представени в „**Заключителен аналитичен доклад за резултатите от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България**“. Докладът, кратката му версия и презентацията и са свободно достъпни на информационния портал на проекта, секция „Поколенчески профили“, уеб сайт:

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

5.1.2. Типология и профили на поколенията

Обикновено поколенията се класифицират на периоди от около 20 - 30 години. Когато разглеждаме последните поколения, поради изключително бързото развитие на технологиите и отражението им върху обществената среда, наблюдаваме значително **скъсяване на поколенческите вълни** и обособяване на тяхната идентичност в много по-кратки периоди за около 10 - 15 години.

В теорията няма единна класификация на поколенията, поради различните подходи към факторите, които ги формират. Причината да се извеждат различни граници на поколенията в различните литературни източници се дължи на различните географски райони и специфичната народопсихология в различните части на света. Големите събития, които засягат едно поколение, могат да бъдат драматично различни по целия свят или в регионален обхват. Различните класификации и възрастови граници на поколенията, описани в чуждестранните изследвания не са приложими напълно в България, защото поколенията тук са израснали в различен социалноикономически и културен контекст, при специфична за България икономически, политически и трудови отношения, при различни условия свързани с развитието на технологиите, обществения морал и ценности, семейната среда, образованието, културата и пр. В тази връзка, изследването на БСК е изключително полезно защото е осъществено в национален контекст, описва специфичните за България профили на поколенията работна сила и очертава зоните на съгласие, но и на потенциално напрежение между отделните поколения на работното място.



Поколенчески профил е конфигурация от последователно и логично структурирана информация за чертите на „поколенческата личност“. Той описва спецификата в нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социокултурна среда, който е обект на изучаване с оглед на въздействие и формиране на адекватни политики в управлението на човешките ресурси. Изследването на БСК предоставя изчерпателно описание на поколенческите профили на **четири поколения работна сила** в България, в рамките на следната структура и логическа последователност:

Основоположници на съвременната класификация и описание на профилите на отделните поколения са американският писател и историк Уилям Страус и консултант Нийл Хоу. В книгата „Поколения“ (1991), те описват профилите на поколенията Z, Y, X, чиито наименования заимстват от последните букви в латинската азбука. Първоначален принос в задълбоченото изследване на поколенческите характеристики имат и канадският писател Дъглас Копеланд в книгата му „Поколение X: приказки за ускорена култура“ (1987) и американският журналист Том Брокоу в книгата му за поколение T - *The Greatest Generation* (1998).

- Наименование и времеви граници на поколението;
- Културно-исторически и социален контекст;
- Доминиращи ценности;
- Мотивация в работата;
- Нагласи към предприятието и ръководителите;
- Отношение към новите технологии;
- Адаптивност към промяната;
- Нагласи към обучение и усъвършенстване;
- Нагласи към общуване с хора от други поколения;
- Работоспособност и отношение към работата и условията на труд;
- Нагласи към пенсионирането.

Поколенията са както следва:

Поколение Z.

Изследователите им преписват и други наименования, като: „*дигитално поколение*“; „*дигитални туземци*“; „*различните*“; „*поколение на промяната*“ и др. Това са работници и служители на възраст 18 - 26 години, родили се в периода 1993 г. - 2001 г. Съставляват около 11% от работната сила в страната.

Фокусирани върху бъдещето, но едновременно с това са реалисти и прагматици. Ориентирани са към промяната, не приемат „статуквото“, имат развита интуиция и усет за „новото и прогресивното“. Отхвърлят всичко, което се опитва да ги „впримчва“ и задържа по пътя към идеала да направят света по-добър отколкото са го заварили. Първостепенните житейски стремежи и ценности на поколение Z са „щастие“, „независимост“ и „свобода“. Ежедневният контакт на поколението с цифровите технологии, формира възгледите, уменията и начина на мислене, който уникално го отличава от предшестващите го генерации. Те виждат света по изцяло нов начин. За тях дигиталното е дори по-нормално, отколкото е реалното. Z са първото поколение, което не работи за „насъщия“, а да се усъвършенстват и забавляват. Това, което мотивира другите поколения, при тях не работи със същата сила на въздействие. В работата си очакват бързи победи и незабавни награди. Търсят преди всичко смисъл и полезност в каузата на бизнеса и работна среда, която предлага разнообразие, предизвикателства, възможност да се обучават, да развиват и усвояват нови технологии, възможност да общуват и свободно да изразяват мнението си. Не приемат авторитарния стил на управление, не им харесва да бъдат поучавани и направлявани, не се впечатляват от йерархии и разглеждат ролята на ръководителя, не като началник, а като „тренир“. Немалко представители на поколение Z продължават да живеят с родителите си. Изследователи наричат този феномен „отложена зрялост“ - забавяне на прехода към зряла възраст за по-дълго в

сравнение с техните връстници от другите поколения. Около 20% са представители на т.н. група NEETs - нито учещи, нито работещи. Част от поколението Z не желае да поема социални отговорности, опитва се всячески да удължи удоволствието от живота, отказва да мисли за семейство и кариера, иска да опитва нови и различни неща. Държат на личната си индивидуалност и уникалност. Под влиянието на присъщата им афилиация¹⁵, не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат.

Пълното описание на профила на поколение Z можете да намерите на сайта на проекта, като кликнете на посоченият по-долу линк:

<https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/profileZ/>

Поколение Y.

Описват ги и с други наименования, като: поколение „Милениум“; поколение „Аз-Аз“; „поколение на индивидуалистите“; поколение „Питър Пан“ и пр. Генерацията обхваща работници и служители на възраст 27 - 39 години, родили се в периода 1980 г. - 1992 г. Съставляват около 27% от работната сила.

Ориентирани са към настоящето, но са и оптимисти за бъдещето. Гъвкави и адаптивни, разглеждат промяната като естествен начин на живот. Склонни са да отричат традициите, имат високо самочувствие и обичат да са в центъра на вниманието. Често имат нереалистични очаквания за себе си. Не са особено постоянни, винаги търсят нещо по-ново и по-добро. Първостепенните житейски стремежи и ценности на поколение Y са „високи доходи“; „щастие“; „сигурност“. Перспективни, образовани, имат опит и с присъщия си перфекционизъм не малка част от тях се доближават категорията служители, които наричаме таланти. Те не просто знаят цената на труда, уменията и времето си, но знаят и как да ги „продадат“ по най-добрия начин. Работят за да постигат и успяват. Нетърпеливи са да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват. Поколение Y не вярват в бъдещи награди, те са хора на „незабавното възнаграждение“, за тях е важно да получат очакваното, заслужено, дължимото веднага и да не бъдат третираны еднакво с „общата маса“. Поколение Y работят по друг начин - умно и ефективно, като намират интелигентни начини как да свършат повече работа за много по-кратко време. Като перфекционисти, очакват същото поведение от ръководителите си. Не се възмущават толкова от каузата и смисъла на работата, а от това, как задачите и ползите от изпълнението се вписват в техните лични цели. Те са „опитните мишки“ на огромна технологична промяна и няма как да не са най-силно

¹⁵ Афилиация. Потребност от принадлежност към сходна по възраст, потребности и ценности група. Чувство за принадлежност, свързаност с група, степен на включеност в група.

впечатлени от нея. Искат да използват всички технологични инструменти, за да улеснят всеки аспект от своя живот - личен и професионален. Имат огромни очаквания за технологиите в работата си, за които повечето работодатели в България не са подготвени. Социалните мрежи са важно средство за тяхната себеизява и себеутвърждаване. Имат развити комуникативни умения и такт в общуването с по-възрастни. Умеят да работят в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. Поколение Y също не бърза да поеме задълженията си в зряла възраст, поради отрицателният пример на своите родители. Често именно това е поколението, което отлага създаването на дом и семейство за по-късна възраст, докато се убеди, че има някаква стабилност или изобщо избягва да планира дългосрочно, за да е адаптивно към промените.

Поколение X.

Наричани са и с други наименования, като: „аналогово поколение“; „поколение 13“; „междинно поколение“; „изгубено поколение“. Поколение X обхваща работници и служители на възраст 40 - 54 години, родили се в периода 1965 г. - 1979 г. Съставляват около 40% от работната сила.

Хората от това поколение много по-рано са привикнали на самостоятелност, което ги е направило независими, самодостатъчни и находчиви. Те могат да разчитат предимно на себе си, имат по-реалистични очаквания и са по-прагматични. X поколението е изобретателно и находчиво, но и скептично - не храни много фалшиви надежди, че някой човек или институция ще се впусне да ги спаси от реалността. Първостепенните житейски стремежи и ценности са: „сигурност“; „високи доходи“; „достойнство“. Поколение X работи в класическия смисъл - за да живее, за да задоволява желанията и потребностите на себе си и на своето семейство. Четирите най-важни неща са: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. Промяната за тях е нещо „външно“, наложено от вън, нещо което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност. Независимо, че повечето от поколението изказват поддръжка на промяната, всеки втори е предразположен към засилена тревожност за последствията, както и за необходимостта от полагане на допълнителни усилия. Събитията в живота на поколение X са ги направили скептични към ръководителите и по тази причина те наблягат на предпочитания свързани преди всичко с техния професионализъм и традиционни управленски качества. Не са толерантни към грешките на ръководителите и към неумението им да се справят с проблемите и конфликтите. Проявяват ангажираност и лоялност, но очакват същото, имат силно развито чувство за реципрочност - „за да дам, трябва и ти да ми дадеш...“. Трудно се сработват в екип, не са толкова обвързани с това, което правят и не са склонни към полагане на повече усилия

от необходимото, особено, ако не са възмездени. Впечатлени са от технологиите, чувстват се обвързани и запознати, привлечени са от възможностите за тяхното смислено и целенасочено използване в живота и в работата. От друга страна, не малка част от поколението, изпитват задръжки и несигурност от развитието на технологиите и рисковете свързани с тях. От възрастните поколения, генерация X са най-проблемни по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите. Присъщият им консерватизъм, индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите, често са катализатор на конфликти в разнородни по възраст екипи.

Пълното описание на профила на поколение X можете да намерите на сайта на проекта, като кликнете на посоченият по-долу линк:

<https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/profileX/>

Поколение Т.

Наричат ги още: „старейшините“; „довоенното поколение“; „мълчаливите“; „лоялните“; „бейби бумъри“; „хартуено поколение“. Поколението на традиционалистите (Т) обхваща работници и служители на възраст 55 - 65 и повече години, родените преди 1964 година. Съставляват около 23% от работната сила. Поради нарастващото застаряване на населението, очакванията са, че до 30 години, поколение Т ще съставлява около една трета от работната сила в България.

Мирогледът на поколение Т е изграден в условията на традиционните семейни ценности и разбирането за обществен и трудов морал в социалистическите отношения и изискванията на държавната планова икономика. В сравнение с останалите поколения те са насочени в по-голяма степен към миналото и по-трудно възприемат несигурността, предизвикателствата и динамиката в съвременното. Научили са се да пестят и извличат и най-малката полза от предоставените им възможности. Стремят се да задържат постигнатото и в името на това са склонни да правят компромиси в очакванията си. Основните житейски ценности, цели и приоритети на поколение Т са „сигурност“, „спокойствие“, „уважение“. Те са „пазители“ на ценностното отношение към труда, отдадено на работата си поколение и са известни със своята репутация, че „живеят, за да работят“. Ценят трудолюбието и работохолизма и се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения. Поколение Т са лоялни, държат на властовата дистанция и се отнасят с уважение към авторитетите, служебните рангове и институциите. Държат на правилата, принципите, трудовата етика и добрата работна атмосфера. Най-важните мотивационни фактори са: „сигурност на работното място“; „подходящи условия на труд“; „подходящо възнаграждение“; „липса на напрежение и стрес“. Имат традиционни схващания за ролята на ръководителя и държат най-вече на

www.eufunds.bg

техните морални качества. Това поколение вярва, че повишенията и напредъкът трябва да са резултат от дългогодишна практика, от владението на умения, опит и доказана продуктивност, което ги сблъсква с нагласите на по-младите генерации. Промяната за тях е „външен фактор“, както за X, но за разлика от тях те се тревожат не само за сигурността си в личен план, но и за последствията за предприятието. Барьерите им към промяната са до голяма степен от принципно естество, свързани с оценката на нейната необходимост и полезност, с целесъобразността и ефективността на предприетите мерки. За разлика от другите поколения, традиционалистите не обичат нововъведенията и честите промени, особено, ако са изправени пред предизвикателството да овладяват нови умения.

5.1.3. РАБОТОСПОСОБНОСТ И ВЪЗРАСТ

С напредването на възрастта зачестяват трайните здравословни проблеми и хроничните заболявания. По данни от международни проучвания, над 30 % от мъжете и жените във възрастовата група между 50 и 64 години се нуждаят от спешно адаптиране на условията на труд с оглед на техните здравословни проблеми, за да се предотвратят рисковете от нетрудоспособност и ранно пенсиониране. Здравословните проблеми с най-голямо значение в тази възраст са мускулно-скелетните и сърдечно-съдовите увреждания, както и психичните разстройства. Депресията и психичното изчерпване (Burnout) са най-често срещаните причини за нетрудоспособност и ранно пенсиониране. Способността за физически труд намалява с нарастването на възрастта с около 1-2% годишно. Намаленият капацитет за физическа дейност е проблем преди всичко при професиите с голямо физическо натоварване, работа в неудобни пози, преместване на тежки предмети или повтарящи се движения. И все пак сред хората във всички възрастови групи са налице значителни индивидуални различия по отношение на функционалния капацитет и здравето състояние. Мнозинството от възрастните работещи се радват на добро здраве и адекватно физическо състояние.

Въпреки че здравословното и физическото състояние се влошават с годините, изследванията показват, че множество други функции се подобряват с напредването на възрастта. Възрастта се отразява най-положително върху развитието на умствените способности и качества, като: аналитично, критично, концептуално и стратегическото мислене; съобразителност: мъдрост; дипломатичност; комуникативност; способност да се вземат обмислени решения и да се действа разумно; способност за контрол над живота; холистично възприемане на света.



Работоспособността е способността на човека продължително време да извършва дейността си, без да намали нейните количество и качество, както и без да настъпят неблагоприятни промени в организма от това.

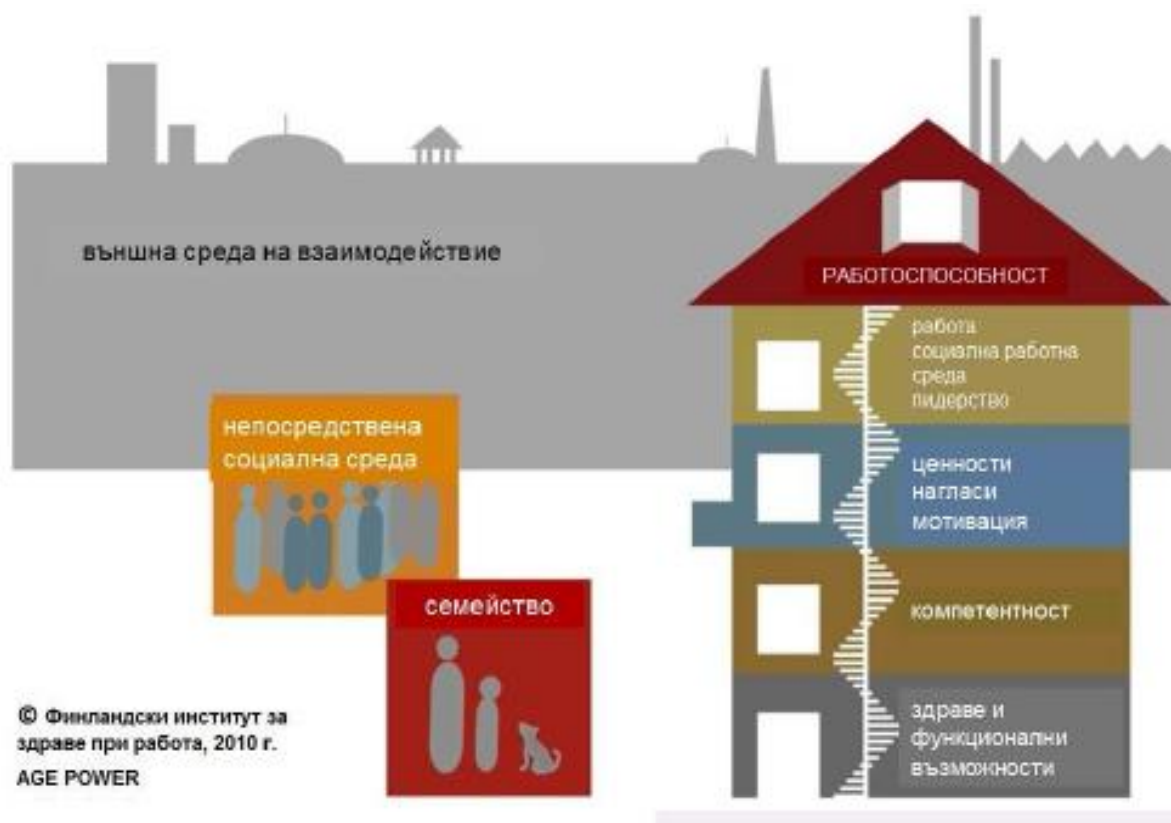
Работоспособността зависи от баланса между работата и индивидуалните възможности. Сама по себе си младостта не е гаранция за работоспособността. Тук е важна не само физиологията, свързана с възрастта, а и допълнителен комплекс от сложно преплитачи се вътрешни и външни фактори, като: здраве и функционални възможности; компетентност; ценности, нагласи и мотивация; характер на работата и условия в работната среда; семейство и близко обкръжение; външна среда, в която оперира организацията.

Освен това възрастните работещи са ангажирани и отдадени на своята работа, мотивирани са да споделят опит, лоялни са към работодателя си и често сред тях се регистрират по-малко отсъствия от работа в сравнение с другите възрастови групи. Трудовият опит, професионалната компетентност, социалните умения и способността за управление на живота също се подобряват с възрастта. Проучвания, свързани с измерване на трудовото изпълнение на работното място показват, че натрупаният професионален опит компенсира влошаването на някои основни когнитивни процеси като паметта и психомоторните умения. **Не е доказано твърдението, че възрастните работещи не могат да учат нови неща.** Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Поради това е важно възрастните работещи да имат достъп до съобразено с когнитивните им способности обучение и равни възможности за придобиване на нови умения и за усъвършенстване на своята професионална компетентност. В контекста на ученето през целия живот следва да се използват подходящи за тях стратегии за учене и дидактични подходи.

Според проф. Джухани Илмаринен¹⁶, резултатите от изследванията на работоспособността при възрастните могат да се илюстрират под формата на т.н. „**къща на работоспособността**“¹⁷ (модел на факторите за работоспособността).

¹⁶ Ilmarinen, J. 'Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Editorial', Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2009

¹⁷ Графичен дизайн: Milja Ahola



Стълбицата между отделните етажи означават, че всички етажи в къщата си взаимодействат и зависят един от друг. Първите три етажа изобразяват индивидуалните възможности на работещото лице:

- „здраве и функционални възможности“ - вродени и развити физиологически и психически особености, здравословно състояние, здравословен начин на живот, превенция на здравето;
- „компетентност“ - придобита квалификация и натрупан професионален опит, изградени знания и умения подпомагащи изпълнението на работата;
- „ценности, нагласи и мотивация“ - субективното възприятие на индивида за неговата работа, мисли, чувства на удовлетвореност или неудовлетвореност, преживявания относно различни фактори свързани с работата, устойчиви възгледи, мироглед, отношение, ангажираност.

На „**първия етаж**“ на индивидуалните възможности (**здраве и функционални възможности**), върху работоспособността влияят такива фактори, като: навици; качества на волята; психично състояние; способност за съсредоточаване; привичен начин на живот; грижа за здравето; хранене; сън; физическа активност; способност да се използва свободното време за възстановяване и пр. На „**втория етаж**“ (**компетентност**) са придобитата квалификация, опита, професионалните качества, усвоените знания и умения, организираността, личната ефективност, които значително способстват за намаляване на напрежението, грешките и умората в работата и от тук за съхраняване на работоспособността. Емоционалната интелигентност, умението

да се общува, взаимодейства и да се управляват взаимоотношенията също е важно условие за работоспособността. Тези фактори оказват ежедневно влияние върху продуктивността и способността на индивида да изпълнява успешно работата си.

Положителният и отрицателният опит на работното място на тези два етажа, оказва въздействие върху **„третия етаж“** - субективното възприятие за работата (*ценности, нагласи, очаквания, мотивация*), което може да влияе позитивно или негативно на работоспособността. Хората, които харесват професията си, които намират смисъл и ценят работата си, които са удовлетворени и мотивирани са много по-продуктивни и работоспособни от останалите. Те черпят допълнителна енергия от своята отдаденост и ангажираност, изпитват вътрешен подтик за действие и са много по-устойчиви на натоварване.

На третият етаж има **„тераса“** откъдето работещият, образно казано, може да види средата, обкръжаваща непосредствено него и работното му място. Това са *семейството и близкото обкръжение, непосредствената социална среда*. Условиата на живот и бит, потребностите на близките хора, които работещият се стреми да задоволи, събитията в личния живот; грижите и тревогите, преживяванията в свободното време, личните контакти и човешките взаимоотношения са фактори, които макар и странични влияят ежедневно и пряко върху състоянието на работоспособност, като подобряват или влошават баланса между работа и индивидуални възможности. Ето защо **балансът между работа и личен живот** е изключително важно условие за насърчаване на работоспособността.

„Четвъртият етаж“ е *самата работа, условията в които работим* - характер на работата, задачи, планове, изисквания и норми в работата, фирмени политики, системи и процедури, работни режими, процеси и организация, темп на натоварване, усилия, напрежение, работни проблеми, условия на работна среда, стил на управление, справедливо третиране, работни взаимоотношения.

Но изискванията към работата и вътрешната организационна среда се променят постоянно под въздействието на множество фактори във **„външната среда“** - пазари, клиенти, партньори, достъп до ресурси, състояние на икономиката, промени в законодателството, нови технологии и пр. Измененията във външната среда променят процесите в организацията, променят същността на работата и налагат нови изисквания към индивидуалните възможности на работещите лица. Непредвидените взаимодействия между етажите на къщата затрудняват постигането на добър баланс между работата и индивидуалните възможности. Като последица от това се налага да се полагат непрекъснати усилия за постигане на най-добрия възможен баланс през целия трудов живот. **Наличието на положителен баланс между възможности и работа (между първите три и четвъртия**

етаж) съхранява работоспособността и създава предпоставки за удължаване на активния трудов живот.

В резултат на описаното дотук, можем да обобщим, че в много аспекти възрастните работещи стават по-добри. Моделът на факторите на работоспособността във вид на къща предполага, че предприетите действия на работното място, насочени към насърчаване на работоспособността, трябва да обхващат и четирите етажа. Работещите трябва да са по-отговорни за своето здраве и компетентност, а работодателят да поема по-голяма отговорност за условията на труд, организацията и разпределението на работата.

Адаптирането на работата към възможностите, уменията и здравословното състояние на работещите би следвало да е целенасочен, постоянен и динамичен процес, касаещ всички възрастови категории работещи в организацията. Възрастта е само един от аспектите на многообразието на работната сила, но е необходимо по-добро разбиране от страна на мениджърите и преките ръководители за свързаните с възрастта особености. Различните поколения имат своите силни и слаби страни; силните страни на възрастните работещи следва да се идентифицират и използват по-ефективно с оглед да се превърнат в ценен актив за предприятията.



Следователно, концепцията за насърчаване на работоспособността се основава на сътрудничеството между работодателя и работниците и служителите: заедно те могат да постигнат по-добър баланс на работното място и повишаване на работоспособността. Споделянето на отговорността за мерките, които трябва да се предприемат, ще направи тези мерки по-приемливи и осъществими, и ще способства за ситуация, в която и двете страни да извличат полза.

5.1.4. КОНЦЕПЦИЯ ЗА АКТИВНОТО ОСТАРЯВАНЕ (ACTIVE AGING) И НАСЪРЧАВАНЕ СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Наред с глобализацията и развитието на технологиите, застаряването на населението е едно от най-големите социални и икономически предизвикателства, пред които е изправен Европейският Съюз. Промените в демографската структурата на населението на Европейския съюз в голяма степен се дължат на последиците от намаляването на раждаемостта и увеличаващата се продължителност на живота. Застаряването на населението е процес с множество последици. То засяга и оказва натиск върху всички аспекти на икономическия и социалния живот - публичните финанси, функционирането на пазара на труда, пенсионната и здравната системи, системата на образованието, системата за социални грижи и др. Намаляването на работната сила засилва риска от спад в икономическия растеж. Необратимите демографски тенденции поражда качествено нови предизвикателства в образованието, продължаващото обучение, ученето и развитието на уменията през целия живот, условията на труд, управлението на човешките ресурси,

www.eufunds.bg

управлението на кариерата и преходите в жизнения трудов цикъл. Застаряването на населението поставя и въпроса за справедливостта и равното третиране на поколенията. Все по-ясно се очертават противоречия и разделение на поколенията на по-млади и по-стари по отношение на заетостта, достъпа до обучение, до информация и нови технологии, до вземането на решения, материалната обезпеченост, поделянето на финансовата и фискалната тежест в обществото.

И още нещо, преходът към дигитализация, цифровите технологии и мрежовото общество разшириха дигиталната пропаст между поколенията. Без съмнение технологичната революция създава нови професии и променя изискванията към традиционните. Работещите трябва да притежават дигитални умения, за да не изостават или дори да не изпаднат от пазара на труда. На работното място вече съществува тясна връзка между липсата на цифрови умения и трудности при изпълнението на работата, основани на поколенческите особености. Но проблемът с дигиталната пропаст между поколенията е още по-дълбок. Става дума не само за технологиите в работата, а и за това как самите граждани се възползват от дигиталните услуги и дали те ще притежават нужните умения за живот в дигиталното общество, или ще се окажат "дигитално изключени". Дигиталното изключване е форма на социално изключване, което пък е липсата на равна възможност за участие в икономическия, културния и политическия живот на една общност. Досега факторите на социално изключване са били най-вече икономически, но колкото повече светът се дигитализира, толкова повече дигитално маргинализирани, поради липса на умения, хора ще са застрашени от социална изолация¹⁸.

По данни от Доклад на Европейската комисия за застаряването от 2018 г., средната възраст на населението в България е сред най-високите не само в Европейския съюз, но и в света. Средната възраст на населението нараства устойчиво, като от 40.4 години през 2001 г. достига 43.8 г. в края на 2018 г. През 2018 г. в резултат на отрицателния естествен прираст населението на страната е намаляло с 46 329 души. Броят на хората в трудоспособна възраст намалява ежегодно с около 50 000 души. Тревожна е и тенденцията във възпроизводството на трудоспособното население. Съотношението между броя на влизащите в трудоспособна възраст (15-19 години) и броя на излизащите от трудоспособна възраст (60-64 години) показва, че към 31.12.2018 г. всеки 100 лица, излизащи от трудоспособна възраст са замествани от 66 влизащи в трудоспособна възраст. За сравнение, през 2001 г. 100 лица, излизащи от трудоспособна възраст, са били замествани от 124 млади хора. По данни на НСИ, броят на наетите лица на възраст над 50 г. е 35% от броя на всички наети по трудово правоотношение в страната. Промяната в коефициента на възрастовата зависимост в България се очаква да бъде от най-

¹⁸ <https://www.standartnews.com/bulgariya-obrazovanie/ogromnata-digitalna-propast-v-obrazovaniето-337021.html>

неблагоприятните сред държавите-членки на Европейския съюз - съотношението на населението на възраст 65 и повече години към населението на възраст 15-64 години към 2070 г. ще се измени до по-малко от двама човека (1,7) в трудоспособна възраст към един възрастен човек.

Към настоящия момент равнището на заетост сред работещите на възраст между 55 и 64 години в ЕС – 27 е по-ниско от 50 %. По различни причини (заболявания, семейни причини липса на работа, декавалификация, демотивация и др.) повече възрастните работещи напускат работа преди навършване на пенсионна възраст.

Застаряването на населението води до повишаване на неговата средна възраст, която от 40.4 години през 2001 г. достига 43.6 години в края на 2017 година . Ако тази тенденция продължи, средната възраст на населението в България през 2040 г. ще доближава 50 г., а делът на заетите на възраст над 55 г. ще съставлява 35% - 40% от работната сила.

Следователно, за да се обезпечи и финансира увеличената продължителност на живота на европейските граждани, се налагат неотложни действия за повишаване на качеството и продължителността на трудовия живот. От друга страна, при все по-изострящият се дефицит на работна сила, пазарът на труда не може да си позволи лишаването от потенциала на възрастните работещи.

В този контекст, в края на миналия век, под въздействие на множество документи на международно, европейско и национално ниво, бяха регламентирани параметрите и се наложиха концепциите за „управление на възрастта“ (age management), активно стареене (active aging) и „сребърна икономика“ (silver economy).

Във възприетото разбиране за „управление на възрастта“ се подчертава, че свързаните с възрастта фактори следва да 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, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните си цели. Концепцията и програмите свързани с „активното стареене“ визират множество мерки и инициативи водещи до облекчаване на прехода между поколенията,

Нормативно регулиране на политиките по активно стареене и насърчаване на солидарността между поколенията:

Актове на ООН, МОТ, МЗО;

Директиви и инициативи на ЕС;

Автономни рамкови споразумения на европейските социални партньори;

Национална концепция за активен живот на възрастните хора в България (2012 - 2030);

Национална стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2012 - 2030);

Национална стратегия за дългосрочна грижа;

Национална стратегия за демографско развитие на населението в Република България.

Повече информация можете да намерите на сайта на проекта: <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/bestpractice/>

оптимизиране на възможностите за работа на всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата

на отговорност, ангажираност, уважение и достойнство на всички работни места, където всички работници се оценяват като важни, независимо от възрастта. Понятието „сребърна икономика“ се наложи във връзка с инициативите за развитие на икономика ориентирана към „сребърното поколение“, което от една страна е потребител, а от друга - производител на стоки и услуги. Този тип икономика включва онези дейности - производство, информационни технологии, транспорт, услуги и домашни грижи, комуникации, жилища и околна среда, здравеопазване, оползотворяване на свободно време и пр., които са проектирани и приспособени за хората над 50 годишна възраст и целят да подобрят качеството им на живот, както и да удължат тяхната трудова активност и работоспособност.

Ръководните принципи в развитието на политики и прилагането на мерки в областта на активното стареене и сребърната икономика са следните:

- повишаване на осведомеността и разбирането от страна на работодателите, работниците и техните представители относно предизвикателствата и възможностите, произтичащи от демографските промени;
- по-добро осъзнаване на особеностите на остаряването;
- формиране на справедливи нагласи спрямо остаряването, превенция на дискриминацията по възрастов признак и насърчаване на солидарността между поколенията;
- предоставяне на работодатели, работници и техните представители от всички равнища практически подходи и/или мерки за ефективно насърчаване и управление на активното остаряване;
- насърчаване на иновативни подходи за целия жизнен цикъл, допълнени от продуктивни и качествени работни места, които да дадат възможност на хората да се задържат на работа до законоустановената пенсионна възраст;
- създаване на здравословни условия на труд и организация на работата, съобразени с потребностите и възможностите, произтичащи от възрастта;
- насърчаване на работоспособността и производителността на всеки етап от жизнения цикъл на работещите;
- съвместяване на работа и грижи: адаптиране на работните условия и предоставяне на гъвкави възможности за работа и отпуск, подходящи за жените и мъжете, които да им позволяват, когато полагат грижи за някого да запазят своята заетост или да се върнат на пазара на труда;
- насърчаване на грижите за здравето и превенция на заболяванията: вземане на мерки за максимално удължаване на годините живот в добро здраве за жените и мъжете и за намаляване на риска от изпадане в състояние на зависимост чрез насърчаване на грижите за здравето и превенция на заболяванията; предоставяне на възможности за физическа и умствена дейност в зависимост от състоянието на възрастните хора;
- насърчаване на ученето и усъвършенстването през целия живот, създаване на условия за трансфер на знания и опит между поколенията;

- осигуряване на безпроблемен преход към пенсиониране; услуги по реинтегриране на възрастни работници, които желаят да останат на пазара на труда;
- управлението на възрастта и мултигенерационния подход следва да са основна задача и задължение на мениджмънта в организациите;
- включване управлението на възрастта и активното стареене в политиките по управление на човешките ресурси и социалния диалог;
- участие в процесите на вземане на решения: поддържане участието на възрастните жени и мъже в процесите на вземане на решения, особено в области, които пряко ги засягат;
- развитие на данъчни системи/системи за обезщетения, благоприятстващи заетостта: извършване на преглед на данъчните системи и на системите за обезщетения, за да се гарантира, че възрастните работници получават възнаграждение за труда си, като същевременно се осигурят адекватни равнища на обезщетения;
- създаване на подходящи жилищни условия и услуги: адаптиране на жилищните условия и осигуряване на услуги, които да дават възможност на възрастните хора със здравословни проблеми да живеят при възможно най-голяма степен на самостоятелност;
- осигуряване на достъпен транспорт: адаптиране на транспортните системи, за да станат те достъпни, безопасни и сигурни за възрастните хора, като им дават възможност да запазят своята самостоятелност и да участват активно в обществото.
- осигуряване на подходяща среда, стоки и услуги, благоприятстващи активния живот на възрастните хора: Адаптиране на местната среда, както и на стоките и услугите, така че те да бъдат подходящи за хората от всички възрасти (подход на проектиране за всички), по-специално чрез използване на новите технологии, включително електронното здравеопазване; предотвратяване на дискриминацията на признак възраст по отношение на достъпа до стоки и услуги.



Обобщено казано, постоянната промяна и предизвикателствата свързани с нея, както и проблемите в застаряването на работната сила, поставят все по-настойчиво въпроса за **адаптиране на моделите на управление и приспособяването на различните поколения към променящите се условия на работното място и динамиката в социокултурната среда.**

Опирайки се на по-добро разбиране на **остаряването като възможност**, предприятията, прилагащи проактивните подходи, са в състояние да максимизират индивидуалните възможности и да подпомогнат приемствеността между поколенията. **В най-ефективната си форма, дейността по управление**

на възрастта се основава на подход, вземащ под внимание целия жизнен път и създава равни възможности за всички поколения.

5.2. ПРАКТИЧЕСКИ МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТИ В РЕАЛИЗИРАНЕТО НА ПОЛИТИКИТЕ ПО АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ И НАСЪРЧАВАНЕТО НА СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

5.2.1. ПРАКТИЧЕСКИ МОДЕЛИ В ИНТЕГРИРАНЕТО НА МУЛТИГЕНЕРАЦИОННИЯ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

5.2.1.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Все още много мениджъри или нямат никаква представа, или пък се питат: „И с това ли трябва да се занимаваме? Защо ни е да управляваме многообразието?“ Обичайният

отговор е, че дискриминацията е несправедлива, недопустима и погрешна, както правно, така и морално. Но все повече набира сила още едно разбиране - **разнообразната работна сила може да повиши ефективността на компанията** в постигането на нейните цели. Управлението на многообразието повдига духа на работещите, мобилизира и насочва енергията, създава доверие, ценене и приемане, увеличава производителността, развива идентичност и стратегическо предимство на организацията.

„Компаниите се нуждаят от открита и пряма дискусия за това как различията могат да бъдат използвани, като източници на индивидуална и организационна ефективност... Този нов модел на управление на разнообразието позволява на организацията да приеме в себе си различията между служителите си така, че да се учи и расте от тях... Ние всички сме от един и същи отбор с нашите различия - а не въпреки тях“
(Thomas, D., Ely, R., Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, Harvard Business Review, 1996)



Управлението на възрастовото многообразие е системен, насочен към бъдещето (стратегията) управленски и комуникационен процес на приемане и използване на поколенческите различия и сходства като корпоративен актив и потенциал на организацията, създаващ висока добавена стойност и конкурентно предимство.

Поколенческият сблъсък на работното място може да е източник както на конструктивна, така и на деструктивна енергия, като последната може да причини множество проблеми на организацията. И не само това, с времето и настъпващите промени различията и дистанцията между поколенията все повече се задълбочават, защото:

- новите технологии и динамиката в обществените процеси съкращават периодите на поколенческите вълни;
- на работното място и вече се срещат представители на четири различни поколения, които трудно се разбират и дори трудно се изтърпяват;

www.eufunds.bg

- старшинството (сеньоризма) по отношение на възрастта, днес не се зачита толкова, колкото преди;
- ключовите позиции в компаниите все по-често се заемат от млади хора;
- младото поколение все повече изпълнява ролята на катализатор на промяната, средното - на двигател и производител, а възрастното - на пазител на историческата памет и традиции;
- развитието на технологиите и цифровизацията, отварят нова пропаст между уменията и пригодността на отделните поколения;
- докато в предишните години ценностите и възгледите на по-старите поколения на работното място доминираха над под младите, днес, в резултат на технологичното развитие, сме свидетели на обратния процес.

Брус Тълган, изпълнителен директор на Rainmaker Thinking (консултантска фирма по поколенчески различия в САЩ) твърди: „В миналото системата беше съвсем проста. Старите бяха отгоре и младите бяха длъжни да изпълняват заповедите. Това вече е минало. Старата система е заменена от нова, по-сложна ситуация на работното място, в която мениджърите трябва да бъдат чувствителни към въпросите на възрастта, за да постигнат ефективност“. (Стофър, Д, „Мотивите на различните поколения“, Harvard Business School Press, С, 2005)

Успешният екип не означава, че поколенията трябва да се изолират едно от друго. Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата на едно поколение пред друго. По-същественото е да се съобразяваме с особеностите на всяко поколение и да ги и използваме в интерес на работата.

Познаването на поколенческите различия е показател за управленска компетентност. Но, в практиката сме свикнали да съдим за нечие поведение през призмата на собствените ни възгледи, от позицията на собственото ни поколение. Ефективните мениджъри трябва да се научат да мислят „без възраст“, да свалят „очилата на своето поколение“, да станат по-чувствителни към другите и да се научат да ги разбират, като не позволяват на собствените нагласи, предразсъдъци и пристрастия им влияят. Колкото по-добре се разбира

Консултантът по поколенчески различия, Хенк Карп, подчертава: „Ние се опитваме да си спомним какво сме искали, когато сме били на тяхната възраст. И това не ни отвежда в погрешна посока. Собственият ви опит като мениджър е важен, но трябва да осъзнаете, че той е бил формиран от определени събития и идеи, специфични за вашето поколение. ... Не твърдя, че дадено поколение трябва да приеме ценностите на другите. Дори не смятам, че то трябва да разбира ценностите на другите. Но равновесието и ефективността в организацията са резултат от осъзнаването на наличието на различни поколенчески ценности и приемането на правото им да съществуват“ (Karp, H., Bridging The Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work, 2002)

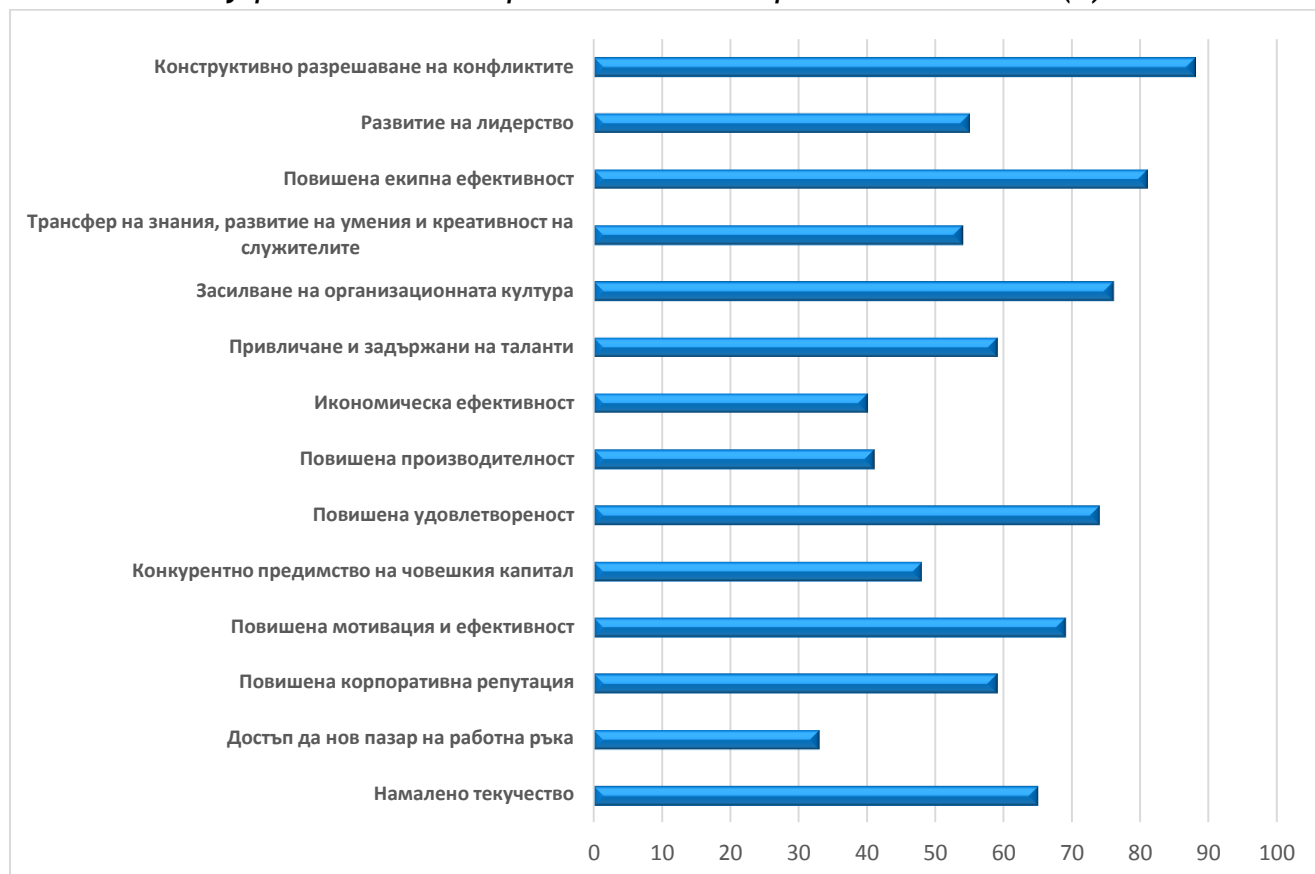
уникалната комбинация от фактори, които задвижват отделните поколения, толкова по-добре ще се интегрират усилията за постигане на целите.

Работното място не принадлежи само на едно поколение. Управлението на възрастовото многообразие, прилагането на холистичен подход и използването на предимствата на всяко поколение в интерес на работата е

новата важна отличителна черта в ефективното лидерство и ключова необходимост за постигането на организационно съвършенство.

Според изследване на Европейската комисия от 2000 г. на 300 компании, активно развиващи политики в управлението на възрастово многообразие, ползите за бизнеса от тази дейност са значителни:

Според вашия опит и/или очаквания кои от долупосочените ползи за бизнеса могат да се извлекат от управлението на възрастово многообразие в компанията? (%)



На таблицата, представена по-долу, са показани някои от различията в нагласите на отделните генерации, които е необходимо да се вземат под внимание в проектирането на политиките по управление на възрастово многообразие.

Отношение към предприятието	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Проявяват ангажираност, ако намерят личен смисъл в работата и възприемат каузата на компанията, като обществено значима. Нямат отношение и не разбират смисъла на лоялността. Имат изключително завишени очаквания към технологичното оборудване и цифровизацията на работните места. Свикнали са сами да решават какво да правят. Предпочитат гъвкави режими на работа и не правят компромиси със	Проявяват ангажираност, ако са изправени пред предизвикателства и нови възможности за развитие, ако не се чувстват „блокирани“ и тъпчеци на едно място без да напредват. Лоялността им е променлива и краткотрайна. Склонни са да полагат извънредни усилия, ако това им носи незабавна полза. Искат да разполагат със съвременни технологични инструменти, очакват модерна работна среда и иновации, които да направят работата им

www.eufunds.bg

свободното си време. Няма задръжки да напуснат предприятието, ако условията не ги удовлетворяват или търсят нови предизвикателства и разнообразие.	по-лесна, ефективна и интересна. Готови са да напуснат ако няма перспективи и условията не се вписват в техните цели и амбиции. Знаят цената си и винаги „се оглеждат“ за нови по-изгодни предложения.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение Т (55 - 65 години)
Проявяват известна ангажираност, ако работните условия задоволяват техните материални интереси и предприятието гарантира дългосрочна сигурност, стабилност и коректност. Проявяват лоялност само ако има реципрочност от страна на работодателя. В работата са индивидуалисти и не се влияят от колективните интереси. Очакват смислено целенасочено използване на технологиите, изправно оборудване, добра организация на процесите и справедливи взаимоотношения. Скептични са към нововъведенията и иновациите. Държат на баланса между работа и личен живот. Притиснати от обстоятелствата, правят компромиси, докато не намерят по-изгодни предложения за работа.	Склонни са да проявяват ангажираност и лоялност по принцип, по предварително убеждение. Имат засилено чувство за общност и поставят колективния интерес над личния. Отдадени са на работата и не пестят усилия. Свикнали са да постигат нещата с търпение и по трудния начин. Ценят трудолюбието, усърдието и работохолизма, като се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения. Очакват ясни правила, консервативна организация, строга йерархия, принципни взаимоотношения и здравословни условия на труд. Не обичат нововъведенията и честите промени и са склонни да се съмняват в тяхната целесъобразност. Напускането на предприятието за тях е крах. Не са уверени във възможностите си да се справят с нарастващите изисквания, да поддържат уменията си, както и в шанса да намерят нова работа
Отношение към ръководителите	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Не харесват авторитарния стил на управление, не обичат да бъдат поучавани и наставлявани. Отхвърлят традиционните правила и статуквото. Държат на прогресивния начин на мислене (Growth Mindset) и очакват подобна нагласа и от техните ръководители. Не се впечатляват от йерархии и разглеждат ролята на ръководителя, не като началник, а като лидер и преди всичко „тренинг“. Те искат искрено внимание и разбиране, да бъдат чути и да бъдат ценени. Очакват ръководителят да е добронамерен, да консултира и помага в постигането на целите. Необходимо е и толерантно отношение към грешките. Хората от поколение Z не ги възприемат като провал, а като обратна връзка.	Отхвърлят остарелите мирогледи и въпреки, че често са критикувано от по-възрастните, точно това им позволява да положат нови социални и корпоративни разбирания, които да бъдат в крак с динамиката на съвременното. Очакват от ръководителите поведение на лидери с висока емоционална интелигентност и морални качества, висок професионализъм, управленска култура, предприемчивост и умение да водят в правилната посока, да възнаграждават за успехите. Имат собствено разбиране за успех и полза и изискват специално внимание и диференциран подход. Не вярват в бъдещи награди, очакват „незабавно“ да получат заслужено и дължимото. Ръководителите, който ги третират еднакво с другите и приравняват с по-посредствените, няма шансове да се сработят с тях.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение Т (55 - 65 години)
Не се доверяват напълно и са скептични към ръководителите, склонни са да разчитат повече на себе си. Държат на професионализма, ефективната организация, на уменията да се решават проблеми, на принципното отношение, своевременната	„Пазители“ на традиционните схващания за ролята на ръководителя и на морала в управлението или на т.н. „лидерството на миналото“. Зачитат старшинството, основаващо се на практика, постижения и опит. Държат на властовата дистанция и се

обратната връзка и добрата информираност. Имат развито чувството за реципрочност, което прилагат и към ръководителите под формата: „за да ти дам нещо, очаквам и ти да ми дадеш“. Нетолерантни са към грешките и без задръжки могат да поставят под въпрос компетентността и авторитета на ръководителя (особено ако е по-млад). Държат на предвидимостта, стабилността и увереността в утрешния ден. Предпочитат самостоятелност, либерално управление и фиксирани заплати. Твърде голямата променлива част от възнаграждението им ги изнервя и демотивира.	отнасят с уважение към служебните рангове и институциите. Очакват ръководителят да се фокусира върху правилата и контрола, планирането, организирането, върху стриктното изискване за спазване на процедурите, както и върху проявата на твърдост и решителност. Упорито отстояват възгледите си и не са особени привърженици на гъвкавия и либерален стил на управление. Държат на отговорността (лична и колективна) и възприемат порядъка и дисциплината много по-консервативно, стриктно и строго в сравнение с другите поколения.
Отношение към другите	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Почти всеки втори млад човек има сериозни задръжки и проблеми в общуването и в толерантността си към другите поколения. Не правят компромиси, не спестяват нищо, мислят и отстояват позицията си прямо, открито и публично. Не е лесно да се постигне разбирателство на работното място, когато поколението отхвърлят статуквото, искат промяна, общуват по съвършено различен начин, имат други разбирания и приоритети относно работата, в изискванията си към околните, в подхода към отговорностите, в това кое ги мотивира или пък успява да задържи вниманието им. Под влиянието на присъщата им афилиация, те не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат.	Успяват да намерят общ език и да постигат ефективно взаимодействие с по-млади и по-възрастни от тях. Притежават сходни с поколение Z нагласи към другите, но с опита си са развили известни социално-комуникативни умения и такт в общуването. Бързо се приспособяват и сработват в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на добрите колегиални взаимоотношения. Но въпреки това, смятат по-възрастните поколения за скучни, мърморещи, бавни, тесногръди и изоставащи от темповете в развитието на света. Преобладаващата част от тях са със завишена самооценка, считат се за перфекционисти и очакват съвършено изпълнение от другите, което често е причина за конфликти в мултигенерационните екипи.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
Присъщият им индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите, често са катализатор на конфликти в разнородни по възраст екипи. Почти всеки втори от поколение X твърди, че не разбира по-младите генерации и гледа на младите си колеги, като на емоционално незрели, прибързани, разпилени, мързеливи, несериозни и безотговорни. Трудно работят в екип, не са предразположени към идентифициране с колективните цели, не винаги са склонни да правят компромис, да проявяват разбиране и да подпомагат другите. Не са толкова обвързани с това, което правят и не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено	Поради продължителното общуване „лице - в лице“ имат опит и такт и се стремят да разберат гледната точка на събеседниците си. Търпеливи, сдържани, умеят да изслушват, не са припрени и са сравнително убедителни в аргументите си. Но поради различията в изразните средства и символи, както и поради втвърдените си възгледи и множеството предразсъдъци, им е твърде трудно да разберат по-младите, най-вече на ниво ценности, както и да намерят допирни точки и общ език с тях. Проявяват се като „отборни играчи“, но често са склонни на конформизъм и примирение за да не се създава напрежение в екипа.

Разбира си познание и чувствителност към поколенческите различията са необходими, но сами по себе си те не са достатъчни. Управлението на разнообразието е нещо повече от самото разнообразие.



Първият проблем, на който трябва да се търси отговор в този процес е, какво във външната среда и бизнес стратегия, изисква да се управлява възрастово разнообразие в организацията? Какво се променя, какви са предизвикателствата и как те се отразяват на бъдещето на компанията?

Вторият - каква е възрастовата характеристика на персонала и какво произтича от това? Кои са силните и слабите страни на човешките ресурси с оглед на стратегическите цели? Кое разнообразие може да даде стратегическо предимство и кое друго може да попречи на бизнес целите?

След като компанията се фокусира върху разпознаването на съответните различия и сходства вътре в самата нея, пристъпва към разрешаване на **третият проблем**, как да се управлява всичко това, така, че да даде добавена стойност и конкурентно предимство. Какви конкретни мерки и действия трябва да се предприемат на всички нива в организацията? Как те ще се интегрират в ежедневните процеси и в трудовите отношения? Как ще се координира, контролира и оценява ефекта от извършеното?

Естествено, за да се пригоди към някои възрастови различия, компанията трябва да ги признава и уважава. Управлението на разнообразието не може да съществува, без да бъде закрепено в съответен морален и вътрешно правен климат в организацията. Това няма как да се случи без **промяна в мисленето, в подходите, процедурите, моделите и политиките по управление на човешките ресурси**. Интегрирането на междугенерационния подход в управлението на човешките ресурси неизбежно ще се съпътства от напрежения, които трябва да се приемат и разрешават по градивни начини. Така, че **четвъртият проблем** е свързан с вътрешнонормативното регулиране, преодоляването на бариерите в хората и минимизиране на рисковете пред желаната промяна.

Но за да се постигне стратегическа устойчивост, за да дадат дългосрочен ефект мерките и действията в управлението на възрастово разнообразие е необходима културна промяна - **петият проблем**. Става дума за изграждане и поддържане на организационна култура, на споделени ценности, които да насърчават приобщаването, съпричастността, сътрудничеството и солидарността между поколенията работници и служители.



Добри практики¹⁹: управление на възрастта

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*¹, 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.

От ключово значение е политиките и принципите за управлението на възрастовото многообразие на работното място да бъдат интегрирани и **част от стратегиите, политиките и процедурите по управление на човешките ресурси** и да са свързани с **насърчаването на работоспособността и производителността на всеки етап от жизнения цикъл**.

В международен план има множество интересни практики, които могат успешно да бъдат адаптирани за българските предприятия. Примерни добри практики са:

I. Щатската компания **Scripps Health** прилага междугенерационния подход и изгражда организационна култура, която цени различните поколения на работното място. Организацията развива множество инициативи, вкл:¹

- Анализ на възрастовата структура на работна сила и процента на представителите на всяко поколение.
- Стимулиране на редовни разговори за характеристиките на поколенията и насърчаване на сътрудничеството между поколенията - това помага на служителите да развият разбиране и уважение към другите поколения и всяко мнение да е чуто и значимо.
- Обучения за всички лидери относно управление на възрастовото разнообразие на работното място (комуникационни стилове, мотиватори на работното място и конкретни лидерски стратегии, подходящи за всяко от поколенията).
- Програма за заетост, основаваща се на нуждите на служителите в определени периоди от жизнения им цикъл.
- Програми за здраве и безопасност при работа, вкл. осигуряване на баланс между личния и професионалния живот.
- Кариерните пътеки и програмите за обучение включват представителите на всички поколения.
- Програма за наставници, която дава възможност на опитните служители да предават своите знания и опит на служителите, които са в началото на кариерата си.

В резултат на тези холистични мерки насърчаващи развитието на потенциала и сътрудничеството между служителите от различни поколения, Scripps Health постига огромен успех по отношение на задържането на талантите и повишаване удовлетвореността на служителите.

II. 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. 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

¹⁹ Добрите практики са резюмирани от проучените в дейност 1 международни практики (доклад)

дискусионен 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.

III. 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 ЕС 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 индустриалната австрийска компания **Voestalpine** (производство и продажба на висококачествени стоманени изделия) стартира програмата **LIFE** насочена към: осигуряване на равенство и еднакви шансове за служителите от всички възрасти (корпоративна култура); идентифициране и използване на индикатори за оценка на устойчивостта на програмата (контрол); осигуряване на баланс и атрактивна работа за представителите на всички поколения (подбор на персонал); постигане на оптимална хармония между процесите и компетенциите на хората от различните възрасти (ергономия); работно време, подходящо за хората от различните поколения; осигуряване на базисни принципи, валидни за всички служители, независимо от тяхната възраст (обединяващ мениджмънт)

Създадени са експертни екипи (групи) с представители от различни звена, като 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. Екипите разработват „**Формула 33**“, „**3 стълба на развитие**“ за всички 3 поколения - концепция, според която всички служители могат да използват поне 2% от работното си време всяка година, за да преминат допълнително обучение, но, ако желаят и ротация на работата или „пробни седмици“ в други отдели. Премахват се 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 необходимите промени, които да отговарят на потребностите на всички поколения**, включващи ръководството, работния съвет, ръководителите и работниците. Създаден е вътрешен уебсайт за комуникиране 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. 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.

5.2.1.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

Промяната е „начин на живот“ на съвременната организация, но от друга страна тя е **основният причинител на сблъсъка между поколенията** или т.н. „генерационна пропаст“, пораждаща разделение и неразбирателства между млади и стари, откакто свят светува. От трета страна интегрирането на

мултигенерационния подход в управлението на човешките ресурси също е процес на промяна в организацията.



Управлението на промяната е стратегически, структуриран и контролиран процес на усъвършенстване и преход към по-висока конкурентоспособност и икономически растеж на основата на предварително зададени цели, проекти и програми. Той не е само планиране, комуникация, обучение и справяне със съпротивата срещу нововъведения и изменения. Управлението на промяната е системен процес, чиято ефективност зависи от ангажираността на хората, организационната култура, от уменията, опита, готовността и способността за адаптиране към новите условия. Той е практически израз на способността на мениджмънта да преведе хората и организацията успешно през промяната.

При всяка промяна има сблъсък между две сили: първата са движещите сили на промяната (натиск на проблемите, на изискванията в средата и на хората ангажирани с промяната) и втората движеща сила е съпротивата срещу промяната (психологически бариери в хората и центробежни сили, стремящи се

да съхранят статуквото). Ако нищо не се случва и няма промяна, то силите на задържане са равни или по-мощни от движещите сили на промяната.

За да се появи поддръжка за промяната (движещи сили), хората трябва да изпитват достатъчна неудовлетвореност от сегашното състояние, която да мобилизира енергия към промяната. Трябва да се разбират целите, да се знае до какви резултати и последствия ще доведе промяната. Да се създаде убеденост, че ползите от промяната са по-големи от усилията. Първите стъпки са много важни. Трябва да се създаде чувство за успешен старт и да се комуникират открито първите индикатори за постигнат успех. Факторите за ефективността на промяната могат да се илюстрират, чрез следната формула:

$E_s = (D \times V \times S) - P$, където E_s е ефективност на промяната, D - нивото на удовлетвореност от сегашното положение, V - ясна визия, разбиране за бъдещото състояние, S - практически първи стъпки към промяна и P - цената, която хората трябва да платят за да постигнат промяната.



Различните поколения в организацията възприемат случващото се по различен начин, адаптират се към промяната с различна скорост, гледат по различен начин на смисъла от промяната и най-вече на цената, която трябва да платят за нейното постигане.



Поколенчески нагласи към промяната в организацията	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Насочени към бъдещето и прагматици в настоящето, разглеждат промяната, като вътрешна необходимост, като нещо естествено, желано и очаквано. Не са доволни от сегашното положение. Държат на новото, прогресивното, креативното, приемат с желание новите идеи, проявяват гъвкавост, учат се от грешките и се стремят да се усъвършенстват. Вдъхновяват се от промяната и искат да направят света много по-съвършен, отколкото са го заварили.	Ориентирани към настоящето и подходящи със самочувствие и нетърпение, разглеждат промяната като естествен начин на живот и условие за постигане на техните цели. Не са доволни от сегашното положение но са оптимисти за бъдещето. Отхвърлят всичко „старо и ретроградно“, не обичат застоя и търсят своя личен шанс в промяната. Държат на иновациите и съвършенството, генерират и подкрепят идеи и нови „по-умни“ начини за вършене на работата. Бързо се адаптират към новостите.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
Ориентирани към настоящето и стабилността, разглеждат промяната като нещо „привнесено отвън“, нещо което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност. Възприемат новите реалности и „новите правила на играта– с известни задръжки, способни са да се адаптират и да бъдат гъвкави, но без да хранят особени илюзии. Това напълно естествено предполага бариери, а ако се засягат интересите им е възможна и активна съпротива към промяната. Стремят се да запазят постигнатото. Предразположени са към засилена тревожност за последствията в личен план, както и за необходимостта от полагане на допълнителни усилия. Адаптират се сравнително по-бавно към новите условия, особено ако не се чувстват възмездени за усилията.	Ориентирани към миналото и традициите, разглеждат промяната, като нещо „привнесено от вън“, обезценяващо приноса им и носещо риск от негативни последствия за предприятието и хората. Държат на възприетите правила. Изпитват непоносимост към нововъведенията и са склонни да се съмняват в тяхната целесъобразност, своевременност и полезност. Не проявяват активна съпротива, но се чувстват объркани и тревожни за бъдещето си. Трудно се адаптират към новите условия, особено ако те предполагат нови или завишени изисквания към знанията и уменията.

Управлението на промяната в организацията обикновено следва седем стъпки (етапи), като при всеки един от тях е наложително да се прилага диференциран подход съобразен с посочените по-горе поколенчески особености:

- I. Създаване на чувство за неотложност на промяната.
- II. Изграждане на визия за промяната.
- III. Формиране на коалиция подкрепяща промяната.
- IV. Комуникиране на промяната.
- V. Преодоляване на бариерите и съпротивата.
- VI. Генериране на краткосрочни победи.
- VII. Закотвяне на промяната в културата.



Препоръки:

- Привлечете хората от поколение Z в коалицията, подкрепяща промяната. За тях е важна ясната визия и разбиране на бъдещето състояние. В

комуникацията трябва да се използват **емоционални доводи и ясна визия**, да се акцентира на бъдещето, на целите и на смисъла, какво трябва да се промени и какво трябва да се постигне, с какво резултатите от промяната ще помогнат в стратегическото развитие на предприятието и по какъв начин;

- В процеса на подготовка и реализиране на промяната Z се нуждаят от **обучение** и формиране на **опит**. Това може да стане под формата на **ангажиране** и въвличане в ключови, критично важни за крайния резултат действия. Изключително важно е да се създаде усещането за постижение в първите стъпки към промяната;
- Мотивирайте и използвайте хората от **поколение Y** като „**апостоли на промяната**“. Преобладаващата част от тях са компетентни, опитни, енергични и хората ще им се доверят. В много организации ръководителите на проекти и членовете на временни проекти екипи са именно хора от това поколение. А това е и начин да се създадат нови предизвикателства пред тях, да се постигне по-висока удовлетвореност и ангажираност;
- В комуникациите с **поколение X**, използвайте предимно **рационални доводи и аргументи**. Достъпни и разбираеми данни, факти, финансови анализи и справки, примери на успешни практики, аналогии, мнения на уважавани експерти. Необходим е внимателен, индивидуално ориентиран подход насочен предимно към конкретно очертаване на загубите за компанията от сегашното положение, негативните последствия и как те се отразяват на интересите на хората. Необходимо е поясняване на личните ползи от промяната и откровено посочване на усилията, които трябва да се положат;
- Ангажирането на поколение X с промяната е сложен, продължителен и противоречив в резултатите си процес. Типичните **психологически бариери** на поколението към промяната са свързани с: *липса на доверие; неразбиране; нисък праг на поносимост; страх от неизвестното; стремеж към съхраняване на постигнатото; стремеж към сигурност, предвидимост и стабилност; чувство за заплахата спрямо личните интереси; различия във възприемането на случващото се. Те трябва да бъдат предварително проучени и минимизирани;*
- За преодоляване на бариерите и съпротивата към промяната трябва да бъдат прилагани последователно и целесъобразно **различни подходи**, като: *информиране и консултиране; преговори; дискусии и обмяна на мнения; обучение; персонална подкрепа и стимулиране; даване на своєвременна обратна връзка; кооптиране и ако се налага директна или индиректна принуда;*
- Бариерите на хората от **поколение T** към промяната са до голяма степен от принципно естество, свързани с оценката на нейната необходимост и полезност, с целесъобразността и ефективността на предприетите мерки.

Хората от това поколение се нуждаят от внимателно разясняване, толерантност, откровен диалог и демонстриране на внимание към тяхното мнение. Нуждаят се и от продължително време, за да се обучат и адаптират към новите условия. Те могат да бъдат изключително полезни, още на етапа на планиране на промяната, поради добрата експертиза, умението да вникнат в детайлите и да предвидят рисковете, както и при разрешаването на възникналите в хода на промяната проблеми.



Добри практики свързани управление на промяната

За да се адаптират по-лесно различните поколения към промените и новите условия е от значение да се познават спецификите на поколенията в тази посока. **Управлението на промяната е процес и прилагането на системи за оценка въздействието им върху поколенията, използването на подходящи стимули, прилагането на определена комуникация са от решаващо значение за успеха на процеса.** Добър пример е компанията Airbus Франция, която прилага специална методология за изследване въздействието на промените върху служителите.

Airbus Франция разработва методология за превенция на риска¹, 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.

Методологията включва следната поредица от стъпки: 1. Прилагане на контролен списък за подбор само на проекти, които са значителни от гледна точка на психо-социалните рискове и заслужават пълен анализ; 2. Провеждане на „работен форум за въздействието“, където участници от различни йерархични равнища дават мнение за 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. 3. 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. 4. Изготвя се обобщаващ доклад, в който се синтезират установените основни последици и се дават препоръки за всеки от рисковете. 5. Ръководителят на проекта изготвя план за действие въз основа на тези препоръки, който се преразглежда след около три месеца.

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.** По този начин Airbus прилага по-цялостно управление на промените, което включва и превенция на психо-социалните рискове.

5.2.1.3. Управление на организационната култура

Организационната култура е специфична за конкретна компания 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 много по-силно въздействие върху трудовото поведение от управленските актове. Контролът върху поведението става на основата на лична идентификация с общо споделени ценности, убеждения, трудов морал и норми. Тя е своеобразна форма на завладяване на съзнанието и на приобщаване към общите представи за организацията. Културата е вътрешен регулатор на

„Колкото по силна бе културата и колкото по-насочена бе тя към пазара, толкова по-слаба бе нуждата от наръчници за политиката, организационни схеми или подробни процедури и правила. В тези фирми дори хората на най-ниското ниво знаят какво и как трябва да го правят, защото малкото на брой ръководни ценности са абсолютно ясни и безусловно възприети.“
Питър и Уотърмън, Към съвършенство във фирменото управление, С, 2000

организационните процеси, като осигурява приемственост в мисленето на различните генерации работници и служители, влияе върху самоопределението на индивида, на усещането за „ние“ и чувството за идентичност.

„Ако вие не управлявате културата, тя ще ви управлява и дори може да не си давате сметка за мащаба, в който това се случва.“ Едгард Шейн

Няма „добра“ или „лоша“ култура. Има такава, която е в съответствие с целите на бизнеса и такава, която е в конфликт с тях.

Управлението на организационната култура не е самоцелен процес. Той изхожда от целите на организацията и се стреми да създаде условия и среда, както и да мобилизира необходимия ресурс за реализирането на бизнес стратегията. Има четири възможни **подхода** за управление на културата:

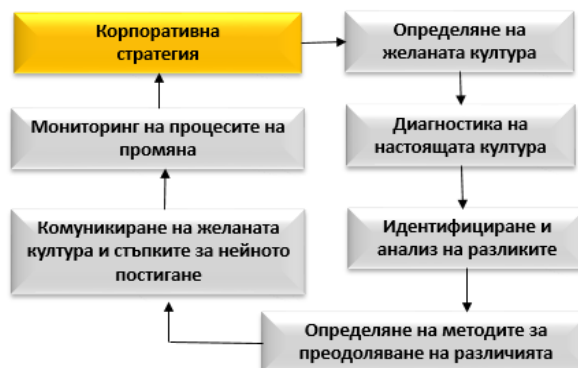
- **Игнориране на културата.** За съжаление, това е най-често срещания подход в българските предприятия. Той се изразява в липса на обективно познание за действащата култура и в игнориране на ефектите от нея върху резултатите на организацията. Колкото и да се правим, че не я забелязваме, културата е реален феномен, който оказва положително или отрицателно въздействие върху последствията от всяко корпоративно начинание.
- **Управление „около културата“.** Засилване или поддържане на положителните (за целите на бизнеса) елементи в нея.
- **Опити да се променят отделни елементи в културата.** Въздействие върху различията между желаната и реалната култура.

- **Управление съобразено с културата.** Този подход изисква съобразяване на стратегическите приоритети, цели и планове с възможностите и особеностите в настоящата организационна култура на компанията.

Управлението на културата преминава през няколко последователни и взаимосвързани стъпки. При определянето на желаната култура трябва да се идентифицират тези ценности, възгледи и норми, които ще формират очакваното поведение на хората. Устойчивото управление на възрастово многообразие и

политиките по active aging, изискват възприемане и поддържане на корпоративни ценности свързани с уважение и толерантност към различията, равнопоставеност, сътрудничество, взаимопомощ, сплотеност и солидарност. **Диагностиката на културата** е изключително важна за по-нататъшното управление и се осъществява чрез организационно проучване. На основата на резултатите от изследването културата може да се класифицира и да се идентифицират и анализират различията между желаната и настоящата култура. На този етап, с оглед на

стратегическите цели, се анализират и **поколенческите различия** в ценности, нагласи и поведенчески модели. **Методите за преодоляване на различията** между настоящата и желаната култура трябва да бъдат съобразени проблемите и тяхната степен на „вкорененост“ в мисленето на хората, в т.ч. и в поколенческото мислене. След определяне на желаната култура, трябва да се планира и реализира целенасочена **комуникация** за налагане и вграждане на желаната култура в живота на организацията. Избора на послания, канали и техники на въздействие също трябва да бъдат съобразени с особеностите на отделните поколения. Естествено, трябва непрекъснато да се **наблюдават** процесите на промяна в културата и ако се налага, да се предприемат корекции в подходите.



Според модела на Харисън и Стоук (Diagnosing Organization Culture. West Sussex, 1990) има четири типа култура: *I. Култура на властта* (основана на йерархията); *II. Култура на ролята* (основана на процедурите); *III. Ориентирана към достижения култура* (основана на екипност и промяна); *IV. Култура на подкрепа* (основана на взаимоотношенията).

Според Кук и Лаферти (Cooke & Laferty, 1987) в компаниите има три типа: *I. Конструктивни култури* - хората в организацията са насърчавани да си взаимодействат и да подхождат към задачите по начини, които ще им помогнат да удовлетворят своите по-висши потребности; *II. Пасивно/защитни култури* - членовете на организацията вярват, че трябва да си взаимодействат с другите по защитни начини, които няма да заплашат тяхната собствена сигурност; *III. Агресивно/защитни култури* - насърчават конкурентостта, очаква се хората да подхождат към своята работа по силов начин и активно да отстояват своя статус и интереси.



Поколението в организацията имат съществени различия по отношение на ценности, възгледи, трудов морал и норми на поведение. Това многообразие е богатство и актив на организацията и трябва да се толерира и насърчава в нейната култура, а не да се игнорира или потиска. Не трябва да се налагат ценностите, морала и моделите на поведение от едни поколения върху други. Трябва да се зачитат и уважават различията. Човешкият капитал на организацията може да се реализира само при негово съгласие, т.е. освен икономически има и психологически аспект. Ето защо, трябва да се използва многообразието в човешкия капитал, като се интегрира и канализира в интерес на организацията. Културната идентичност на една компания не може да се копира от конкурентите и ако човешкият потенциал е стимулиран и насочен в правилната посока, неизбежно се превръща в ценно предимство и източник на висока добавена стойност.

Доминиращи поколенчески ценности	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Житейските приоритети са щастие, свобода, независимост и удоволствие. Постигат се чрез професионализъм, адаптивност, креативност, интелигентност, смелост. Успехът в живота зависи (по реда, в който са посочени) от личните качества, вложените усилия, събитията и обстоятелствата, другите хора, късмета.	Житейските приоритети са високи доходи, сигурност, щастие, независимост, комфорт. Постигат се чрез професионализъм, гъвкавост, креативност, интелигентност и трудолюбие. Успехът в живота зависи (по реда, в който са посочени) от личните качества и вложените усилия.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
Житейските приоритети са сигурност, високи доходи, уважение, спокойствие, щастие. Постигат се чрез трудолюбие, знание, професионализъм, отговорност, честност, интелигентност. Успехът в живота зависи (по реда, в който са посочени) от личните качества, вложените усилия, събитията и обстоятелствата, другите хора.	Житейските приоритети са достойнство, сигурност, признание, авторитет, уважение, спокойствие. Постигат се чрез трудолюбие, професионализъм, лоялност, отговорност. Успехът в живота зависи (по реда, в който са посочени) от личните качества, вложените усилия, събитията и обстоятелствата, другите хора, съдбата.
Поколенчески модели на поведение	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Те са първото поколение, което не работи за „насъщия“, а да се усъвършенстват и забавляват. Интересуват се от смисъла на това, което правят и изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза. Поколение Z е първото поколение през последните 100 години, което се ражда с възрастна формирана позиция към много неща. Те решават какво и как да правят. Държат на личната индивидуалност и уникалност. Проявяват усет към недостатъците, търсят различното, новото и прогреса. Не се влияят от външно мнение, не приемат „готовите истини“, ползват множество информационни източници, но си правят собствени преценки и изводи.	Те са поколението на „широките възможности“ и работят за да постигат и успяват. Влияят се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти за успех и постижение. Те не се вълнуват толкова от каузата и смисъла на работата, а от това, как задачите и ползите от изпълнението се вписват в техните лични цели. Предпочитат да използват по-широк кръг от идеи и възможности, държат на свободата на действие, предпочитат сами да контролират нещата и да не робуват на правила и процедури. Работят по друг начин – умно и ефективно. Тъй като живеят в динамичен свят, намират умни начини как да свършат повече работа с по-малко усилия и

Наблягат на бъдещето, ако целта им допада се ангажират и мобилизират с ентузиазъм. Захващат се с много неща, но са склонни да се плъзгат по повърхността, пропускат и не отдават достатъчно внимание на малките детайли и пречките. Разглеждат „приятелството“ много широко, като връзка. Искат да общуват със съвременни технологични средства, на своя език, да генерират идеи, да се допитват, да впечатляват, да бъдат одобрявани и харесвани „лайквани“. Да поддържаш връзка е като да дишаш за поколение Z.	за много по-кратко време. Ориентирани са към резултат, независимо от начина на неговото постигане. Доверяват се на собственото познание и опит. Внимават за детайлите и това, как нещата могат да се объркат. Предпочитат да избягват или се отдръпват от прекалени предизвикателства и потенциални рискове и проблеми. Подхождат със самочувствие и не винаги имат реалистични очаквания. Обичат да са в центъра на вниманието. Не са особено постоянни, винаги търсят нещо по-ново и по-добро.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
Те са поколението, което работи в класическия смисъл - за да живее, за да задоволява желанията и потребностите на себе си и на своето семейство. Привикнали са на самостоятелност, което ги е направило независими, самодостатъчни и находчиви. Притиснати от множество лични отговорности, те са реалисти и разчитат предимно на себе си. Опитват се да балансират между личен живот и работа и да са отдадени на всяко от тях до максимум, но често прегарят (Burnout). Обикновено се ръководят от рутината, навиците и нагласите си, но когато отделни събития и промени в средата направят привичните начини на действие неприемливи в личен план, започват да търсят алтернативни пътища т.е. способни са да саморегулират и адаптират поведението си. Доверяват се на проверените в практиката подходи и конвенционални методи и не обичат да експериментират. Държат на правилата, ако те са валидни за другите, докато самите те са склонни да ги „заобикалят“. Не са добри „екипни играчи“, не се влияят от външно мнение, но се съобразяват „от къде духа вятъра“. Подкрепят приоритетите си спрямо себе си, а не спрямо другите. Доказателството за добре свършената работа идва „отвътре“, от собствените им критерии и често се натъква на усещането за „несправедливост“ във външната оценка и материално стимулиране.	Това е поколението, известно с репутацията си, че е отдадено на работата си и „живее, за да работи“. Поколение, което е „видяло и преживяло“ много повече, стремило се е да постигне много неща и изградило своя строга „пътна карта на света“ - устойчиви модели на мислене и поведение, които от една страна са полезни в справянето със сложни ситуации, но от друга им пречат да бъдат гъвкави и да осъзнаят променящата се реалност. Спазват установените правила и последователност, и изпитват удоволствие от това. Те се придвижват търпеливо и праволинейно към целта, но винаги завършват до край, това което са започнали да правят. Фокусират се върху потенциалните рискове и проблеми, отдават значително внимание и навлизат в дълбочина към детайлите и подробностите. Разрешават проблемите с търпение и предпазливост. Съсредоточават се върху миналите постижения, доверяват се на изпитаните в практиката неща, не са склонни да рискуват и предпочитат да залагат на сигурните традиционни подходи. Проявяват конформизъм и мнението на другите е много важно за тях, особено ако е от авторитети. Доказателствата за нещо свършено добре „идват отвън“ и когато получават одобрение „отвън“, знаят, че наистина е свършено както трябва. Очакват постоянна обратна връзка и признание за постигнатото, мотивират се не само от материални, но и от морални стимули.



Добри практики в управление на организационната култура

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.**

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

За да се справят с предубежденията около възрастта се **формира специална работна група и допълнително се провежда среща на висшето ръководство.** Срещата на висшите ръководители е възможност да ги накара да обмислят своите съзнателни и неосъзнати предразсъдъци относно възрастта. Двете групи разглеждат демографските данни на работната сила и последиците за бъдещото управление. **Изследват се митовете 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 опровергават митовете и ясно показват, че нито едно от тези твърдения за различните поколения не е вярно. Тази информация е разпространена** чрез интранет портала и фирменото списание до всички служители.

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.

Изграждането на организационна култура, подкрепяща разнообразната по възраст работна сила в HMRC включва:¹

- Проследяване на възрастовата демография на работната сила, което способства за набиране и задържане както на по-млади, така и на възрастни служители.
- Предлагане на гъвкаво работно време и плавно пенсиониране, което дава възможност за баланс между работа и отговорностите в личния 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 - напр. предприемане на интервенции в подкрепа на служителите при отсъствия.
- Създаване на планове за приемственост, подпомагащи организацията и служителите да планират бъдещето си.

Компании като **Santander** и **Cisco** изграждат организационна култура, подкрепяща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните поколения раб.сила. Политиките им са насочени към **привличането на таланти от различни поколения**, защото според двете компании различията в мненията на работното място са генератор на бизнес успеха и промените. Те предлагат на служителите си подходяща организационна среда и култура, стремят се да създават **многообразни екипи, да премахват пристрастията и да изграждат среда, в която всички се чувстват приети, ценени, уважавани и чути.** Santander използва различни канали за набиране на персонал на различна възраст, които включват социалните медии, традиционните табла за обяви за работа и нетуъркинг. В Cisco вярват, че успешното управление на многообразието и включеността зависят от всеки един служител. В компанията се използва инструмент за самооценка, който е част от раздела „Включване и многообразие“ в т.нар. „Преглед на ефективността“ в компанията. Въпросникът се попълва индивидуално и е само за лична употреба. Въпросите се отнасят до разпознаването на 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. Затова ангажимент на всеки е да популяризира култура на приобщаване, доверие и взаимно уважение, и да бъде личен пример.

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

5.2.1.4. Управление на преживяванията

Преживяването е процес на отразяване в психиката на заобикалящият ни свят, на социалната среда, на предметите, явленията, събитията, отношенията в нашия живот и пр. Нищо, само по себе си, не е положително или отрицателно. Този признак се формира в нашите преживявания относно него.



Човек се присъединява към една организация формално - чрез своя трудов договор и неформално - по силата на т.н. **“психологически договор”**, който подрежда отношенията в етичен план. Изследователите разглеждат психологическия договор, като набор от неписани очаквания, представи, вярвания относно това какво трябва да дават и получават служителите и компанията (работодателя) при взаимоотношенията си в работата. Казано по друг начин, става дума за разбирателство и техните взаимни очаквания един към друг. Въпреки, че тези очаквания не могат формално да се докажат, те реално съществуват и имат много по-силно въздействие върху отношенията, в сравнение с официалния договор. Често хората осъзнават очакванията си, когато се сблъскат с определени проблеми. Психологическият договор не се основава на задължения, а на доверие, взаимност и реципрочност в отношенията. Върху него оказват влияние множество хора и условия - промени във външната и вътрешната среда, динамика в интересите и целите, отношения

с ръководители и колеги, екипни взаимоотношения, организация на работата, условия на труд, комуникационен климат, организационна култура и пр. Психологическият договор свързва индивида с компанията и когато бъде нарушен, тази връзка трудно може да бъде изградена наново. Когато очакванията не се изпълнят настъпват отчуждение, разочарование, емоционални реакции, които се отразяват на ангажираността и на резултатите в работата.

Хората не са машини, изпитват чувства и емоции, имат възгледи и стремежи, подвластни са на настроения и на други психични състояния, преживяват успехите и

“Можеш да купиш ръцете на един човек, но не можеш да купиш сърцето му. Там е неговият ентузиазъм, там е неговата лоялност”

Стивън Кови

неуспехите, нуждаят се от информация, от възможности за усъвършенстване, изпитват необходимост да общуват и споделят, да се чувстват значими и полезни.

При изострящият се дефицит на пазара на труда и конкуренцията за таланти, пред съвременните компании все по-неотложно се налага необходимостта от провеждане на политики, чрез които успешно да се привлекат и задържат способни хора. Реалността е такава, че за да е конкурентна и успешна, една компания трябва да постави служителите в центъра на своето внимание и да създаде среда и условия, в която те да се чувстват добре, да са удовлетворени, мотивирани и насърчени да реализират своя потенциал. Всичко това, доведе до появата на ново направление в мениджмънта - **Employee Experience Management - ЕЕМ**, което се фокусира върху управлението на преживяванията и опита, върху цялостното усещане на хората за организацията така, че да намират смисъл в работата, в самоусъвършенстването и ангажирането с нейните цели, мисия и ценности. И тук не става дума само за създаване на съпричастност и ангажираност. Задачата е много по-мощна и касае качеството на живот на работното място, което неизбежно се отразява на качеството на продукта, който се създава на това работно място.

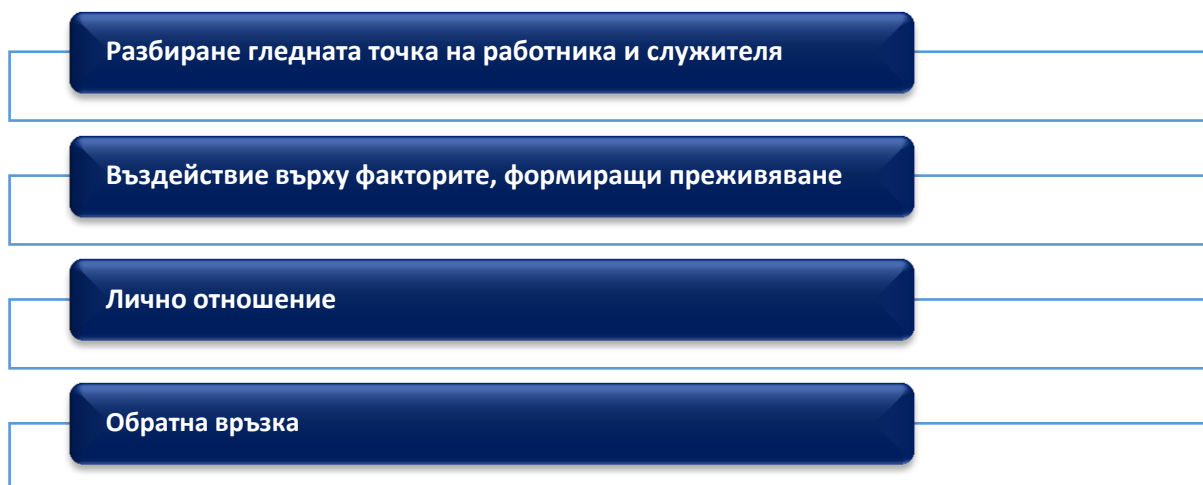


Мениджмънта на преживяването се стреми да постигне такава промяна в работната среда, отношенията, технологиите и процесите, която да обогати живота на служителите, да им предостави личен смисъл, вдъхновяващи преживявания и предизвикателства, мотивация за усъвършенстване, добронамерена и насърчаваща атмосфера на работа. Според Международната организация по управление на човешките ресурси, това е следваща фаза в управлението на хора, която налага трансформация на HR отделите - от звена полагащи компанията в центъра - *company-centred* към такива, които поставят служителя в центъра - *employee centred*.

Мениджмънта на преживяванията е изключително ефективен подход в реализирането на корпоративните политики в областта на active aging и

управлението на възрастово многообразие. Посочихме, че работното място не принадлежи на едно, а на четири поколения, които преживяват по специфичен начин работата, работната среда и взаимоотношенията в нея. Единните, общовалидни фирмени системи и програми за мотивация и стимулиране на персонала вече не са ефективни. Традиционният подход „едно към всички“ вече не работи. Всяко поколение държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия, също по различен начин. Това изисква диференциран, съобразен с поколенческите различия подход в управлението на хората в организацията.

Подходите в управлението на преживяванията на работниците и служителите са разнообразни и специфични за всяка отделна организация и включват следните целенасочени, последователни и взаимосвързани стъпки:



Разбирането на гледната точка на работниците и служителите е отправна посока в управлението на техните преживявания. Една компания

“Когато промениш начина, по който гледаш на нещата, нещата, към които гледаш също се променят“
Марк Аврелий

има цели, хора и структура. целите на компанията са свързани с постигането на печалба и добавена стойност. Те се постигат в процеса на взаимодействие между хората, но за различните хора, организацията има различен смисъл, представата им за нея зависи от тяхната гледна точка.

За да управляваме нещо, ние трябва да го разбираме, да го виждаме от различен ъгъл и да имаме обективна информация за него. Усилията за подобряване на възприятията на служителите трябва да започнат с изследване и анализ на всички аспекти във възприемането на компанията от работещите в нея. В тази връзка, **системните организационни проучвания свързани с културата, поколенческите различия, ангажираността, мотивацията и удовлетвореността, комуникационния климат, екипната ефективност, лидерството, конфликтите, проучването на нагласите, както и проучването**

www.eufunds.bg

на мненията и настроенията по отношение на отделни събития във фирмата, могат да хвърлят достатъчна светлина върху гледната точка и предизвикателствата свързани с преживяванията на работниците и служителите. За да разберем хората в работната среда, трябва да си даваме сметка и за ефектите от взаимодействието между два основни фактора - социален контекст и колективен натиск в организацията и индивидуални особености, личностни черти, характер, потребности и интереси на отделния човек. Поколенческите особености трябва да се разглеждат в рамките на социалния контекст, а не като индивидуални особености.

За да се въздейства върху факторите, формиращи възприятията и преживяванията, най-напред трябва да идентифицираме тези от тях, които имат критично значение за хората в организацията. Те са различни в зависимост от характера на бизнеса и процесите, от вътрешната и външната среда, както и от степента на зрялост на организацията. Анализът трябва да обхване всички аспекти в организационния живот на компанията - от постъпването на работа до напускането. Най-общо казано, преживяванията на работниците и служителите в работната среда, възникват в резултат на взаимодействието им с три основни фактора:

- физически заобикаляща ги среда;
- работата, която трябва да бъде свършена;
- социални връзки и взаимоотношения.

Тези фактори се преплитат на работното място в резултат, на което можем да идентифицираме множество други различни аспекти (чувствителни пунктове за контакт на хората с работната среда), формиращи техните преживявания. Те могат да бъдат: *отношение към професията; публична репутация на компанията; подбор и назначаване; характер на работата; отговорности и задачи на длъжността; наличие на изискваните умения, опит и квалификация; организационна йерархия; междуфункционални връзки и взаимодействия; условия на работното място, физически параметри на работната среда и рискове за здравето и безопасността; технологично оборудване и инструментална екипировка; вътрешни правила, изисквания и процедури; информационни системи; режими на работа; организация на работните процеси; системи за въвеждане и подпомагане в работата; системи за обучение и развитие; системи за управление на таланта и кариерата; системи за оценка на трудовото представяне; системи за заплащане и стимулиране; социални политики; системи за управление на промяната; трудови права и отношения; стил на управление; участие във вземането на решения; междуличностни и екипни взаимоотношения; комуникационен климат; ценности и традиции и др.*

След като бъдат установени най-важните фактори и критични пунктове за контакт с работата и средата, формиращи позитивни или негативни преживявания в хората, усилията на мениджмънта трябва да бъдат насочени

към създаване и реализиране на програми и мерки, които да минимизират негативния ефект и да стабилизират или усилят позитивното въздействие.

Личното отношение има за цел да окаже подкрепа, да постигне ангажиране и напасване нуждите на служителя към нуждите на организацията. Ключова роля в този процес имат **преките ръководители** в компанията. Те трябва да познават

личностните и поколенческите особености, нагласите и очакванията на хората, с които работят. Необходимо е да се ползват с доверие, да имат развита емоционална интелигентност и лидерски умения и да са способни да прилагат индивидуален управленски подход, чувствителност и внимание към всеки служител в своя екип. Управлението на преживяванията трябва да постигне сътрудничество и солидарност между поколенията работещи, както и баланс в целите, интересите и споделено чувство за идентичност между служител, екип и организация.

Можем да си представим, какво изпитва човек оставен в неведение относно важни за него резултати, събития, факти, действия, оценки и пр. **Обратната връзка** е определяща за

за преживяванията в работата. За да бъдат ангажирани, спокойни и пълноценни хората се нуждаят от своевременно предоставяне на достъпна, ясна и обективна информация за резултатите от трудовото им представяне, за и тревогите им, за новите изисквания, за състоянието и бъдещето на компанията, за намеренията на ръководството и пр. Посочихме, че различните поколения работещи имат свои специфични очаквания към обратната връзка, произтичащи от различията в техните нагласи, ценности и мотивация. Но ако човекът, който получава оценка за работата си, не се чувства комфортно поради начина, по който я получава, то ефектът ще е противоположен на очакваното. Даването на обратна връзка е **специфичен комуникационен процес**, който изисква спазване на определени принципи.

“Началникът създава страх, лидерът - доверие. Началникът стоварва вината, лидерът търси причината и поправя грешките. Началникът знае всичко, лидерът задава въпроси. Началникът превръща работата в робия. Лидерът я прави интересна.”

Ръсел Х. Юнг , писател

“Лишаването от адекватна и своевременно обратна връзка е най-голямата жестокост, с която можем да се отнесем към друго човешко същество”

Чарлз Конрад, астронавт на САЩ

Принципи в обратната връзка:

- дава се своевременно
- има за цел да мотивира по-добро представяне, а не да постави някого на мястото му
- коментират се резултатите, а не личните качества
- признанието прави успешното поведение по-устойчиво
- дава се за поведение, което служителят би могъл да промени
- разговорът трябва да се насочи към намиране на подходящи решения
- нуждае от проверка за вида, в който е стигнала до адресата

Прозрачността и диалога в управлението са изключително важни условие за насърчаване на позитивните преживявания на хората. Работниците и служителите държат на предвидимостта, искат да бъдат информирани за решения, които касаят работата им и да знаят как усилията им допринасят за постигането на корпоративните цели. Те искат да се чувстват полезни и значими в общия процес. Откритият комуникационен климат, атмосферата на добронамереност и толериране на различните мнения, обогатяват живота на организациите, засилват интереса и усещането за смисъл в работата. Вътрешните социални платформи дават възможност на хората да споделят притеснения, да обменят идеи и предложения и да поддържат непрекъснат диалог с ръководството. Социалните платформи могат да разкрият съществуващите неформални мрежи от отношения, ценностите и нормите на поведение характерни за културата и да открият ролята влиятелни неформални лидери.



Познаването на мотивационните профили, на специфичните за всяко поколение нагласи към характера на работата и очаквания към организацията на процесите, може значително да повиши ефективността и добавената стойност за компанията от управлението на преживяванията.

Фактори в характера на работата с най-силно отрицателно въздействие	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Не харесват, изнервят се и избягват работа, при която има: <i>риск от грешки и последствия; производство; рутинност, монотонност и еднообразие в операциите; липса на предизвикателства и иновации; интензивни физически усилия; остарели технологии, материална база и технически съоръжения; риск от напрежение и конфликти при работа с хора; липса на перспектива.</i>	Не харесват, изнервят се и избягват работа, при която има: <i>рутинност, монотонност и еднообразие; физически усилия; материална и финансова отговорност; остарели информационни технологии и неефективни софтуерни продукти; работа с клиенти; контрол по изпълнение на договори с доставчици и партньори; работа с надзорни и контролиращи институции</i>
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
Не харесват, изнервят се и избягват работа, при която има: <i>прекалена бързина и интензивност; неясна или споделена отговорност в екип; завишена отговорност за резултатите на други хора; отговорност при вземане на решения; материална и финансова отговорност; тежки физически усилия.</i>	Не харесват, изнервят се и избягват работа, при която има: <i>необходимост от устойчива концентрация и превключване на вниманието от една дейност към друга; изискване за бързина и интензивност; тежки физически усилия; нерутинна умствена работа; риск от грешки и последствия;</i>
Фактори в организацията и управлението с най-силно отрицателно въздействие	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Най-силна неудовлетвореност, напрежение и стрес предизвикват (по реда на степенуване): <i>липса на умения за изпълнение на работата; липса на възможности за професионално развитие;</i>	Най-силна неудовлетвореност, напрежение и стрес предизвикват (по реда на степенуване): <i>липса на информация; неправилни управленски решения; неразрешени проблеми; неумение да се</i>

неправилно разпределение на задачите; безпринципно, несправедливо и дискриминационно отношение; липса на ясни указания; липса на иновации; закостеняло мислене и авторитарност; недостатъчно и неефективно работно пространство.	разрешават конфликти; неефективна организация; неефективна система за отчитане на трудовия принос, мотивиране и стимулиране; застой в кариерата; консервативни правила и процедури; липса на находчивост; ограничавани на иновативността и предприемчивостта.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение Т (55 - 65 години)
Най-силна неудовлетвореност, напрежение и стрес предизвикват: честта промяна в изискванията към работата неправилно планиране, кратки и нереални срокове; неефективни управленски решения; проблеми в обезпечаването на ресурси; проблеми в координацията; липса на информация; неефективна система за оценка и възнаграждение; липса на информация; проблеми в организацията на работното време почивките и отпуските, полагане на извънреден труд.	Най-силна неудовлетвореност, напрежение и стрес предизвикват: липса на контрол и незачитане на правилата и процедурите; честта промяна в изискванията към работата и придобиване на нови умения; неефективни управленски решения; безпринципно, несправедливо и дискриминационно отношение; неразрешени проблеми; неумение да се разрешават конфликтите; неефективна и неергономична организация на работните места;
Мотивационни фактори	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Публична репутация на компанията. Високо възнаграждение. Възможности за обучение и усъвършенстване, своевременно и обективна обратна връзка за постигнатото, възможност за общуване и свободно изразяване на мнение, съвременно технологично оборудване за работното място, възможности за кариерно развитие, значим смисъл на работата, разнообразие и предизвикателства. Ръководители с прогресивно и креативно мислене, предоставящи свобода на действие. Тактично колегиално подпомагане и сътрудничество в екипа. Приятни преживявания в работата и забавление.	Справедлива оценка и обратна връзка, своевременно стимулиране на трудовия принос. Високо и прогресиращо заплащане. Допълнителни бонуси и стимули. Финансова стабилност на компанията. Предприемчиво, компетентно и принципно ръководство, подходящи работни взаимоотношения, ефективна организация и съвременни технологични решения в работата, възможност за свободно изразяване на идеи. Перспектива в кариерно развитие, възможност за нови постижения и овладяване на нови, преносими към други работодатели умения.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение Т (55 - 65 години)
Подходящо фиксирано заплащане и други материални ползи, справедлива оценка, стабилност на предприятието и сигурност на работното място. Реципрочност и признание на предприятието по отношение на трудовия принос. Добри професионални качества на ръководителите, участие и консултиране при вземането на решения. Подходящи взаимоотношения в екипа, добра информираност и открит комуникационен климат. Зачитане на трудовите права, на рутината, опита, автономността и самоконтрола в работата. Подходящи условия на труд. Режим на работа, които не отнемат от личното време.	Сигурност и устойчивост на работното място. Наличие на ясни отговорности, правила и стандарти. Компетентно и принципно ръководство. Уважение към традициите, опита, приноса и човешкото достойнство в труда. Възможност за предоставяне на знания и опит на другите. Добра работна атмосфера, открит комуникационен климат, зачитане на мнението. Здравословни и безопасни условия на труд. Липса на напрежение и стрес в работата.



Добри практики в управление на преживяванията

Проучените добри практики показват различни подходи в управлението на преживяванията, като най-често използваните от тях са **разбиране на гледната точка на служителите, 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**.

За да изградят изключително преживяване на служителите, компаниите използват **дизайн мислене** (Walmart, IBM, Google, LinkedIn, ING, ABN Amro и др.), различни инструменти за събиране на информация и идеи, изграждат **съвместно със служителите „ключовите моменти, които са от значение“** (ABN Amro, Facebook, IBM, LinkedIn, General Electric и др.). Google, IBM и други компании използват и **аналитичен подход** (анализ на данни).

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**. 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.

За Apple **многообразието е в основата на иновациите** - разнообразните по възраст, пол, раса, възгледи и пр. екипи правят възможни иновациите. В Apple¹ изграждането на изключително преживяване на служителите се базира на уважение. В компанията се отнасят към всеки служител като към изпълнителен директор. От изключително значение е **мнението на служителите**, затова то се проучва по различни начини, вкл. проучвания, фокус групи, секция за споделяне на мнения във вътрешния уебсайт.

Опита на Facebook е свързан с множество **проучвания** и инвестиции в данни и анализи, които позволяват включването на много показатели, както от демографска гледна точка, така и исторически данни и качествени данни, включително удовлетвореност и използване на конкретни програми. Оценява се успеха на дадена програма или необходимостта от нейното подобряване или премахване. 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 внедрява тези програми, като работи много тясно заедно с тези, които ще бъдат крайните ползватели на тези програми. В резултат Facebook създава преживяване на служителите като изгражда **организационна съпричастност с програмата „Life@Facebook“**, **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.

Мотото на Adobe е „Грижа за бизнеса чрез грижа за хората“, а целта компанията да дава възможност на всички служители да дадат най-доброто от себе си и да бъдат най-добрите. 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. В компанията са налице различни инициативи за оптимизиране на преживяването на служителите на работното място, вкл: 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.

General Electric дефинира преживяването на служителите като „възможност на хората да дават най-доброто от себе си чрез предоставяне на моменти, които си заслужават“. Компанията трансформира HR функцията така, че да предоставя преживяване на служителите, което е центрирано върху хората, използва последните дигитални технологии. 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**. В компанията се стремят да „гледат през техните очи“ и да са наясно с важните моменти и етапи от живота на служителите. Отчита се и **физическата среда**, в която работят сътрудниците, и **инструментите и технологиите**, които позволяват тяхната производителност и възможността постигнат най-доброто в работата си.

Google има твърдото разбиране, че с **увеличаването на щастието на служителите, 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.

В IBM използват **Agile и дизайн мислене**. Ключово е **съвместното изграждане на преживяването на служителите** със самите служители.

Отделът, наречен People Services добавя управлението на преживяванията на служителите към стандартизираните процеси в ING.

В Walmart изгражда преживяване на служителите от момента, в който те са потенциални кандидати, до момента, в който напуснат компанията чрез **„карта на пътуването“**. Целта на компанията е да създаде страхотни преживявания на хората по време на цялото пътуване.

5.2.1.5. Управление на знанието в организацията

Една от новите реалности, пред които са изправени съвременните компании е т.н. „икономика базирана на знанието и идеите“. В икономиката на знанието традиционните конкурентни предимства, като придобиване на капитал, технологии и материални ресурси вече не са единственият фактор за бизнес успех. Основна характеристика на този нов тип е икономика е създаването, запазването, трансфера и използването на полезно корпоративно знание за постигане на конкурентоспособност и ускорени темпове на растеж. В този смисъл компаниите трябва не само да развиват и разширяват знанията на персонала, но и да разработят политики и системи, които ще позволят на индивидуалните знания да се трансформират в корпоративен актив от знания.

www.eufunds.bg

Новата бизнес среда е глобално предизвикателство пред организациите и изисква смяна на моделите на мислене и управление, защото:

„В условията на днешната икономика на знанието това, което печелите, зависи от това, което научавате“.
Бил Клинтън

- технологичното развитие и цифровизацията създават нов тип конкуренция, т.н. „просветена конкуренция“, която се основава на човешкия потенциал, знания и идеи;
- се оперира в глобална, несигурна и бързо променяща се среда, при която „не големия поглъща по-малкия, а по-бързия поглъща по-бавния“;
- с изненадваща скорост се появяват нови конкуренти, продукти и услуги; става все по-трудно да се задържат позиции на пазара;
- все по-голям дял от стойността на продуктите и услугите се създава от знание и идеи;
- инвестициите се пренасочват към нови концепции и иновации за сметка на нови машини и съоръжения свързани с разширяване на масовото производство;
- умението да се управляват и интегрират нематериалните активи (човешки, информационен и организационен капитал) е решаващо;
- стремежът към ефикасност - да се произвежда повече и по-качествено, с по-малко ресурси, става начин на живот на организацията.

Живеем в общество на промяната в чиято основа е знанието. Наемането на труд все повече е покупка на знание и умение, отколкото часове работно време. Всичко, което постигаме вече се основава на знанието, на нашата способност да го усвояваме и прилагаме в променящите се условия. Бурното развитие на научното познание, иновациите, технологиите и на свързаните с тях процеси, ни изправя пред още едно предизвикателство - **квалификациите „остаряват“ и губят своята актуалност, много по-бързо отколкото преди.** Ако през 70-те години на миналия век, придобиването на една квалификация е позволявало тя да има устойчивост около 30 г. (приблизително колкото е трудовият стаж), днес жизненият цикъл на компетентността е много по-кратък. Според проучване на БСК от 2014 г., жизненият цикъл на компетенциите на икономистите е до 12 г., на инженерите по автоматизация - 9 г., на специалистите по информационни и комуникационни технологии - 4 г. Какво означава това? Че вече няма еднократно придобиване на знания, че веднъж придобитото образование и квалификация не са за „цял живот“, а само въведение, подготовка за прехода към ученето през целия живот. А това е **сериозно предизвикателство пред съхраняването на заетостта и устойчивостта на пазара на труда за всички поколения работна сила, както пред по-младите, така и пред по-възрастните.** Непрекъснатото учене става път за себеизразяване, самоидентификация, самореализация, начин на управление на собствения живот. Проектирането на различни възможности за развитие се

превръща в поредица от непрекъснати актове на обучение, квалификация и преквалификация. Това отваря врати за гъвкава професионална реализация в различни области, за непрекъснато усъвършенстване, планиране и промяна в личностното развитие, когато обстоятелствата го налагат. Създаването на лична култура на учене придобива критично значение, тя изисква обективна самопреценка и самопознание, рефлексивност към промените, вътрешна мотивация, съзнателно и избирателно търсене и активност. Проблемът е, че някои поколение са с изчерпващ се капацитет по отношение на променящите се изисквания към знанията и уменията, имат различни нагласи и са в неравностойно положение по отношение на възможностите за обучение и усъвършенстване. От друга страна образователната система и обучаващите институции не развиват култура на учене и не предлагат гъвкави програми и адаптирани към познавателните потребности и стил на учене на поколенията подходи. Това създава риск от социална изолация и отпадане от пазара на труда на възрастови групи работещи в напреднал жизнен цикъл.

Но проблемите не свършват до тук. Човек реализира на пазара на труда три свои основни категории способности - *физически, когнитивни и социално-поведенчески способности*. Ако в миналото машините допълваха човека основно във физическите способности, днес новите технологии, цифровизацията и изкуственият интелект навлизат и в когнитивните способности, особено ако те са с рутинни дейности и могат да се кодират. Вече наблюдаваме т.н. „ефект на замяната на човека от технологиите“. Това води до отпадане на множество професии и закриване на работни места. Според изследванията, около 35% - 40% от съществуващите професии до 20 години ще бъдат заменени от напълно нови. Вероятно в дългосрочен план почти няма да има професия, която да остане незасегната от дигитализацията и автоматизацията. Сега промяната обхваща, преди всичко, клъстери от дейности в рамките на отделни групи професии. При 6 от всеки 10 професии, около 40% от дейностите подлежат на непосредствено автоматизиране. По данни на Европейския център за обучение и развитие CEDEFOP, в последните няколко години, около 43% от работещите в ЕС са преживявали промени в технологиите на работното място и 47% - промени в организацията и методите на работа. Повъзрастните поколения не са с подходящи нагласи към промяната и трудно ще приемат факта, че в следващите години ще изчезнат понятията „*еднократно учене*“, „*професия за цял живот*“ и „*една работа до живот*“. Рязко ще се увеличат и гъвкавите форми на наемане - намалено работно време, срочни договори, работа от дистанция, което ще принуди много хора да овладяват допълнителни умения за да работят на две и повече места. Новите работни места все повече ще изискват т.н. **STEM умения** (наука, технологии, инженеринг, математика) и комбинации от хибридни, кросфункционални и преносими умения. Високо ще се ценят професионалната експертиза, научно-изследователски и прогностични умения, умения за сложни анализи, и

интерпретиране на комплексна информация, технологични умения (технологичен дизайн), цифрови и инженерни умения, когнитивни умения (аналитично, креативно, латерално, критично мислене, внимание към детайла, прецизност, устойчивост на вниманието, умения за непрекъснато учене и усъвършенстване, вземане на решение, справяне с проблеми). Особено внимание ще се обръща на **социално-поведенческите умения**, като общуване, емпатия, емоционална интелигентност, управление на взаимоотношения, предприемачество, гъвкавост и адаптивност към промяна, управление на взаимоотношения, толерантност към различия, справяне с конфликти, работа в екип, предприемчивост, иновативност, управление на хора и проекти.

Но учат не само хората, учат и компаниите. Учещата организация е феномен на новото хилядолетие. Питър Сендж (1990), считан за баща на понятието, определя **учещата организация** като: „*непрекъснато култивираща способността си да твори своето бъдеще*.“ Според него, адаптивността към промените е само първото ниво, компаниите трябва да се съсредоточат върху съзидателното учене, което изисква „*системно мислене*“, „*споделена визия*“, „*лично майсторство*“, „*екипно учене*“, „*креативно напрежение*“. За да поддържат възможностите си, организациите трябва да управляват себе си, като „*експериментирани*“ и „*самопроектиращи се*“, да възнаграждават новаторството, иновативността, гъвкавостта и готовността за промени в своите служители. Ролята на лидерите в тази организация, според Сендж, е създаването на култура, в която хората непрекъснато да разширяват възможностите си да „*оформят своето бъдеще*“.



Управлението на знанието е мениджърска функция, която се заключава в идентифициране, развитие, систематизиране и съхранение на знанието и опита на успешните работници и служители на всички равнища в предприятието и предоставянето (трансферирането) на тези знания и опит на всички останали с цел да се подобри изпълнението на работата и да се постигне организационна ефективност.

Мениджмънта на знанието е съвкупност от управленски политики, практики и инструменти за разпознаване, създаване, съхраняване, предаване и използване на знанието вътре в организацията с цел да се постигнат набелязаните стратегически приоритети и резултати. Ето защо на управлението на знанието не трябва да се гледа като на отделна инициатива, а като на част от общата политика за постигане на по-добри резултати. Наличието на следните **три фактора** е от решаващо значение за реализирането на тази политика:

- култура на непрекъснато учене и споделяне на знания в организацията;
- изграждане на техническа и организационна инфраструктура в управлението на знанието;
- стратегическа ангажираност на мениджърите.

www.eufunds.bg

В практиката на компаниите се използват (често в комбинация) две основни стратегии за управление на знанието:

Стратегия, ориентирана към хората. Подходът ориентиран към хората отразява човешката ориентация и акцентира върху споделянето на знанията и взаимодействието между хората в организацията. Стратегията набляга на използването на социални мрежи, обучение, менторство, коучинг, екипно учене и споделяне опит в екип, лични контакти, като знанието се споделя предимно неформално.

Стратегия, ориентирана към технологиите.

Залага на способността да се създаде, съхрани и използва документирано познание (кодифицирана информация), като акцентът се поставя върху използването на информационните технологии. Стратегията изисква определянето на набор от правила за

Обучението на човешките ресурси е системен процес на предаване и усвояване, на изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите за успешно изпълнение на работата, който се осъществява в индивидите, но в определен организационен контекст. Обучението на човешките ресурси е целенасочен управленски процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на конкретно работно място, на конкретна длъжност, структурно звено и предприятие. Усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на заетите, често се използва паралелно с термина развитие на човешките ресурси. Различните поколения в организацията имат различни потребности от обучение, учат по специфичен за възрастта им начин и и отдават предпочитание към различни форми на обучение и

това какво се прави във всички възможни обстоятелства. Споделянето на знание се извършва формално, чрез информационни системи. До неотдавна инвестициите в нови информационни технологии бяха фокусирани върху повишаването на административната ефективност - автоматизиране на базисни административни процеси, свързаност между отделните звена на компанията, сигурност на вътрешните системи и др. Днес, тяхната ключова задача е да улесняват работата и повишат уменията и продуктивността на ключовите служители. Новите технологии се концентрират в **три области: нови средства за комуникация и съвместна работа; нови начини за съхраняване, филтриране и обработка на неструктурирана информация; средства, подпомагащи вземането на ефективни решения.**



Знанията са резултат от усвояване на информация в процеса на учене и придобиване на опит. Те са съвкупност от факти, принципи, теории, модели и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение. Познанията са свързани с процеса на разбиране, възприемане, асоцииране, възпроизвеждане и използване на придобитата от индивида информация. В контекста на Европейската квалификационна рамка (EQF) знанията се описват като теоретични и/или фактологични. Има различни типове, нива на знание:

- **Репродуктивно знание.** Възпроизвеждане на данни и факти, дефиниране на понятия, дефиниране на закони, принципи, модели и пр.
- **Продуктивно знание.** Осмисляне на данни и факти, опериране с понятия, разбиране на принципи и модели, прилагане на закони, умение да се прилагат в практиката отделни знания за решаване на сравнително прости задачи и проблеми;
- **Преносимо в различни области знание.** Способност за анализ и синтез, оценяване на ситуация и проблем, защита на концепция, теза, умение да се прилагат и комбинират знания от различни области с цел да се реши сложен проблем или задача;
- **Творчески приложено знание.** Умение за критично, креативно и иновативно мислене, способност да се идентифицират проблеми, да се прогнозира, да се интерпретира информация, да се оценява риск, да се предлагат алтернативни решения и нетрадиционни подходи.

Само по себе си **знанието е ресурс**, такъв какъвто са материалните, енергийните и финансовите ресурси на предприятието. Използването на ресурса знание и неговото оптимизиране е много по-важно от това на всеки един от останалите ресурси, защото:

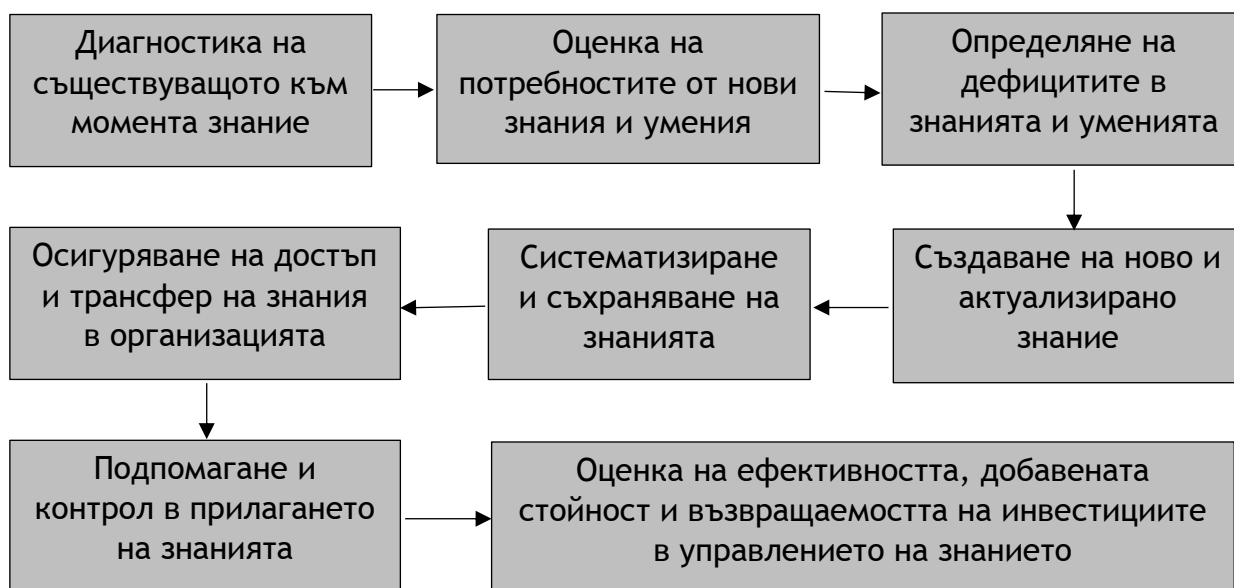
- носи висока добавена стойност;
- осигурява по-висока конкурентоспособност и растеж на компанията;
- като високо ликвиден ресурс, може да бъде мултиплициран, интегриран, трансфериран и продаван;
- постоянното му използване не го изчерпва или захабява, както става с другите ресурси.

От гледна точка на управлението, знанието в организацията може да се разглежда като **неформално** и **формално** (кодифицирано). Неформалното знание съществува единствено в главите на хората, които го притежават. Предаването на неформалните знания изисква личен контакт, умение за общуване и достъпно директно предаване на информация. Но то се губи за организацията, ако неговият притежател напусне организацията, пенсионира се или се премести на друга позиция. Чрез кодифицирането, знанието се „отделя“ от човека, който го притежава и става достъпно за адресатите (получателите на информацията). Така към формалното знание спадат дигитализираните данни и информация, мултимедия, аудио и видео записи, документите, книгите, наръчниците, инструкциите, анализите, докладите, експертизите, наредбите, методиките и пр. писмени представени материали, които могат да стигнат до голям брой хора. Кодифицирането на знания, тяхното съхраняване и предаване вече е много по-лесно и успешно чрез съвременните информационни и комуникационни технологии.



Знанието в организацията не трябва да се губи при никакви обстоятелства. Това означава, че от запасяване със знание като признак за потенциал, трябва да се премине към споделяне и устойчиво съхраняване на знанието вътре в организацията. Но и това не е достатъчно. За да се превърне в корпоративен актив, знанието трябва да бъде използвано и интегрирано в бизнес процесите, управленската практика и корпоративната култура.

Управлението на знанието в организацията включва следните последователни и взаимосвързани **етапи**:



В практиката на организациите се използват отделно и в съчетание множество разнообразни **модели, системи и техники** за идентифициране, развитие, съхранение и трансфер на корпоративни знания, като:

- компетентностни модели и системи за оценка на компетенциите;
- системи за оценка на потребностите от обучение на персонала;
- системи за обучение и развитие на човешките ресурси;
- системи за сертифициране;
- въвеждащи програми за обучение и адаптиране на новопостъпилите;
- тест QUIZ - стандартна дигитализирана процедура, чрез която новопостъпилите служители самостоятелно търсят информация и тестват знанията си;
- лични планове за развитие;
- ротация на ролите (ротация на работните места);
- дуално обучение;
- стажантски програми;

- специализации;
- менторство и коучинг - осигуряват подпомагане и трансфер на неформални знания от по-опитен служител към по-неопитен; с навлизането на новите технологии се наблюдава и т.н. „обратен трансфер“ - предаване на знания и умения от по-млади към по-възрастни служители;
- създаване на временни екипи за реализиране проект или разрешаване на конкретен проблем - осигурява мултифункционалност и трансфер на формални и неформални знания по вертикала и хоризонтала в структурите на организацията;
- реинженеринг на процесите - процесно ориентирани роли, осигуряващи интегрирани знания за цялостния цикъл (от входа до изхода) на конкретен процес;
- електронни платформи за дистанционно обучение;
- електронни инструменти за оценка на знания и умения;
- системи за 360 градусова обратна връзка;
- системи за оценка на трудовото представяне;
- програми за управление на таланта, кариерата и приемствеността в организацията;
- електронни системи за управление на качеството;
- специализирани електронни платформи за управление на бизнеса (ERP, SAP, SRM);
- портали за управление на корпоративни знания - осигуряват чрез „търсачки“ и класифициране на информация различни нива на достъп на персонала до дигитализирана информация и бази данни, съхранявани, както в офлайн системи на организацията, така и във външни източници;
- комуникационни платформи за разпределение на задачите, оперативки, съвещания и текущо консултиране без откъсване от работното място.
- вътрешни социални мрежи за обмен на информация, мнения, идеи и предложения на работниците и служителите;
- системи за верижна реакция на знанието, пренасяне на опита (конференции, семинари, работилници за умения, кръжоци по качеството, групи за дизайн мислене);
- инструктажи на работното място.

В съвременното разбиране за управление на знанието в организацията, терминът „обучение“ все по-често се замества с понятието „учене“. Преместването на акцента от обучението върху ученето подчертава нарастващото значение на личната инициатива и усилия на учещия индивид като фактор на резултатността на процеса. Подчертава се, че при ученето индивидът има водеща роля, а обучението има подпомагаща и допълваща роля по отношение на ученето. При това обучението се свързва по-тясно с ангажиментите на компанията да предоставя възможностите на заетите в нея работници и служители да учат и да се развиват.



Ученето е процес, чрез който индивида придобива знания, разбирания, умения, ценности и ги прилага в разрешаването на проблеми в ежедневието си живот. Процесът на учене съдържа както емоционално, така и интелектуално измерение и дава възможност на индивида да се адаптира и до известна степен да контролира средата си. Стилът на учене е начинът, по който човек приема, преработва, съхранява и възпроизвежда информация най-ефективно.

Различните поколения учат по различен начин и това се отразява на предпочитанията им към формите на обучение и усъвършенстване. Младите поколения искат интерактивност и да избират сами какво да учат, къде и кога да го учат, т.е. да управляват автономно процеса на учене, а не просто да са негов статичен обект. Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване, създаване на опит и самостоятелно достигане до изводи.

Кредо на интерактивността в обучението

Това, което слушам, го забравям напълно
Това, което слушам и наблюдавам, го помня донякъде
Това, което слушам, наблюдавам, поставям под съмнение, разпитвам и обсъждам с другите, започвам да го разбирам
Това, което слушам, наблюдавам, дискутирам, практически върша, оценявам и получавам обратна връзка от другите, ми позволява да придобия знания и умения
Това, на което уча другите, ме прави майстор

Не се доказва популярното твърдение, че възрастните работещи не могат да учат нови неща. Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Поради това е важно поколенията работещи да имат достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение и равни възможности за придобиване на нови умения. При обучението на поколение X и T е изключително важно да се вземат предвид и принципите на андрагогическия подход²⁰.



Познаването и съобразяването с предпочитаните методи на обучение, както и със спецификата в поколенческия стил на учене, може значително да повиши ефекта от корпоративните програми за обучение и да създаде по-висока мотивация и нагласа за активно и пълноценно включване в процесите на усъвършенстване на професионалните качества и умения на работното място.

²⁰ Андрагогиката (от гр. aner, andros — мъж, възрастен човек, + agoge — водя, ръководя, възпитавам), като съвременна педагогическа наука, разкрива теоретичните и практически проблеми на обучението на възрастния човек през целия му живот.

Стил на учене

Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване. Познавателните им способности са визуално - кинетично ориентирани. От това следва, че ефективното обучение би трябвало да включва повече прилагане на знанията и уменията, участие и пробване (тренинг) на дейности свързани с преживяване и самостоятелно търсене и достигане до изводи, повече зрително демонстриране и по-малко теория, обясняване и пасивно наблюдаване. Характерен е къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности, бързо отегчаване и загуба на интерес. Притежават фотографска памет и освен това запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене. Използват нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Използват компетенциите си за работа с новите медии за получаване на достъп до множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия. Поколението Z иска да избира само какво да учи, къде и кога да го учи, т.е. да управлява автономно процеса на учене, а не да е негов обект. Привърженици са и на комбинация от кооперативно, колаборативно или групово учене посредством инструментите на социалните медии, но държат да видят място за своята изява и да получат бърза обратна връзка. Преобладава външна мотивация за учене - бъдещи ползи, високи доходи и кариерно развитие,	Стилът на учене при Y е аналогичен на стилът на поколение Z, но те в по-голяма степен държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото. Това предполага насочване на фокуса на обучението към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към абстрактно или логично съждение. Особено подходящи за тях са техниките: „кейс-стъди“; „симулации“; „казус“; „ролева игра“, „бреймсторнинг“; „учене чрез изследване“; „учене чрез правене“; „контекстно учене“. Учат чрез възприемане, което включва усещане и интуиция (преживявания спрямо вътрешния свят). Предпочитат непрекъснатия поток от информация, отворени са към нови факти и промяна, изследователски ориентирани. Психологическият стил е „интуиция-чувстване“ - учат най-лесно чрез изпълнение на задачи, презентации и проекти, които включват въображение и новаторство. Предпочитат да работят групирани по интереси и да създадат свой продукт, а обучаващият да служи като ресурс. Имат нужда по-рядко от обратна връзка, но с акцент върху ценността и уникалността на изпълнението. Преобладава вътрешна мотивация за учене - идваща от човека, тласък, който сами си даваме, заинтересованост, търсене на смисъл, амбиция, стремеж, любопитство, удоволствие и удовлетворение от познанието, енергия за успех и постижение, стремеж към завишена самооценка.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
Фокусирани върху проблемите и се интересуват от непосредствено прилагане на знанието. Хора с независима аз-концепция, които избирателно управляват обхвата на своето учене. Натрупали са голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене и винаги съотнасят новата информация към тях. Имат потребност от учене, тясно свързана с променящите се изисквания и социални роли, които изпълняват. Мотивацията им за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори. Учат чрез разсъждение, което включва съпоставяне, преценка, логика, критично и концептуално мислене. (предпочитанията към използване на	Стилът на учене при поколението се подчинява на по-долу описаните принципи на андрагогическия подход, но има някои допълнителни особености. Усвояването на информация става по-бавно. Има много натрупани предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодоленостъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси. Стилът на учене е предимно разсъдъчен, който се изразява в скептично наблюдение и разсъждение + концептуализиране и генерализиране. Този стил предполага разглеждане на съдържанието и проблемите в обучението от различни гледни точки. Мотивацията за учене е предимно външна,

процесите на мислене и преживяване на опита и поуците от грешките спрямо външния свят). Психологическият стил е „интуиция-мислене“ - преценяват и сортират информацията, анализират и правят изводи.	насочена към настоящето положение - задържане на работното място, съхраняване на статуса, запазване на постигнатото, реакция на изменения и нови изисквания в средата.
Предпочитани форми на обучение и усъвършенстване	
Поколение Z (18 - 26 години)	Поколение Y (27 - 39 години)
По-реда на предпочитание: непосредствено консултиране и подпомагане на работното място; менторство по възможност от връстник; коучинг; фирмено обучение; електронно обучение; участие в семинари и конференции; повишаване степента на образование; надграждане на квалификацията по придобитата професия; придобиване на квалификация по нова професия; следене на специализирана информация в интернет.	По-реда на предпочитание: обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата; надграждане на придобитата квалификация; участие в семинари и конференции; фирмено обучение осъществено от външни организации с добра репутация и по възможност с предоставяне на сертификат; придобиване на квалификация по нова професия; повишаване степента на образование; специализация в страната и чужбина; електронно дистанционно обучение.
Поколение X (40 - 54 години)	Поколение T (55 - 65 години)
По-реда на предпочитание: обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата; участие в семинари и конференции; надграждане на придобитата квалификация; ползване на технологични документи и инструкции; фирмено обучение; електронно дистанционно обучение	По-реда на предпочитание: обмяна на опит и сътрудничество с колегите; ползване на технологични документи и инструкции; фирмено обучение.

Принципи в прилагането на андрагогическия подход (поколение X и T):

- водеща роля на обучавания, предвид неговите потребности, мотиви, нагласи, придобит опит и избирателно отношение към учебното съдържание;
- непрекъснатото договаряне е в основата на процеса на обучение;
- важно е взаимодействието в обучението, променя се ролята и позицията на учителя, който изпълнява координираща и консултативна функции;
- ролята на преподавателя се измества от предаващ знания към модериращ учебния процес. Чрез модерирането се постига активното и целенасочено включване на обучаваните в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение;
- процесът на обучение е проблемно ориентиран;
- доминиращи методи на обучение са интерактивните като дискусии: ситуации, казуси, роли и други;
- учебното съдържание е отворено и интегративно, подлежи на актуализация, предвид социалния контекст, в който е включен участника;
- взаимното зачитане на мненията на участниците в учебния процес е отличителна черта;
- необходимо условие е равенството между членовете на групата;
- важни предпоставки за творческата атмосфера и ангажираността на участниците са: загрижеността; доверието; откритостта

www.eufunds.bg



Добри практики в управление на знанието

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); придобиване на знания и умения от всекидневния опит и дейностите, извършвани в различен социален контекст. Тези практики стимулират сътрудничеството между поколенията и благоприятстват възрастово разнообразие. От ключово значение е **създаването на банки от знания, които гарантират, че бизнес критичните знания се идентифицират и след това се предават** чрез специализирано обучение, менторство, наставничество, чиракуване, ротация на раб. места и пр.

Добрите практики в **развитието на кариерата** дават възможност на всички служители, независимо от тяхната възраст да се развиват и да поддържат и разширяват своите знания, умения и компетенции.

Наставничеството и менторството са широко прилагани. В строителна компания **Джи Пи Груп** развиват фирмена програма „**обучение на обучители - ментори**“, в която участват предимно представители на поколенията Т и Х. Осъзнали са, че е важно освен добър професионалист в областта си, ментора да бъде подготвен да предава знание и да може да го осъществи на практика. Прилагат се и **програми за „обратен менторинг“ (reverse mentoring)** или обрнат модел за предаване на знания 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. Този обмен има и друга цел, а именно да **помага на по-опитните и възрастни служители да „разберат“ по-младите**. 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 тенденции, като споделят своите знания и практически опит.

Във **Vivacom** мениджърският състав, който се състои от представители на **4 различни генерации** преминава обучение по управление на междупоколенческите различия. Също така във Виваком и някои от ИТ и аутсорсинг компаниите прилагат т.н. „менторство в обратна посока“, където по-младите обучават и подпомагат по-възрастните в областта на цифровите технологии и при въвеждането на нови софтуерни продукти. Практиката показва, че в резултат на тези програми се подобрява значително общуването, взаимното уважение, трансфера на знания и сътрудничеството между поколенията служители. Освен това по-младите стават по-ангажирани и отговорни към мисията на компанията.

Много добра практика комбинираща управление на възрастта и компетентностния подход прилагат в **BVG, Германия**. За **BVG** 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. 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.

В Achmea, Нидерландия **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.

Eni S.p.A Gas and Power, Италия прогнозира кои са необходимите й и критично важни професионални умения 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.

B Suwag Energie AG, Германия 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 **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.

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

McDonald's инвестира в обучението и развитието на всеки служител, като вярва, че **възвръщаемостта на тази инвестиция е за всяка възраст**. 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 следствие в основен начин, по който организацията комуникира и ангажира своята работна сила по отношение на бизнес послания, състезания и новини на компанията.

Актуално!

С оглед на настоящата ситуация с пандемията причинена от Covid19, онлайн обученията отново излизат на преден план. Ситуацията наложи голяма част от процесите на бъдат дигитално изнесени - онлайн срещи, събития, работа с различни дигитални платформи за комуникация. Компаниите използват технологичните иновации, с цел осигуряване на безопасен и дигитален процес на работа. Възрастните поколения попадат в рискови групи и възможността за дистанционна работа е в тяхна полза. Въпреки това често те изпитват дискомфорт и имат психологически бариери да заработят и комуникират онлайн. За да не се получи дигитално разслояване и отпадане на тези поколения от пазара на труда е ключова **ролята на работодателя да предостави подходящо и съобразено с особеностите на поколението дигитално обучение и подкрепа**.

5.2.1.6. Дизайн на труда в организацията

Една от ключовите възможности за преодоляване на недостига на работна сила и увеличаването на дела на заетите лица е чрез оползотворяването на

www.eufunds.bg

знанията, уменията и компетенциите на всички поколения и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа. Ключов етап в този процес е дизайна на труда в организацията, чрез който трябва да се създават пълноценни възможности за работа на хората от всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия, така че всички работещи да се уважават и оценяват като ценни и значими, независимо от тяхната възраст.



Дизайна на труда е основополагаща мениджърска функция свързана с процеса на проектиране и анализ на работата (длъжностите) с цел осъществяване на целите на организацията и използване по най-добрия и ефективен начин на всички материални, технологични, финансови и човешки ресурси, с които тя разполага.

Проектирането на работата е управленска дейност, която отразява промените в бизнес средата, стратегията, целите, процесите, технологиите и икономическите модели, прилагани в компанията. *“Проектирането на труда е определяне на съдържанието, методите и връзките между длъжностите, с цел да се задоволят изискванията на организацията, както и индивидуалните изисквания на изпълняващия длъжността”²¹.*

Проектирането на работата винаги има два аспекта, които трябва да бъдат разглеждани във взаимен контекст:

- проектиране на работата в организацията като цяло;
- проектиране на работата на съответните работни места и длъжности.

Проектирането на работата в компанията като цяло има за предмет организационното структуриране и разпределението на функциите по структурни звена в компанията, определянето на потребностите и структуриране на персонала, разработването на вътрешнофирмени системи, правила и политики за организация, оценка на представянето, заплащане и стимулиране на труда. Проектирането на труда за съответните работни места и длъжности се фокусира върху съдържанието и условията на труд, обособяването на трудовите функции, взаимовръзки и отговорности с цел възлагането им на определен човек.



Проектирането на длъжностите е „процес по определяне на съдържанието, отговорностите и взаимовръзките на длъжностите, при което се вземат предвид както редица технологични и организационни изисквания на работата, така и индивидуалните нужди на изпълнителя“.²²

²¹ Armstrong, Michael - a handbook of Personnel Management Practice.; sixth edition. Kogan Page, 1996.

²² Авторски колектив, Шопов Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси том 1, изд. Тракия – М, 1998г.

Анализът на работата е периодично изследване на задачите, отговорностите и задълженията свързани с работата, както и на качествата (знания, умения, способности, квалификация и опит) необходими за нейното изпълнение. Анализът на работата е отправната точка към почти всички функции свързани с управлението на човешките ресурси в компанията. Той трябва да се провежда системно, за да се гарантира актуалността на информацията за работата и да се отчита динамиката във влиянието на вътрешните и външните фактори в средата на компанията върху работните процеси.



Анализа на длъжностите е експертен процес на периодично събиране, сортиране и анализ на информация за характера на създадените длъжности, за промените в специфичните процеси и условия на труд, за измененията в конкретните задачи, задължения, функции, отговорности, правомощия, взаимодействия и нормативни изисквания за успешното практикуване на съответната длъжност. Като резултат от анализа **длъжностните характеристики** биват актуализирани спрямо променените обстоятелства и отразяват стратегическите цели на предприятието.

Разгледан в контекста на възрастовото многообразие и насърчаването на по-дълъг и продуктивен трудов живот, проектирането и анализът на труда в организацията поставят някои **принципни въпроси и предизвикателства**, на които трябва да се търси подходящо стратегическо решение от страна на мениджмънта:

- Каква е **възрастовата и квалификационна характеристика** на персонала и до колко тя съответства на характера и съдържанието на труда, полаган в организацията и на постигането на очакваните резултати? Как възрастта влияе на изпълнението на трудовите функции по длъжности и работни места? Как да се оптимизират изискванията, задълженията, задачите, правомощията и взаимовръзките в труда, така, че да се постигнат целите и същевременно да се оползотворят максимално индивидуалните възможности и пригодността на хората в различна възраст?
- Какво изискват технологиите и процесите? До каква степен трябва да има **специализация в работата**? До колко ще се изисква изпълнителите да бъдат специалисти? Колко специалисти и колко по-ниско квалифицирани изпълнители ще са необходими? Какво е нивото на професионален опит и умения, на човешкия капитал на организацията? Каква е ситуацията на пазара на труда, какви са бъдещите тенденции и могат ли да бъдат привлечени специалисти? Има два подхода при решаването на този проблем. Първият е свързан с т.н. „специализация основана на знанието” (висока квалификация). Вторият е т.н. „рутинна специализация” - разбиване на задачите на по-прости елементи, опростяване и

стандартизиране на операциите, така че да бъдат сравнително по-лесно усвоявани и изпълнявани от хора без висока квалификация.

- По какъв признак и на каква основа ще бъде **группирана и интегрирана** работата? Какво е възрастово многообразие в екипите и как да се постигне групова ефективност? На каква основа трябва да се изградят отделните структурни звена, екипи, отдели и пр., какви ще са връзките и взаимодействието между тях? Как ще се ограничи стремежът към автономия, ведомствен бюрократизъм и инертност в структурите?
- Как ще се диференцира политиката на компанията към **ключовите** за стратегията групи професии и позиции и към останалите? Как управлението на възрастта ще се впише в политиките по **подбор, обучение, управление на кариерата и приемствеността** в организацията? Кои длъжности и работни места са **подходящи** за хора в предпенсионна и пенсионна възраст? Как ще се адаптират изискванията в работата и разпределението на функциите, отговорностите и задачите към **специфичните потребности и индивидуални възможности свързани с възрастта**?
- До каква степен на **определеност** трябва да бъдат разписани функциите? До колко точно и подробно трябва да се определят задълженията на всяко работно място и длъжност? Едни поколения работещи държат на по-голяма свобода и автономия в работата, а други - на по-строгия регламент. Детайлното определяне на задълженията може да доведе до липса на адаптивност към промените, по-ниска гъвкавост и инициатива в работата. От друга страна по-общото и широко дефиниране създава неяснота и демотивира.
- До каква степен трябва да има **централизация в управлението**? До каква степен се преотстъпват и делегират права за вземане на решение на по-ниските позиции в компанията? Каква да бъде **нормата на подчинение**? Колкото повече хора и ресурси контролира един човек, толкова повече контролът отслабва. Но ако се увеличи броят на ръководителите, организацията става тромава, бюрократична и неефективна. Как ще се интегрират и използват различните поколенчески нагласи към ролята на ръководителите и контрола в работата?
- Как да се проектира работата и предефинират функциите по работни места, така че да се осъществят **изискванията на компанията** за производителност, качество и рентабилност и същевременно да се **удовлетворят потребностите на хората** (вкл. възрастовите) от полагане на продуктивен, смислен, интересен и разнообразен труд, от автономност, от идентифициране с компанията и принадлежност към професията, от усъвършенстване и удовлетвореност в изпълнението?

В зависимост от степента на зрялост и еволюцията в управлението на хора, в практиката на компаниите могат да се различат **четири основни модела в дизайна на работата**:

- Модел, базиран на „Научното управление“ на Фредерик Тейлър;
- Модел основан на „Школата на човешките отношения“ на Ротлисбергер и Диксон;
- Модела на характеристиките на труда (длъжността) на Хакман-Олдхам;
- Социотехническата система на британския институт „Тависток“.

В основата на теорията на Тейлър стои опростяването на труда до неговите най-важни елементи, които да се нормират и осъществяват под строг контрол. Ефективното проектиране на работата според него трябва да отговаря на следните изходни принципи:

- формиране на тесен обхват на задълженията на всяко работно място;
- специфично, детайлно и точно описание и нормиране на всяка извършвана дейност;
- непрекъснат контрол.

Тейлър счита, че дизайна на работата е тристепенен процес, който включва: *I. Определяне на най-добрия метод за извършване на работата; II. Подбиране и наемане на подходящи изпълнители за съответната работа; III. Обучаване на изпълнителите да работят по най-добрия метод.* За времето си този модел е бил полезен, но в съвременните условия, когато отключването на човешкия потенциал е от ключово значение за компанията, той не е ефективен защото акцентира на техническите, а не на човешките аспекти в работата. Не е приложим и към управлението на възрастово разнообразие, защото не залага на човешкия потенциал и не отчита ролята на поколенческите различия, като източник на добавена стойност и конкурентно предимство за компанията. За съжаление, немалка част от българските предприятия, продължават да прилагат този модел под една или друга форма. Длъжностните характеристики често са формални и акцентират предимно на задачите и отговорностите.

В противовес на него, „Школата на човешките отношения“ анализира труда от гледна точка на потребностите на индивида и става по-нататъшна основа за развитието на съвременните теории за мотивацията и системите за управление на човешките ресурси. Според тях, хората са ресурс на организацията, но самите те притежават ресурс, който ако бъде управляван и използван оптимално, може да даде висока добавена стойност.

Дизайнът на труда и по-конкретно анализът и проектирането на длъжностите, при този модел, са две взаимосвързани дейности от управлението на човешките ресурси, които се фокусират върху трудовите задачи в рамките на длъжността, но имат специфични цели. Анализът на длъжностите се стреми да предостави

„Управлението на човешките ресурси е стратегически подход за управление на най-ценните активи на организацията - хората, които са основен източник на устойчиво конкурентно предимство и които индивидуално и колективно допринасят за постигане на нейните цели“.

Майкъл Армстронг

Human Resource Management (2012)

обективна и точна информация за тяхното действително състояние към определен момент, докато проектирането на длъжностите е насочено към

рационални промени в съдържанието и условията на длъжностите с оглед да се повиши представянето на организацията като цяло и на човешките ресурси в нея.

Длъжностните характеристики системно се актуализират и разширяват своя обхват. Поради динамиката на процесите и свързаните с тях функции на работното място, все повече се засилва акцента върху изискваните умения, като в множество компании длъжностните характеристики се допълват с компетентностни профили на длъжността. В последните години се наблюдава и нарастващ интерес към дизайна на труда, като инструмент за повишаване на организационната ефективност и адаптиране на работата и работната среда към специфичните потребности на поколенията работници и служители.

Моделът на Хакман - Олдхам за характеристиките на труда (длъжността) е изключително ефективен в анализа и проектирането на труда, в контекста на специфичните потребности и характеристики на поколенията. Моделът надгражда „Школата на човешките отношения“ и предоставя възможности за анализ на връзката между съдържанието на работата (ключови характеристики) и някои съществени психологически състояния на нейния изпълнител, които оказват значително влияние върху удовлетвореността, продуктивността и мотивацията.

Модел на характеристиките на длъжността:



Ключовите характеристики на работата (длъжността) се дефинират като:

- разнообразие на трудовите задачи;
- цялостност, завършеност на задачите;
- смисъл на работата, значимост на задачите;
- автономност в изпълнението на задачите;
- обратна връзка - информация за резултатите от трудовото представяне.

Ключовите характеристики на работата оказват съществено влияние при формирането на психически състояния и чувства, които формират вътрешната мотивация, равнището на удовлетвореност от труда и производителността. Моделът изисква също да се отчитат и индивидуалните различия в изпълнителите и тяхната ценностна система. По тази причина в модела са представени и основните модератори (корективи) на връзката между характеристиките на работата, трудовото представяне и мотивацията. Основна роля тук играят знанията, уменията и нуждите на изпълнителите от професионално развитие и израстване, които играят много важна роля и обясняват защо при една и съща позиция, различните изпълнители има различно отношение и мотивация. Горееизброените ключови характеристики на работата са в основата на различията между поколенията на работното място, което дава възможност за успешно интегриране на управлението на възрастта към процесите свързани с дизайна на труда в организацията.

Социотехническата система възниква в средата и се развива в края на миналия век паралелно на бурното навлизане на механизация, автоматизация и цифровизация в процесите на производството. Изследвайки причините за спадане на производителността, независимо от въвеждането на модерна технология, специалистите от британския институт „Тависток“ са установили, че промяната в организацията създава тревога, неравнопоставеност, отчужденост и демотивация в персонала, ограничава социалните взаимодействия и автономността в работата. Според тази теория работните места са елемент на една по-широка, а в съвременните условия - глобална социотехническа система. Всеки трудов процес се реализира чрез съвместното функциониране на социална и техническа система, които от своя страна си взаимодействат с множество фактори във външната бизнес среда.

Социотехническа система на организацията:



Социалната система включва хората, човешкия капитал, демографските групи, работните екипи, взаимодействието между тях и техните социални роли.

Техническата система обхваща материалните активи, машините, съоръженията, инструментите за работа, технологиите и бизнес процесите, бизнес целите, стандартите, изискванията и процедурите. **Факторите във външната** обхващат мрежи от взаимоотношения с клиенти, доставчици, партньори, регулаторни органи, местна общественост и др. заинтересовани от дейността на компанията среди (стейкхолдери). Основната задача е адаптирането на хората към технологиите и на технологиите и процесите към човешките потребности и потенциал. Развитие на подходящи умения, взаимоотношения и иновативни нагласи, а не просто да се разпределя живия човешки труд като придатък към машините и съоръженията. **Този модел дава мощен тласък в развитието на политиките по управление на различията, промяната, управлението на проекти, на организационната култура, лидерството, екипността, солидарността и сътрудничеството между поколенията на работното място, на връзките с клиентите и пр.**

Чрез използването на социотехническата система са формулирани следните отправни насоки за анализ и проектиране на работата:

- организациите трябва да се фокусират върху дългосрочните си цели и резултати, да се стремят се да създадат бъдещето си сами, вместо да го чакат то да се случи и после да се нагодят към него;
- промяната става начин на мислене, а не последна възможност да се „спаси положението“;
- набляга се на резултатите, а не на строгите правила за тяхното постигане;
- разширява се практиката за създаване на временни и проектни екипи, които се разформират след постигането на целта си;
- все по-трудно се различава границата на организацията от нейната външна среда - мрежа от партньори, подизпълнители, доставчици, дистрибутори и пр.;
- задълбочава се тенденцията на формиране на „ядро“ и „периферия“ като две обособени и различни по значение групи персонал;
- разчита се на взаимоотношенията, а не на структурата, т.е. все повече се залага на вътрешно-екипните, на междофункционални отношения и на мрежата от професионални познания;
- комуникациите протичат открито, директно и свободно, без нива и посредници;
- различията се превръщат в актив на организацията и източник на добавена стойност и конкурентоспособност;
- работещите имат нужда да свързват това, което произвеждат и правят със своя социален живот;
- работата трябва да носи смисъл и стойност в личен план;
- задачите трябва да осигуряват разнообразие;
- описанието на работата и длъжностните изисквания трябва да се разглеждат в по-широк контекст;
- разпределението на работата и обхвата на длъжностите се анализират и оценяват системно; работните роли се променят динамично, в зависимост

от стратегическите цели, едни длъжности излизат напред като ключови, а други остават спомагателни;

- длъжностните характеристики постепенно прерастват в ролеви профили и се интегрират с компетентностните модели;
- работата трябва да предоставя равна възможност за учене и усъвършенстване на уменията;
- работата трябва да предоставя известна автономия и свобода за вземане на самостоятелни решения;
- ръководителите трябва да бъдат емоционално интелигентни и

Ролевият профил е специфичен начин за описване на ключовите изисквания към длъжността, при който фокусът е предимно върху изпълняваните роли, очаквани поведения на работното място и свързаните с тях умения. Ролевият профил дава визия за развитие в рамките на ролята, чрез фокусирането върху очакваните резултати, а не чрез подробното описание на задачите.

чувствителни към потребностите и преживяванията на хората;

- работещите имат нужда от информация, социална подкрепа в адаптирането към променящите се условия и обективно признание за трудовият им принос;
- залага се на лидерството, на управлението на ценности и култура, на мотивационни политики, които провокират лоялност и ангажираност;
- фокусът в управлението на хора се премества от организацията към индивида, критично значение придобиват политиките за намиране и задържане на таланти.



Добри практики свързани с дизайна на труда

В Enterprise Rent-A-Car *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 си сила и да разполага с точните данни.

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*. Компанията работи в посока на това 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.

5.2.1.7. Безопасни и здравословни условия на труд съобразени с възрастта

Проучванията на общественото мнение, извършено от Европейската агенция за безопасност и здраве при работа показва, че голяма част от гражданите на ЕС смятат, че добрите практики за здраве и безопасност са изключително важни и помагат на хората да работят по-продуктивно и по-дълго. Тенденцията за застаряване на населението поставя редица предизвикателства пред **осигуряването на безопасна и здравословна работна среда**. От една страна, по-дългият трудов живот може да доведе до по-дълги експозиции на рискове, а от друга - по-големият дял на работещи в напреднала възраст води до по-висока уязвимост към рискове и по-голям брой хора с хронични здравословни проблеми със специфични нужди и възможности. Младите хора също са изложени на специфични рискове. Статистиката показва, че вероятността от сериозна злополука на работното място е по-голяма при хората на възраст между 18 и 24 години, отколкото при по-възрастните работници и служители. Здравето и работоспособността на един възрастов етап от живота на човека зависи от условията на труд и здравословния начин на живот в предхождащите го възрастови етапи. Ето защо в управлението на безопасността и здравето при работа трябва да се прилага **подход, основан на възрастовия цикъл**, т.е. да се поставя фокус не само върху една от възрастовите групи, а да се вземат предвид нуждите и особеностите на работниците и служителите от всички възрасти. Изисква се 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. 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. В този контекст, 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.“*²³

Основните задължения на работодателите относно осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд са регламентирани В Кодекса на труда Закона за здравословни и безопасни условия на труд и в множество поднормативни актове. Най-общо тези задължения включват:

²³ https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/BU_bg

- осигуряване прилагането на минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд за работните места, трудовия процес и при използване на предоставеното работно оборудване;
- извършване на оценка на риска за здравето и безопасността, предоставяне на информация за рисковете на работещите и предприемане на мерки за профилактика и минимизиране на рисковите фактори;
- отчитане на специфичните опасности за работниците и служителите, които се нуждаят от специална закрила, включително и тези с ограничена работоспособност, и предвиждане за тези лица улеснения на работните им места при изпълнение на трудовите функции;
- въвеждане на физиологични режими на труд и почивка;
- осигуряване на работещите необходимите лични предпазни средства и специално работно облекло;
- осигуряване на медицинско обслужване от служба трудова медицина и застраховка за риск „трудова злополука“;
- осигуряване на всеки работещ подходящо обучение и инструктаж по безопасност и здраве при работа;
- определяне на длъжностни лица по ЗБУТ, създаване организация за осъществяване на наблюдение и контрол в предприятието по изпълнението на предприетите мерки за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, търсене на отговорност при констатиране на нарушения;
- консултиране на мерките по ЗБУТ с работниците и служителите или с техни представители и организации, учредяване на комитети/групи по условия на труд и подпомагане на дейността им;
- установяване, разследване, регистриране и отчитане на всяка станала трудова злополука и професионално заболяване.



Оценката на риска е внимателно изследване на всички аспекти на работата, за да се установи какво може да причини нараняване, заболяване или вреда, както и преценка дали опасността може да бъде премахната, а ако не - какви предпазни мерки трябва да бъдат предприети за отстраняване, намаляване и контролиране на риска.

Независимо от използвания подход или методика, оценката на риска обхваща следните последователни стъпки:

- разделяне работата на ясно определени категории, които ще са обект на оценката;
- откриване на опасностите;
- преценка на риска;
- изготвяне на план за контрол над рисковете;
- периодично преглеждане и актуализиране на оценката на риска.

Съобразената с възрастта оценка на риска означава, че при оценяването на рисковете трябва да се отчитат свързаните с възрастта аспекти на отделните възрастови групи в предприятието, което включва потенциалните промени във функционалния им капацитет и здравословно състояние свързани с етапа на жизнения цикъл. Не всички работници и служители са изложени на еднакъв риск, а някои специфични групи работещи са изложени на повишени рискове. Конкретен рисков фактор може да проявява различни въздействия при хората от различна възраст с оглед на признаците *вероятност, експозиция, тежест на последствията*. Когато говорим за хора, изложени на „особени“ или „повишени“ рискове, имаме предвид работници и служители, които са изложени на специфични рискове поради своята възраст, произход, пол, физическо състояние или статут в предприятието.

Тези лица могат да са по-уязвими към определени рискове и поради това за тях трябва да има специфични условия и изисквания при работа. Законодателството в областта на безопасността и здравето при работа изисква работодателите да извършват оценка на риска и подчертава необходимостта от **адаптиране на работата към отделното лице**. Изисква се оценка на рисковете за безопасността и здравето при работа, включително и на такива, касаещи групи работници, изложени на **специфични рискове**. Чувствителните рискови групи трябва да бъдат защитени срещу опасностите, които конкретно ги застрашават.

Опасност е възможен източник на вреда (материали, съоръжения, технология). **Опасно събитие** е ситуацията, в която човек е изложен на опасност, която довежда до вреда. **Идентификация на опасност** е процесът на установяване на съществуването на опасност и на определянето на нейните характеристики. **Вреда** е физическо нараняване и/или увреждане на здравето. **Риск** е вероятността за настъпване на вреда при конкретни условия на излагане и тежестта на вредата. Събитие или група сродни събития, нанасящи загуба (щета) на обекта. **Анализ на риска** е използване на разполагаема информация за идентифициране на опасни събития и за определяне на елементите на риска. **Оценяване на риска** е процесът на анализ и оценка на риска.

Разнообразието и управлението на възрастовото многообразие на работното място са актуални и важни въпроси за безопасността и здравето при работа в съвременните условия. За съжаление възрастовото многообразие в организацията рядко се изследва от гледна точка на оценката на риска. Все още не се използват в достатъчна степен „чувствителни към възрастта“ инструменти за оценка на риска, които да вземат под внимание специфичните рискове, с които се сблъскват различните поколения работещи.

Съобразената с възрастта оценка на риска поставя няколко **принципни въпроси** пред практиката на предприятията в тази област. Те са свързани с:

- оценяване на възрастовото разнообразие на работната сила като актив, а не като проблем;
- осигуряване на съответно обучение и информация относно въпросите на възрастовото разнообразие във връзка с рисковете за безопасността и здравето на лицата, извършващи оценката на риска;

- вземане под внимание нуждите на разнообразната по възраст работна сила на етап проектиране и планиране, а не изчакване докато бъдат наети хора с различна възраст и извършване на промени след това;
- избягване на предварителни и „кабинетни“ предположения за това какви са опасностите и кой е подложен на риск, допитване и полево проучване мнението на представители на различни възрастови групи; цялостната оценка на риска следва да прилага активен подход, включващ засегнатите работници и служители, основан на проучване на реалната ситуация на работното място;
- вземане под внимание на цялата работна сила, на всички категории персонал, независимо дали са на ключови или спомагателни позиции;
- адаптиране на работата и на предпазните мерки към функционалния капацитет и здравословно състояние на възрастовите групи работници и служители;
- осигуряване на адекватно обучение за трудова безопасност и здраве на всеки работник и служител; специално адаптиране на методите и материалите за обучение към нуждите и специфичните възрастови характеристики на работещите;
- при промени в организацията на работата, процесите, технологиите, във физическата среда на работното място или закупуване на ново оборудване, е важно да се гарантира, че тези промени или нововъведения са подходящи също и с оглед на възрастовото многообразие на работната сила.

Съобразената с възрастта оценка на риска за категориите работници и служители, изложени на специфичен и повишен риск, която предотвратява рисковете и преодолява опасностите, **ще бъде от полза и ще стимулира продуктивността и ефективността за всички работещи в компанията.** Това не е инвестиция с ограничен ефект и слаба възвращаемост. Напротив, има множество практически примери за мерки, от които може да се възползва цялата работна сила, като:

- монтиране на приспособления в работните помещения за създаване на подходящи условия за хора с хронични заболявания, увреждания, или възрастни работещи (пр. шумоизолатори, климатици; осветление; рампи, асансьори, предпазна сигнализация, пътеки за движение; ключове за осветление и стъпала, обозначени със светла боя по ръба и пр.);
- въвеждане на по-ергономични условия, прибори и инструменти, които могат да се приспособяват съобразно специфичните потребности на всеки работник, независимо от различията. Това означава, че работата или операцията ще може да бъде изпълнена с по-малко усилия, по-малко грешки и по-малко умора от по-широк кръг работещи (жени, възрастни работещи, хора с хронични проблеми, неопитни работници и т.н.);
- въвеждане на гъвкави режими на работа; разработване на мерки облекчаващи условията при работа на смени; тези стратегии ще са от полза за всички работници (независимо от тяхната възраст) и ще направят работата по-привлекателна за новите работници и служители.



Добри практики свързани с осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд

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*. Също така е ключово 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, вкл. и на баланса между професионалния и личния живот.

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 - взаимодопълняване с мотивиран и производителен екип в добро здравословно състояние, а за организацията - подобрен корпоративен имидж и финансови резултати.

Инструментите, които организацията 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, вкл. частично и поетапно пенсиониране; различни видове отпуски* предоставени на служителите поради необходимостта от изпълнение на семейни задължения;

Според проведените интервюта и проучвания в дейност 1 най-търсени от служителите са гъвкавите форми на заетост, вкл. намалени работни смени; очаквания по отношение на подобряване на организацията на работата и условията на труд и осигуряване на благоприятна психосоциална работна среда. Акцента много често пада на по-добрата организация на процесите.

Проектът „Стъпка за промяна“ в Златна Панега Цимент АД (част от група ТИТАН) 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.

В PSA Group (производител на автомобили) е извършена *възрастова оценка на риска*, която взема предвид физическите или психо-социални ограничения на служителите, 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. *Картографирането* дава възможност да се изследват всички работни места в компанията, за да се намерят подходящи позиции за работещи, чиято работоспособност е ограничена. 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.

В Loders Croklaan провеждат проучване чрез въпросник, резултатите от което показват, че трите основни области за подобрене са: **работа на смени, здравословния начин на живот и устойчивата работоспособност.**

- 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.

Над 29% от 118-те хиляди служители на PSA Peugeot Citroen Франция са на възраст над 50 години. Целта на компанията 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 осигурява подходяща алтернативна работа на служителите, чиито капацитет е намалял. Фирмено 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. Екип 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. Въведена е и **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 умението за учене сред по-възрастните работници.

5.2.1.8. Корпоративна социална отговорност

Корпоративната социална отговорност (КСО) е норма на бизнес поведение, която се прилага доброволно от съвременните компании. Този модел на отговорно управление е популярен в практика с множество определения, като: „**корпоративна съвест**“; „**корпоративно гражданство**“; „**социално представяне**“ „**устойчив и отговорен бизнес**“. Някои я определят, като бизнес практика, която допринася за постигане на устойчиво развитие на света. Устойчиво развитие е това, при което всяко поколение удовлетворява

www.eufunds.bg

своите нужди така, че да не се ограничава и прави компромис с възможността на бъдещите поколения да направят това. Устойчивото развитие на света включва три компонента - стабилна икономика, стабилно общество и стабилна околна среда. Това означава, че компаниите и корпорациите като цяло, в които по принцип са съсредоточени най-голямата мощ и ресурси са отговорни, чрез своето въздействие върху икономиката, обществото и екологията за постигане на устойчиво развитие на света.



Корпоративната социална отговорност е модел на стратегическо корпоративно управление, който надхвърля законовите и обичайните изисквания към бизнеса и развива отговорно към служителите и обкръжаващата среда поведение.

Корпоративната социална отговорност **започва отвътре**. Работниците и служителите са неин първи обект и диалогът с тях не се изчерпва до поставените от трудовото законодателство рамки. Социално отговорно е поведението на компания, която управлява многообразието и преживяванията, развива потенциала на хората, създава култура на взаимопомощ и солидарност, инвестира в социални политики ангажирани с потребностите на работещите и техните семейства, която се грижи за опазването на околната среда и изграждането на конструктивни взаимоотношения с всички, заинтересувани от нейната дейност страни. КСО интегрира способностите на различните поколения и насърчава солидарността и сътрудничеството между тях. Емоционалната връзка на хората с организацията е много по-силна, когато служителите вярват, че работят за полезна кауза и са част от обществените инициативи, които компанията реализира и подкрепя. Ангажираността на бизнеса с опазването на околната среда и решаването на обществено значими проблеми са следващите нива, на които функционира КСО. Философията на КСО е от типа „Win - Win - Win“ - печели компанията, печелят работещите, печелят потребителите, печели обществото.

Реализирането на КСО носи дългосрочни ползи на компаниите свързани с общественото доверие и репутация, ангажираността на персонала, лоялността на потребителите, интереса на инвеститорите и отличаване от конкуренцията. **Марката (бранда) на „добър работодател“** позиционира компанията на пазара на труда и я прави привлекателно място за работа и устойчиво задържане на способни и таланти хора от всички поколения. Такива компании първо мислят как да подредят нещата вътре в организацията, а не как да „излъскат“ образа си пред обществото. "Рецептата" за добър работодател включва засилена грижа за работниците и служителите, интерес и готовност да отговориш на техните очаквания, равен достъп до обучение и развитие, развитие на подходяща за всички възрасти работна среда, обективни системи

за оценка и стимулиране, споделяне на общи ценности, липса на дискриминация, индивидуален подход и открит комуникационен климат.



Добри практики: КСО

Hero, Испания развива *стратегическа политика в областта на човешките ресурси*, която е *насочена към личностно развитие на работната сила от всички възрасти, работата в екип и ангажираността, идентифицирането на служителите с корпоративната култура и социалните отговорности на компанията. Стратегията за управление на възрастово многообразие е в унисон с политиките за управление на човешките ресурси.*

По отношение на *управлението на поколенческите различия* Hero осъществява редица инициативи, някои от които са:

- 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 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.
- компанията предлага на служителите и редица други придобивки, свързани с концепцията за *социална отговорност*. Например коледни подаръци за пенсионираните служители, подаръци и допълнително възнаграждение за служители с над 25 години стаж, платени пътувания и социални събития, специално организирани за пенсионираните 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.

Две далновидни Германски компании имат аналогични практики по отношение на дистанционната ангажираност и постигането на баланс между работа и личен живот. (Особено актуални и с оглед на пандемията COVID 2020г.)

В Merz-Pharma GmbH от 2009 г. е налице възможност за работа от дистанция, която е уредена в дружествено споразумение. Ако прекият ръководител е съгласен, служителите могат да работят от вкъщи 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.

Vodafone D2 GmbH предлага работа от вкъщи 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.



Добри практики: управление на работодателската марка

www.eufunds.bg

Във Ferrero 25% от персонала са на възраст 45+ години и това стимулира ръководството на компанията да внедри 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.

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.

Ръководството на химическото предприятие Polyfelt (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 предприятието.**

Актуално!

Събитията, които налагат промяна в начина на работа са постоянни и работодателите, които съумяват да отговорят на очакванията на хората и да „докажат“, че са **добър работодател, проявяващ грижа към служителите си, независимо от обстоятелствата печелят конкурентно предимство на пазара на труда**. Особено актуална е ситуацията с настъпилата през 2020г пандемия свързана с вируса Covid. Предприятията, които поставят **здравео и безопасността на първо място и въвеждат (и разполагат с възможност от гледна точка естеството на работа) дистанционна и гъвкава заетост са високо оценени от служителите**. Въпреки че за немалко компании в България гъвкавото работно време е все по прилагано, дистанционната ангажираност е рядкост.

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.**



Добри практики: Социален диалог и колективно договаряне

www.eufunds.bg

Колективния диалог и социалното договаряне са от ключово значение за въвеждане на междупоколенческият подход на секторно ниво. Редица държави имат установени практики в областта. Например, в Белгия чрез колективен договор от 2013г. е постигната договореност според която 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 заетост трябва да съдържа специфични мерки, с цел да подобри или насърчи заетостта на тези служители.

Друг интересен пример е 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 КТД. 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.

В Испания, една от мерките е свързана с програма за обучение и трансфер на знания на работното място, чрез **hand-over договор** предвижда **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 замени**.

Работата в ISS Facility Services, Испания 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.

В Полша една от мерките, които залагат социалните партньори е свързана с **менторски договор** - разработване на съвместни препоръки на социалните партньори, вкл. въвеждане на дефиниция за „ментор“ и определяне в закон на максималната продължителност и допълнителното възнаграждение на ментора.

Интересен пример от **Великобритания** е проект, 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, математическа и цифрова грамотност. В рамките на проекта са адаптирани материали, които включват интерактивни онлайн инструменти за оценка на уменията и нови обучителни модули. Материалите са публикувани на онлайн платформа.

В Естония 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.

5.2.2. ИНСТРУМЕНТИ, ПОДПОМАГАЩИ РЕАЛИЗИРАНЕТО НА ПОЛИТИКИТЕ ПО АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ И НАСЪРЧАВАНЕТО НА СОЛИДАРНОСТТА МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

В рамките на проект „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” ще бъдат разработени, тествани и предоставени на предприятията конкретни иновативни инструменти за анализ и реализиране на политиките в целевата област, както следва:



НАРЪЧНИК ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ

Наръчникът ще съдържа описание на специфичните особености на различните поколения на работното място и указания за прилагане на управленски модели, техники и похвати, свързани с развитието на човешки потенциал, поколенческото сътрудничество на работното място, мотивацията и ангажирането с целите на организацията. Неговото предназначение е в помощ на ръководители на екипи и синдикални дейци в предприятията. Наръчникът ще бъде предоставен в е-формат на информационния портал на проекта и ще бъде достъпен на <https://activeageing.bia-bg.com/bg/project/tools/>



НАРЪЧНИК ЗА МЕНТОРИ (НАСТАВНИЦИ) ПО ТЕХНИКИ И ПОХВАТИ В ТРАНСФЕРА НА ЗНАНИЯ И ОПИТ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Наръчникът ще бъде разработен като помощен инструмент в дейността на менторите (наставниците) в предприятията по отношение на осигуряването на условия за трансфер на знания и опит между поколенията, за адаптиране и социализиране на новопостъпилите работници и служители, както и за заети лица на възраст над 54 г. Предаването на професионалните компетенции и опит може да бъде насочено от заетите на възраст над 54 г. не само към по-младите, но и към техни връстници от същия сектор, които с допълнително обучение биха могли да получат необходимите знания и умения, които да им дадат възможност да се насочат към по-перспективна дейност и работно място в рамките на същото предприятие, както и към такива, чието работно място предстои да бъде закрито. По този начин ще се осигури по-дълъг трудов живот както на менторите, така и на техните обучаеми, които са на възраст над 54 г. Методическите указания ще имат предвид спецификата и възрастовите особености именно на тази целева група, като, например, влошено здравословно състояние, специални потребности и др. или т.н. уязвими групи на пазара на труда. Наръчникът ще бъде предоставен в е-

формат на информационния портал на проекта и ще бъде достъпен на <https://activeageing.bia-bg.com/bg/project/tools/>



НАРЪЧНИЦИ ЗА АДАПТИРАНЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА И ДЕЙНОСТИТЕ КЪМ СПЕЦИФИЧНИТЕ ПОТРЕБНОСТИ И ВЪЗМОЖНОСТИ НА ХОРА С ХРОНИЧНИ ЗАБОЛЯВАНИЯ

Наръчниците ще се отнасят до не три типа от най-разпространените хронични заболявания сред работната сила. Типовете заболявания са идентифицирани и съгласувани със социалните партньори на основата на проведено изследване. диабет, хипертония и белодробни болести. ще бъдат идентифицирани и съгласувани между социалните партньори на основата на проведено изследване. Наръчниците ще съдържат методически насоки и указания към мениджъри и синдикални дейци в предприятията за формиране и въвеждане на политики и практики за адаптиране на работна среда към специфичните потребности на хората с хронични заболявания. Наръчниците ще бъде предоставен в е-формат на информационния портал на проекта и ще бъде достъпен на <https://activeageing.bia-bg.com/bg/project/tools/>



МОДЕЛ ЗА ОПИСАНИЕ, ЕРГОНОМИЯ И ДИЗАЙН НА РАБОТНОТО МЯСТО, СЪОБРАЗЕН С ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ВЪЗРАСТТА И НАСЪРЧАВАНЕТО НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ И СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА

Инструментът ще представлява методика за адаптиране и реорганизация на работните места, съобразени със специфичните изисквания и условия за ергономичен труд на заетите на възраст над 54 г. Той ще бъде предназначен за ползване от ръководствата на предприятията, специалистите по човешки ресурси, технолози, организатори в производството, специалистите по ЗБУТ, синдикалните дейци (представители на работниците и служителите) и комитетите по ЗБУТ в предприятията при проектиране и анализ на длъжностите и работните места. Моделът ще бъде тестван и апробиран в пилотните предприятия по проекта и ще бъде достъпен на информационния портал на проекта <https://activeageing.bia-bg.com/bg/project/tools/>



ЕЛЕКТРОНЕН ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА ПО БЕЗОПАСНОСТ И ЗДРАВЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО СЪОБРАЗЕН С ВЪЗРАСТТА

Инструментът, разработен в електронна онлайн среда, изследва и оценява риска на работното място с оглед на специфичните възрастови различия на заетите лица. Той ще се ползва като част от системата на предприятието за управление на безопасността и здравето по време на работа и ще спомогне за

оптимизиране на възможностите за работа на хора от всяка възраст и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа. Инструментът ще бъде предназначен за ползване от ръководствата на предприятията, специалистите по човешки ресурси, специалистите по ЗБУТ, синдикалните дейци и комитетите по ЗБУТ. Електронният инструмент ще бъде достъпен на информационния портал на проекта <https://activeageing.bia-bg.com/bg/project/tools/>



ЕЛЕКТРОНЕН ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА ФАКТОРИТЕ В РАБОТНАТА СРЕДА ПОРАЖДАЩИ ПРОФЕСИОНАЛНО ИЗЧЕРПВАНЕ (БЪРНАУТ)

Инструментът ще идентифицира, изследва и оценява факторите в работната среда пораждащи напрежение и тревога и водещи до състояние на професионално изчерпване. Той ще подпомогне предприятията за идентифицирането на факторите и превенция на риска от възникване на професионално изчерпване с цел удължаване на трудовия живот на по-възрастните служители/работници. Той е предназначен за ползване от ръководствата на предприятията, специалистите по човешки ресурси, специалистите по ЗБУТ, синдикалните дейци и комитетите по ЗБУТ в предприятията. Електронният инструмент ще бъде достъпен на информационния портал на проекта <https://activeageing.bia-bg.com/bg/project/tools/>

РАЗДЕЛ 6 ЕТАПИ И ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ПРИЛАГАНЕТО НА ПОДХОДИ И ИНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, ОСИГУРЯВАЩИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД И ОСИГУРЯВАНЕТО НА РАБОТНА СРЕДА, СЪОБРАЗЕНА СЪС СПЕЦИФИЧНИТЕ ВЪЗРАСТОВИ ПОТРЕБНОСТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ И НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ И СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА.

6.1. ПОЛИТИКИТЕ В УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ И АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ, КАТО ПРОЕКТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Прилагането на нови политики и инструменти в управлението на възрастовото разнообразие и в областта на активното стареене, не е самоцел, а реакция, адаптация на компаниите към променящите се условия във външната и вътрешната среда. Както посочихме, целта на този процес е постигане на устойчив ръст и превръщане на многообразието в корпоративен актив, създаващ висока добавена стойност и конкурентоспособност. За да постигнат тази цел и в името на своето бъдеще, компаниите трябва да реализират устойчиво необходимата промяна и да станат ефективни в управлението на целия потенциал, който възрастовото многообразие може да им предложи. А това не е лек за осъществяване процес, защото промяната трябва да се осъществи на личностно, междуличностно, организационно и културно ниво.

„Най-добрият начин да предвидиш бъдещето е да го създадеш“.
Питър Дракър

Процесът на промяна, свързан с управление на възрастовото многообразие и насърчаването на активното стареене не може да се постигне с палиативни, откъснати една от друга и едностранчиви мерки. Той е сложен и продължителен, изисква промяна в мисленето и ценностите и по тази причина може да се разглежда като процес на учене и съзряване на организацията. По същество, това е системна и целенасочено планирана дейност, която носи всички характеристики на **машабен и стратегически значим за организацията проект**. А реализирането на проект е иновативна, съдържаща риск и ограничена във времето задача. Проектните дейности изискват допълнителни познания и усилия, които не съвпадат с рутинната работа и би трябвало да им се придава по-особено значение в организацията.



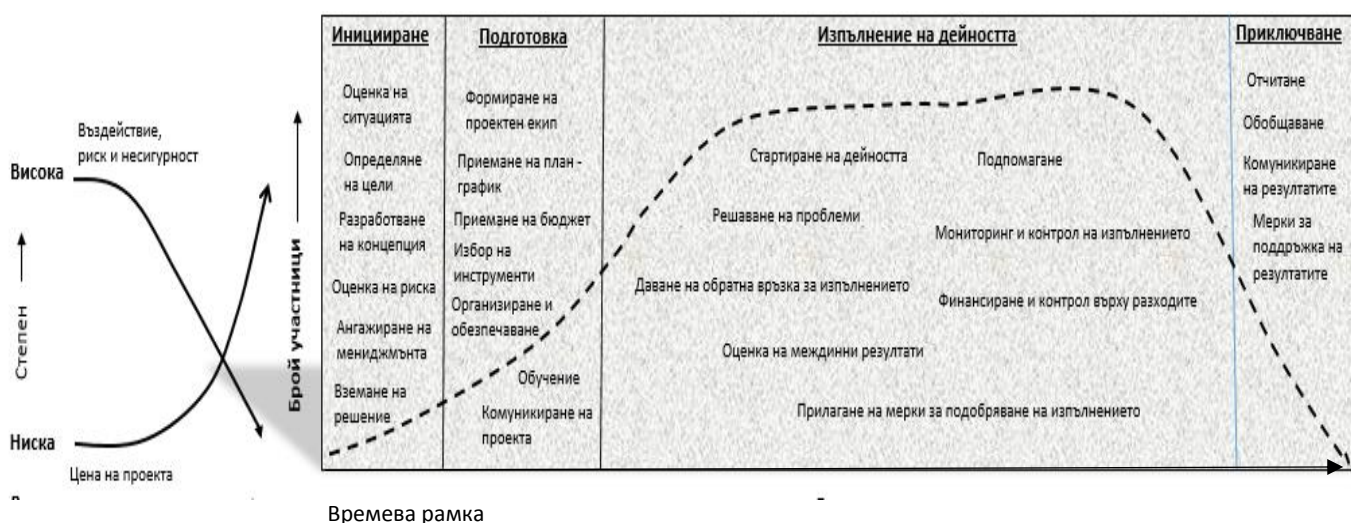
Работата по проект включва следните особености: *разграничаване от други намерения на организацията; предварителен анализ; иновационен замисъл (концепция); специфични цели; времева рамка; оценка на риска;*

собствен мениджмънт и проектен екип; специфична междуфункционална организация; специфични методи и нерутинни процеси за постигане на целите; твърдо фиксиран план (програма) график с дейности и фази на реализация; собствен бюджет и ресурси; директен контрол; специфични индикатори за измерване на напредъка и пр.

Жизненият цикъл на един проект е набор от последователни и взаимосвързани фази в неговото развитие, които се определят в зависимост от неговите цели, характер, области на приложение и методи на осъществяване. Той представя основната рамка на изпълнение (фази, дейности, резултати, разположени във времевата рамка на проекта). Независимо от особеностите, при всеки проект могат да бъдат открити **четири основни фази: инициране; подготовка; изпълнение; приключване**. Естествено резултатите от проекта имат устойчив характер и надживяват значително неговия жизнен цикъл. Жизненият цикъл на проекта, като цяло показва следните характеристики (PMBOK®Guide):

- разходите за експертен труд и други ресурси са най-ниски в началото, нарастват във фазата на подготовка, достигат своя пик във фазата на реализация и рязко намаляват, когато проекта върви към своя край;
- влиянието на заинтересованите страни върху вземането на решения, рискът и несигурността са най-високи в началото на проекта и постепенно намаляват във времето на изпълнение и приключване;
- възможността да се влияе на окончателните характеристики на резултатите от проекта, без това да се отразява съществено на разходите, е най-благоприятно в началото на проекта; разходите за коригиране на грешки и промени, нарастват значително, когато проекта приближава към приключване.

Жизнен цикъл, фази в развитието на проекта:



6.2. ЕТАПИ В РЕАЛИЗИРАНЕТО НА ПРОЕКТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ И АКТИВНОТО СТАРЕЕНЕ

В съответствие с представените по-горе жизнения цикъл и фази, можем да определим **пет основни стъпки (етапи)** в процеса на реализирането на проекта по внедряване на нови политики и инструменти в управлението на възрастовото многообразие и в насърчаване на активното стареене:

- одит на възрастовото многообразие в компанията;
- създаване на концепция и определяне на цели;
- комуникиране и създаване на коалиция за поддръжка;
- разработване и реализиране на програма;
- оценка на резултатите и ефекта.

6.2.1 ОДИТ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ В КОМПАНИЯТА

Социалният одит на ниво компания е процес на независимо оценяване и докладване относно наличието или отсъствието на съответствие между възприети стандарти за социално отговорно поведение и тяхното изпълнение²⁴. **Одитът на човешките ресурси** е независим експертен преглед и оценка на политиките, системите и дейностите в управлението на човешките ресурси, идентифициращ връзката между тях и корпоративната стратегия, в т.ч. и резултатите от реализирането бизнес целите на организацията.



Одитът на възрастовото многообразие е част от одита на човешките ресурси и социалния одит в организацията. Той се съсредоточава върху социалната отговорност и социалните политики, върху човешкия капитал, възрастовото многообразие и ефективността на политиките в УЧР от гледна точка на оптималното извличане на потенциала, който многообразието предлага и превръщането му в стратегически за компанията актив - източник за добавена стойност и конкурентно предимство.

С помощта на одита компанията може да оценява предизвикателствата в бизнес средата, своите силни и слаби страни в използването и развитието на човешкия потенциал, адекватността на системите за управление на човешките ресурси, готовността за промяна и прилагане на нови политики и подходи в управлението на възрастовото многообразие и активното стареене. При одитът на възрастовото многообразие в организацията, обикновено се търсят **отговори на някои от следните въпроси:**

- Какви предизвикателства отправя бизнес средата и как компанията може да отговори на тях? Как ще се развие бизнеса в следващите 15-19 години

²⁴ Пейчева, М., ст. Социалният одит – фактор за устойчиво развитие, УНСС, 2009

<https://miroslavapeichevacom.files.wordpress.com/2016/02/d181d0bed186d0b8d0b0d0bbd0bdd0b8d18fd182-d0bed0b4d0b8d182-d184d0b0d0bad182d0bed180-d0b7d0b0-d183d181d182d0bed0b9d187d0b8d0b2d0bed180.pdf>

(възможни сценарии)? Какви са силните страни на компанията, какви са възможностите и заплахите пред нея? В какви аспекти възрастово многообразие може да помогне за реализиране на възможностите и неутрализиране на заплахите?

- Каква е възрастовата и квалификационна характеристика на персонала и какво произтича от това? Какви хора работят в компанията, какви са техните поколенчески характеристики? Кои са силните и слабите страни на човешките ресурси с оглед на стратегическите цели? Кое възрастово разнообразие може да даде стратегическо предимство и кое друго може да попречи на бизнес целите? Колко разнообразна е работната сила, от гл. т. на различни особености, стилове и подходи, работни практики, нови начини на гледане на проблемите? Получава ли се максималното от човешките ресурси? Има ли необходимата смесица от идеи, знания, умения и опит в организацията, за да отговори на настоящите и бъдещите предизвикателства?
- Каква е ситуацията на пазара на труда и какви са бъдещите тенденции? Как се адаптира компанията към демографските промени и задълбочаващите се дефицити на пазара на труда? Какъв е имиджа на компанията, като работодател, може ли тя да привлича способни хора от различни поколения? Какви вътрешни ресурси да се използват за справяне със застаряването, с потребностите от работната сила и устойчиво задържане на персонал, в т.ч. и чрез насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа?
- Отговарят ли политиките по подбор, обучение и развитие, управление на таланта, управление на кариерата и приемствеността на стратегическите цели и предизвикателства? Насърчава ли се възрастово многообразие в подбора на персонал? Имат ли хората от различни възрастови групи равен достъп до обучение и развитие? Осъществява ли се трансфер на знания и опит между поколенията работна сила?
- Каква е културата в организацията? Толерантна ли е към възрастовите различия и потребностите на хората от различни поколения? Какви ценности се споделят от хората и могат ли те да допринесат за недискриминационното отношение към възрастта, за насърчаване на сътрудничеството и солидарността между поколенията работещи?
- Каква е организацията на работата и условията на работната среда? Може ли те да бъдат съобразени със специфичните характеристики на отделните поколения? Може ли условията и изискванията към отделни работни места да бъдат адаптирани към възрастовите потребности и здравословното състояние на заетите? Осъществява ли се оценка на риска съобразена с възрастта? Какво се прави за да се съхрани здравето, продуктивността и работоспособността на хората от различни възрасти?

- Отчитат ли се поколенческите особености в политиките по изграждане на съпричастност и ангажираност към компанията, в управлението на трудовото представяне, в мотивирането на трудовия принос, в допълнителното стимулиране и социално подпомагане (социални придобивки)? Какво е нивото на удовлетвореност на хората от различни поколения?
- Каква е нагласата на мениджърите и ръководителите на екипи към управлението на възрастово многообразие? Познават ли поколенческите особености на хората, с които работят? Използват ли ги в интерес на работата? Развили ли са лидерски качества и умения? Ползват ли се с доверие от всички поколения? Как гледат на законодателството свързано с човешките права в труда, достойнството в труда, защитата от дискриминация и закрилата на някои категории работещи? Това вмешателство в работата на организацията ли е или възможност за изграждане на конструктивни трудови отношения?
- Кои поколенчески различия са в основата на влошената атмосфера на междуличностни взаимоотношения, конфликтите и понижената екипна ефективност? Кои поколенчески различия са в основата на проблемите във обслужването и взаимодействието с клиентите и партньорите? Кои поколенчески различия са в основата на проблеми в производителността, трудовата и технологичната дисциплина, управлението на качеството, адаптирането към промяна, безопасността и пр.
- Какви практики и модели в управлението на многообразието има в други компании? Какъв е ефекта? В какъв контекст са развивани? Приложими ли са тези модели в организацията?

Одитът на възрастово многообразие се провежда чрез анализ на документи, справки и отчети, организационни проучвания, интервюта, анкети, фокус групи, работни срещи, наблюдение и други методи. Резултатите се представят под формата на доклад придружен с изводи и препоръки.

6.2.2. Създаване на концепция и определяне на цели

Концепцията (от латински: *conceptio* – разбиране за системата) е структуриран начин за разбиране, обяснение, тълкуване на даден обект, явление или процес, т.е. основна (отправна) гледна точка към въпроса, съдържаща водещата същностна идея за разкриването на системата.



В конкретния случай, концепцията е кратък но основополагащ, стратегически визионерски документ, съдържащ същността на проблема, схващанията и идеята за бъдещо развитие, аргументи за необходимостта и ползите на организацията от прилагане на нови политики и подходи в управлението на възрастово многообразие и насърчаване на активното стареене.

Концепцията се създава на основата на резултатите (доклада) от одита на възрастово многообразие и е нещо като „пътна карта“, отправна точка във вземането на управленски решения, в разработването и прилагането на практически мерки и инициативи, както и в комуникирането на промяната. Вземането на решение означава да се оцени ситуацията, да се идентифицират възможностите и рисковете, да се анализират различните варианти на действие и да се поеме отговорност за последствията. Френският философ Рене Декарт е предложил опростена техника за изясняване и оценяване на

ситуацията, която е добила широка популярност като метод за вземане на решение, наречен „Квадратът на Декарт“. Тази техника дава възможност да се охладят емоциите, да се използват фактите и отчетат последствията от решението.

Квадратът на Декарт:

1. Какви са плюсовете, ако управлявате възрастово многообразие?
2. Какви са минусите, ако управлявате възрастово разнообразие?
3. Какви са плюсовете, ако не управлявате възрастово многообразие?
4. Какви са минусите, ако не управлявате възрастово многообразие?

Максимата „ако не знаеш накъде вървиш, ще стигнеш до никъде“ е добре позната и „изстрадана“ в практиката. **Определянето на цели** в реализирането на проекта по управление на възрастово многообразие и насърчаване на активното стареење има ключово значение. Целта на една дейност е крайният резултат, който се опитваме да постигнем чрез нея. Но в практиката си често не осъзнаваме разликата между понятията „цел“ и „задача“. Целта има дългосрочен характер и описва окончателния резултат към който се стремим в дългосрочен план. Задачите имат сравнително краткосрочен характер. Те са конкретните дейности, мерки, чрез които се стремим да постигнем целта. Целите трябва да подкрепят бизнес стратегията

на компанията и приоритетите в развитието на човешкия капитал. Целите, които си поставяме с прилагането на възрастово многообразие трябва да бъдат ясни, конкретни, измерими и реалистични. Поставянето на абстрактни цели, води до неясен резултат. За да се избегне този проблем, в практиката се използва подходът SMART предоставящ матрица към дефинирането на целите.



Specific - целите да са конкретни, да е ясно какво трябва да се постигне

Measurable - резултатите да подлежат на измерване и оценка;

Agreed - целите да са съгласувани с тези, които са заинтересовани;

Realistic - целите да са реалистични, изпълними с наличните ресурси;

Timed - целите да са в постижими срокове

За да бъдат определени целите в прилагането на нови политики и подходи в управлението на възрастово многообразие и насърчаване на активното стареење, трябва да се тръгне от потенциалните ползи и ефекти, например:

- създаване на култура в подкрепа на бизнес стратегията;
- решаване на проблеми с недостиг на работна сила;
- намаляване на текучеството;

- подобряване на достъпа до таланти;
- съкращаване срока на адаптиране на новопостъпилите;
- решаване на проблеми в екипната ефективност;
- повишаване на резултатите от изпълнението на работата - производителност, качество, дисциплина, работа с клиенти и пр.;
- повишаване на мотивацията и удовлетвореността на работещите;
- развитие на по-ефективни социални политики;
- успешно внедряване на нови технологии, повишаване на ефективността в експлоатацията на машини и съоръжения;
- повишаване на личната ефективност, ангажираност, отговорност, инициативност, новаторство;
- повишаване качеството на човешкия капитал²⁵; повишаване на ефективността на системата за обучение и развитие, насърчаване на непрекъснатото учене и усъвършенстване на работното място;
- повишаване на безопасността, здравето и работоспособността, ограничаване на нарушенията по безопасност и здраве при работа, намаляване на травматизма и трудовите злополуки, на разходите за временна нетрудоспособност (болнични), профилактика и ограничаване на стреса на работното място;
- повишаване ефективността на „структурния капитал“²⁶ на компанията;
- повишаване удовлетвореността на клиентите, по-добро позициониране на текущите пазари, повишаване на потенциала за достъп до нови пазари и пазарни ниши;
- повишаване ефективността на „капитала на взаимоотношенията“ на компанията²⁷
- подобряване на обществената репутация и корпоративен имидж на компанията

6.2.3. КОМУНИКИРАНЕ НА ЦЕЛИТЕ И СЪЗДАВАНЕ НА КОАЛИЦИЯ ЗА ПОДДРЪЖКА

²⁵ Човешкият капитал на организацията е съвкупност от специфични черти и особености (природни качества - способности, талант, развити качества – знания, умения, компетенции, образование, опит, мотивация), на служителите ѝ, които имат определена стойност и са източник на бъдещи доходи, както за работещия, така и за работодателя, който наема при определени условия, използва и развива този капитал.

²⁶ Структурният капитал представлява инфраструктурата, която подпомага човешкия капитал. Това е средата за възпроизвеждане на човешкия капитал и за осигуряването на организационна синергия и ефективност. Структурния капитал се състои от бизнес стратегии, бизнес процеси, технологии, организационни политики, процедури, информационни системи, авторски права и ноу-хау, патенти, иновации, внедрени проекти, организационна култура, работен климат и системи за комуникация в организацията и пр.

²⁷ През 90-те години на миналия век възникна понятието Customer Relationship Management (Управление на взаимоотношенията с клиентите). Днес CRM се превърна в единна система от бизнес философия и технологии, която има за цел да привлича клиенти и изгражда дългосрочни отношения с тях. Но категорията „капитал на взаимоотношенията на организацията“ не се отнася единствено до потребителите. Освен взаимоотношенията с клиентите тук се включват и взаимоотношенията с външната среда – доставчиците, стратегическите партньори и всички други заинтересовани лица (stakeholders).

Управлението на разнообразието е активното и съзнателно развиване на насочен към бъдещето, мотивиран от ценности стратегически комуникационен и управленски процес на приемане и използване на различията и сходствата като потенциал на организацията, процес, който създава добавена стойност за компанията²⁸. От това определение може да се заключи, че управлението на възрастово многообразие по своя характер е преди всичко комуникационен процес, основан на ценности и модели на социално отговорно поведение.



Ключовите въпроси в комуникацията на възрастово многообразие и насърчаването на активното стареене са: Какви са ползите за компанията и хората? Как да създадем култура на чувствителност, справедливост към различията, на солидарност и взаимопомощ? Как да изградим отношенията в нашата компания така, че всяко различие да бъде уважавано, да намира своето място и да бъде активно използвано в интерес на работата? Как да подобрим работната среда и организираме процесите така, че хората да се чувстват сигурни, полезни, способни и продуктивни, независимо от тяхната възраст?

Комуникирането на възрастово многообразие и справедливото отношение към възрастта не е еднократна кампания, а системно, последователно информиране и разясняване на ползите, целите и задачите, процес на управление на

“В организациите истинската сила и енергия се генерират от взаимоотношенията. Видовете отношения и способността да ги създаваме са по-важни от всякакви задачи, функции и роли”
Маргарет Уетли

промяната и справяне с бариерите и опасенията, изграждане на ясна визия, разбиране, мотивация и готовност за активно участие, даване на обратна връзка за резултатите и ефектите. Това изисква комуникационна стратегия, комуникационен план, комуникативни умения, ясно дефинирани комуникативни роли на всички нива в организацията, ефективни комуникационни канали и похвати, единни и целенасочено въздействащи послания.



Комуникацията (communico - лат. съединявам, свързвам) се описва като процес на социално взаимодействие, осъществяван чрез предаване и приемане, или като взаимен обмен на съобщения с оглед на интересите и потребностите на комуникиращите страни.

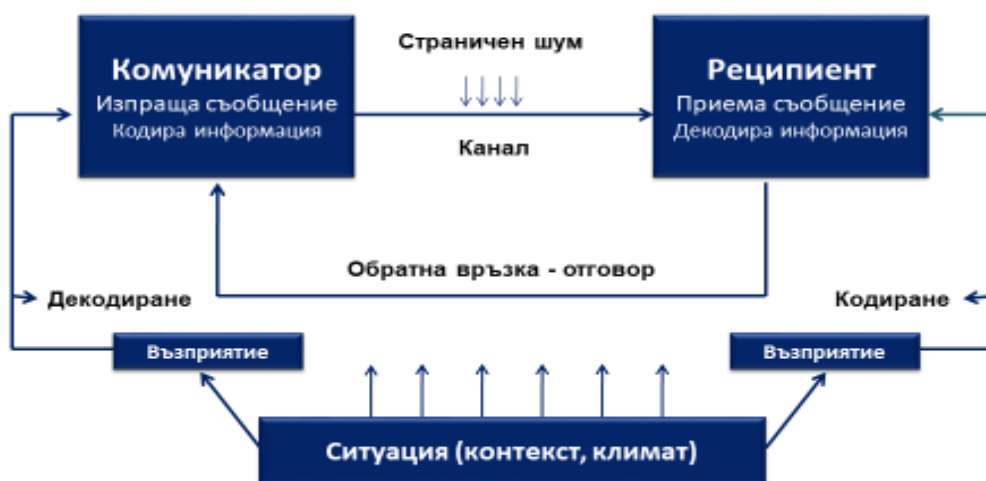
Както се вижда от фигурата по-долу, комуникационният процес не е толкова лесен, както ни изглежда обичайно в практиката. Общуването е двупосочен процес, свързан с обмен на информация, съждения, оценки, чувства, нагласи и

²⁸ Учебен наръчник по управление на разнообразието, Международно общество за управление на разнообразието, 2007, www.idm-diversity.org

отношения. В общуването се преплитат три аспекта на взаимодействие между хората:

- комуникативен аспект - обмен на информация;
- перцептивен аспект - сетивни и познавателни особености, нагласи и възможности за възприемане;
- интерактивен аспект - обмен на въздействия и изпълнявани роли.

Комуникационен процес



Комуникаторът (източникът на информация) има за цел получателят (реципиентът) да получи съобщение, послание, да разбере или да направи нещо. Но дали това съобщение ще постигне целта си? Тук се намесват и оказват влияние множество фактори: Как ще бъде съчинено (кодирано) съобщението от комуникатора? Какъв канал за предаване на информацията ще използва? След като съобщението е извън контрола на изпращача, то може да бъде повлияно от т.н. „страничен шум” (лидери на мнението, слухове, интереси за изопачаване); Получателят (реципиента) се опитва да „декодира”, т.е. да възприеме, разбере, осмисли, запамети съобщението, изпратено от комуникатора; Но различните хора възприемат и реагират по различен начин на една и съща информация. На способностите за възприемане влияят контекстът на средата, самоопределянето в ситуацията, отношението към комуникатора, опитът, личностните черти и нагласи. След това процесът се повтаря по обратен ред (обратна връзка) със същите особености. Ето защо много често комуникираме, без да се разбираме. **Общувайки, мениджърите трябва да се съобразяват с особеностите на хората и контекста на средата.** Трябва да умеят да предават послания в подходяща форма и по подходящ канал, които да гарантират, че получателят разбира посланието и не го тълкува неправилно. От друга страна това послание трябва да бъде така поднесено, че

да гарантира поведението, реакциите, които се очакват. Казано по друг начин, **ефективната комуникация означава:**

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

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

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

Това предполага, че в комуникациите свързани с управлението на възрастовото многообразие и изграждането на ценности и култура, подкрепящи чувствителността и справедливото отношение към възрастта, трябва да бъдат използвани не само „сухи“ доводи, но и емоционални послания, чрез които да се привлече вниманието, да се преодолеят консервативните нагласи и създаде ангажираност, съпричастност и доверие към проектната идея. Когато се въздейства (убеждава) върху **рационалната сфера** (разума), трябва да се използва следната конструкция:

1. **Теза** - твърдение, чиято истинност доказваме или опровергаваем;
2. **Аргументи** - установени фактически положения, чрез които доказваме истинността или неистинността на тезата;
3. **Обосноваване** - съвкупност от логически, мисловни операции, чрез които показваме връзката между аргументите и тезата.

Аргументите се основават на:

- позоваване на данни и факти;
- позоваване на експертни и авторитетни мнения
- изтъкване на ползи и предимства;
- посочване на загуби и последствия;
- изтъкване на причини и следствия;
- примери, сравнения и аналогии с други ситуации;
- предоставяне на нова и полезна информация;
- предоставяне на анализи и прогнози;
- позоваване на закони и норми.

АΩ

АΩ

В практиката се използват два типа техники за убеждаване:

„Алфа техники“ - убедителност на посланието, базирано на посочването на ползи и предимства от реализирането на идеята;

„Омега техники“ - убедителност на посланието, базирано на изтъкването на загуби и негативни последствия, ако не се пристъпи към реализирането на идеята.

За да се постигне желаното убеждаващо въздействие, тези две техники трябва да бъдат внимателно съчетавани и балансирани.

Кампанията на комуникиране и ангажиране с управлението на възрастовото многообразие и справедливото отношение към възрастта трябва да започне от ръководството на компанията с акцент върху ролята на преките ръководители. Те трябва да бъдат информирани, обучени и консултирани за визията и целите на проекта, за начините по които ще се подхожда в управлението на многообразието и техниките за комуникиране на промяната. Трябва да бъдат обучени в прилагането на лидерски стил и поколенчески подход в управлението на хора и екипи. С промяната в управлението на възрастовото многообразие трябва да бъдат ангажирани всички структурни звена в компанията. Всеки отдел, цех или дирекция и пр. трябва да бъде приканен да пригоди целите и задачите на проекта към собствения си контекст и да дефинира ясни и измерими критерии за постигането им.

Справянето с негативните реакции изисква изграждане на взаимна подкрепа между тези, които са готови да приемат промяната, и минимизиране на участието на тези, които все още се съпротивляват. Тъй като в повечето компании има културна традиция ръководителите да са от средите на едно поколение съществува риск от едностранчив анализ на средата и подхождане към изискванията за промяна в тясна перспектива, през призмата на визията и нагласите на едно поколение. Това налага създаването на **проектен екип и по-широка коалиция от хора, поддържащи промяната**. В тях трябва да се включат ангажирани с каузата на проекта експерти и хора от средите на различните поколения. Те трябва да имат ясни функции и правомощия в координирането на проекта и да консултират ръководството на предприятието при вземането на решения в целевата област.

Особено внимание трябва да се обърне на механизмите и каналите за вътрешнофирмени комуникации²⁹, на комуникационния климат в компанията, установяването и поддържането на доверие и открит диалог по проблемите свързани с промяната, насърчаването на свободен обмен на мнения, идеи и предложения. Трябва да се развият ефективни комуникационни системи, които да позволят и насърчат “свободния поток” на идеи, знание, информация и иновативни решения.

Все повече компании използват възрастовото многообразие и политиките си на управление, като бизнес инструмент по отношение на корпоративния имидж и репутация, връзките с обществеността и спечелването на повече сделки (особено с крупни партньори в чужбина и при обществени поръчки). Посочихме, че качеството на живот на работното място влияе на качеството на

²⁹ Вътрешнофирмена комуникация. Съвкупност от политики, системи, средства и процедури за ефективно общуване и взаимодействие между хората в организацията, обмен на информация, послания, идеи и въздействия в рамките на протичащите работни процеси. Комуникацията може да бъде формална (регламентирана) и неформална (неофициална, нерегламентирана). Според начина на протичане на информацията вътрешнофирмената комуникация може да бъде „вертикална“, „по хоризонтала“ и „по диагонала“. Ефективната вътрешно -организационна комуникация е водещ фактор в управлението на хора и процеси и двигател на заинтересоваността на работниците и служителите.

създавания продукт или услуга. В тази връзка се разширява практиката, големите компании да включват в търговските договори с компаниите доставчици конкретни клаузи, осигуряващи права за изискване на информация и одитиране на системите за управление на качеството, политиките в управлението на човешките ресурси и програмите за безопасност и здраве при работа. Това мотивира компаниите да реализират програми за корпоративна социална отговорност, да присъстват активно в социалните мрежи, да развиват успешен бранд на работодатели и ефективни политики за интегриране на възрастовото многообразие и активното стареене в системите за управление на човешките ресурси.

6.2.4. РАЗРАБОТВАНЕ И РЕАЛИЗИРАНЕ НА ПРОГРАМА

Това е същностния етап в прилагането на мерки и инициативи с цел интегриране управлението на възрастовото многообразие и активното стареене към политиките на организацията в управлението на човешките ресурси. Етапът включва:

- **планиране на дейността** - разработване на програма, график за изпълнение и бюджет на проекта;
- **реализиране на дейността** - изпълнение на програмата, мониторинг и контрол.

Програмата за реализиране на мерки и инициативи в областта на управлението на възрастовото многообразие и активното стареене има четири ключови елемента:

- **Цели** - както обяснихме, целите са предполагаем резултат от дейността. Това е описание на резултатите, ефектите от изпълнението на програмата компетентностния модел, които мениджмънта се стреми да постигне към определен момент в бъдещето. Всяка комбинация от цели има следните характерни черти: *приоритетност, разположение във времето, последователност и измеримост*;
- **Действия** - специфичните задачи, действия, с които се планира да се постигнат целите; За по-голяма яснота, задачите могат да бъдат декомпозирани на съставни елементи (подзадачи);
- **Ресурси** - рамка, ограничител на поредицата от действия. Програмата трябва да определи точно видовете и размерите на ресурсите, които са необходими, както и потенциалните им източници и начинът на разпределение. Планирането на ресурси включва **съставянето на бюджети**;
- **Изпълнение** - начини и средства за постигане на планираните цели (мерки), разпределение на задачите и отговорностите, определяне на срокове за изпълнение и маркери за напредък (отчитане на междинни резултати).

При разработването на програмата е необходимо всяко действие (задача) и мярка бъде обмислено и прецизирано в контекста на **следните изисквания**:

- **логичност** - действието има логична връзка с поставените цели;
- **методична последователност** - действията да следват методически правилна последователност в етапите на реализиране на проекта;
- **реалистичност** - поставените срокове за изпълнение да са оптимално реалистични за изпълнение;
- **ефективност** - дали се вършат правилните неща, дали действието е целесъобразно;
- **ефикасност** - дали се постига необходимия ефект с по-малко разходи на ресурси (човешки, финансови, времеви);
- **холистичност** - частите са подчинени на цялото, т.е. всички планирани действия да са логистично свързани и подчинени на постигането на крайния резултат;
- **партиципативност** - действието (задачата) да е съгласувано и възложено на тези, които са компетентни да го изпълнят;
- **отговорност** - персонална отговорност за изпълнението;
- **ресурсна обезпеченост** - организацията да е осигурила необходимите ресурси за изпълнението на съответната задача (човешки, финансови, времеви);
- **измеримост** - резултатът от действието да подлежи на измерване и оценка;
- **яснота** - действието да е формулирано разбираемо и недвусмислено.

Мерките, които компаниите прилагат в управлението на възрастово многообразие и насърчаването на активното стареење са разнообразни и се определят в зависимост от бизнес целите, резултатите от одита на многообразието, оценката на ситуацията и контекста на бизнес средата. В най-общ план, мерките могат да бъдат групирани в **следните области**:

- Повишаване на информираността, ангажираността и компетентността на мениджърите и служителите по проблемите на възрастта и поколенческите различия на работното място;
- Програми за развитие на линейните мениджъри и преки ръководители с оглед управление на многообразието;
- Промяна на инструментите за оценка на управлението на изпълнението с цел култивиране на управление на многообразието и превръщането му в измерима величина.
- Анализ на тенденциите на пазара на труда, оценка на демографската структура и капацитета на персонала, проучване на възрастово многообразие и различия в характеристиките на поколенията в организацията; Промяна на кадровите инструменти за набиране и задържане на разнообразна работна сила;
- Използване на възрастово многообразие като инструмент за откликване на разнообразните изисквания на пазара, повишаване ефективността на връзките с клиентите и подобряване качеството в тяхното обслужване;

- Преразглеждане на политиките, системите и процедурите по управление на човешките ресурси и усъвършенстване в контекста на целите в управлението на възрастовото многообразие;
- Внедряване на иновативни инструменти за управление на възрастовите различия и използване на потенциала, който възрастовото многообразие създава за формиране на добавена стойност;
- Усъвършенстване организацията на труда и разпределението на работата в посока на осигуряване на пълноценен и продуктивен трудов живот на всеки възрастов етап;
- Повишаване на екипната ефективност, развитие на умения за работа в екип и сътрудничество с оглед на възрастовото многообразие;
- Развитие на работна среда, осигуряваща безопасност, здраве и съхранена работоспособност, адаптирана към потребностите на отделните генерации. Оценка на риска съобразена с възрастта. Подобряване на ергономията на работните места. Създаване на условия за задържане и връщане на работа на хора с хронични заболявания и в пенсионна възраст;
- Управление на знания, умения и компетенции в контекста на възрастта; Насърчаване трансфера на знания и умения между поколенията;
- Социално партньорство и колективно трудово договаряне;
- Реализиране на програми за корпоративна социална отговорност;
- Управление на организационната култура и развитие на ценности насърчаващи справедливото отношение към възрастта, солидарността и сътрудничеството между поколенията.

Мониторингът на изпълнението на програмата е прецизно и систематично наблюдение, отразяване на хода на изпълнение на дейността. Мониторингът включва **четири основни стъпки**:

- определяне на стандарти, индикатори за добро изпълнение;
- създаване на инструменти за измерване на изпълнението - справки, отчети, междинни доклади, обратна връзка от членовете на проектния екип и други заинтересовани от проекта лица;
- съпоставяне на изпълнението с резултатите;
- предприемане на корекционни действия, ако нещата не вървят по план.

Прилагането на управление на възрастовото многообразие и насърчаването на активното стареене е в основата си въпрос на нагласа, миоглед и социално отговорно поведение в рамките на компанията. Ето защо при реализирането на програмата е необходимо да си даваме сметка за **следните принципи и подходи**:³⁰

- Ключовото условие за да стане компанията успешна, ориентирана към възрастовото многообразие е развитието на корпоративна култура, която цени и съзнателно насърчава разнообразието. Организацията разработва

³⁰ Учебен наръчник по управление на разнообразието, Международно общество за управление на разнообразието, 2007, www.idm-diversity.org

мерки, за да достигне до равновесие между различията и сходствата, и да използва това равновесие, за да създава стойност. Успешните компании развият такова управление на многообразието, което цени и използва вътрешното разнообразие в своя полза, и прилага наученото към външната заобикаляща среда по систематичен и ефективен начин;

- За да се развие и поддържа силна, вътрешно-разнообразна компания, тя трябва да има също толкова силна и ясно формулирана корпоративна стратегия и визия, която включва многообразието като същностен компонент. Полезно би било, ако отношението към възрастовото многообразие присъства и в етичния кодекс на компанията. В крайна сметка, многообразието е дългосрочен икономически ресурс;
- За да се избегне противопоставяне от различни страни, възрастовото многообразие трябва да се дефинира по обхванат, включващ всички поколения начин. От определения на многообразие за работниците и служителите трябва да става очевидно, че всеки е включен и, следователно, различията на всеки са ценени.
- За да има ефективно управление на разнообразието, компанията се нуждае от прозрачна система за управление на изпълнението, разработена методично чрез консултации с работници и служители от всички поколения и др. вътрешни заинтересовани страни. В случаите, когато се констатира дискриминация или подценяване на основата на възрастови характеристики, трябва да се реагира незабавно;
- Подкрепата за възрастовото многообразие изисква фундаментална промяна в допусканията относно ролята на организационната култура, както и промени в базисните системи и модели на управление;
- Емоционалната интелигентност, чувствителността и нагласата за използване на възрастовото многообразие е това, което отделя ефективните ръководители от тези, които имитират промяна или признават нуждата от нея само на думи; Необходима е искрена убеденост в това, че разнообразието обслужва нуждите на компанията представлява съществена част от нейната идентичност;
- От решаваща важност за ангажираността е дефинирането на достъпни за разбиране стратегически и финансови аргументи за ценността на многообразието и ползите от неговото управление, както за компанията, така и хората;
- Макар и отлично проведено обучение само по себе не е достатъчно и не може да осигури културната промяна. Необходимо е съчетание от мерки. Но липсата на обучение или неподходящо обучение могат значително да навредят на усилията за прилагане на политиките по управление на възрастовото многообразие;
- Демографските тенденции и нарастващия дефицит на пазара на труда налагат промяна в системите за набиране и подбор. Необходима е гъвкавост, адаптивност към ситуацията и използване на различни иновативни техники, нови и разнообразни канали за привличане на хора. Доминиращите схеми на мислене и свръх акцентираното търсене само на

www.eufunds.bg

„по-млади“ или на „по-опитни“ остават безвъзвратно в миналото. Компаниите трябва да познават реалностите на пазара на труда и да са готови за разумни компромиси. Трябва да разполагат с профили на компетенциите и да подбират кандидати за работа на основата на компетенции. Изискваните умения, трябва да са градиращи по степен на тяхната значимост за пригодността към длъжността: базови (изключително важни, с които не е допустим компромис); желателни (важни, но може да се допускат известни компромиси); съвършени (важни, но все по-трудни за откриване).

6.2.5. ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ И ЕФЕКТА.

Мониторингът на дейността описва ситуацията в даден момент и показва „какво се случва“, докато **оценяването** показва „как се случва и доколко е ефективно и ефикасно това, което се случва.“. **Оценяването**, като форма на контрол в изпълнението на проекта се извършва в следните области:

- **оценка на изпълнението** - фокусът е върху икономичност и ефикасност, съотношение между вложени ресурси и постигнати резултати;
- **оценка на процеса** - фокусът е върху дейностите, връзката между начин на изпълнение и ефективност;
- **оценка на въздействието** - фокусът е върху ползата за организацията от реализирането на програмата (проекта);
- **стратегическо оценяване** - фокусът е върху връзката с бизнес средата, бизнес стратегията потенциала за устойчиво поддържане на резултатите.

Посочихме, че целите на програмата за управление на възрастово многообразие и активното стареене са крайни резултати, които трябва да бъдат SMART, т.е. да бъдат конкретни, да подлежат на измерване, да са реалистични, да са съобразени с времето и ресурсите, да са съгласувани с хората, които трябва да ги постигнат. За да се оцени ефекта и добавената стойност от реализацията на програмата (проекта), на етап

Ефективност е степента на постигане на нацелените цели при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от дейността. Ефективността е свързана с целесъобразността на действията. Чрез нея се дава отговор на въпроса, дали се вършат "правилните" неща. Колкото степента на постигане на една цел е по-висока, толкова по-ефективни са предприетите действия.

Ефикасността е рентабилността и икономичността на действията. Чрез нея се дава отговор на въпроса, дали нещата се вършат икономично, по "правилния" начин. Колкото вложените разходи са по-малки, а ползите по-големи, толкова по-ефикасни са предприетите действията.

приключване на проекта, резултатите трябва да бъдат измерени чрез предварително определени показатели и трансформирани във цифри (финансова стойност). Това означава, че е необходимо да:

- определим набор от релевантни показатели, чрез които да измерваме резултатите в постигането на всяка отделна цел;

- разграничим, кои показатели отчитат конкретен резултат и кои индикират прогрес, движение към желания резултат;
- определим методите, с които ще измерваме резултатите;
- съобразим периодичността, в която да измерваме, т.е. да оценяваме резултати тогава, когато е възможно въздействията да се проявят;
- трансформиране получените данни от показателите в стойност (материални и нематериални ползи);
- да съпоставим разходи и ползи за компанията, като на тази основа определим нетната добавена стойност от реализирането на програмата.

В практиката се използват няколко **подхода за измерване и оценяване на ефективност, ефикасност и добавена стойност**:

Пост тест с експериментална и контролна група.

Става дума за пилотно прилагане на програмата (или част от нея) за управление на многообразието и активното стареене в избрано структурно звено, което изпълнява ролята на експериментална група. Останалите структурни звена в компанията изпълняват ролята на контролна група. След реализирането на програмата (мерките) резултатите на експерименталната и контролната група се измерват и оценяват по отделно, след което се сравняват.

Сравнителен анализ - Benchmarking.

Бенчмаркингът е средство за оценка на собствено развитие спрямо това на директните конкуренти или спрямо водещите организации в бранша. Съществуват множество дефиниции на процеса Benchmarking, но общото между тях се свежда до следните действия:

- ✓ събиране на информация за конкурентите и водещите организации - определяне на еталон за сравнение;
- ✓ сравняване на характеристики (показатели за финансов резултат, качество, цени, технологии, човешки ресурси и др., преди и след реализирането на програмата (проекта).

Съотношението между разходи и ползи BCR (Benefits/Cost/ Ratio)

$$\text{BCR} = \frac{\text{Ползи от реализирането на програмата}}{\text{Разходи за реализирането на програмата}}$$

Ползите от програмата се оценяват и дефинират чрез показателите за измерване и оценяване на резултатите в изпълнението на нейните цели. Немонетарните ползи трябва да бъдат идентифицирани и описани отделно.

Разходите за реализиране на програмата са инвестициите, вложените финансови средства и други ресурси за нейното създаване и реализиране.

Възвращаемост на инвестициите (ROI - Return of Investments).

ROI е финансов показател за добавената стойност, степента на възвращаемост на конкретна инвестиция, т.е. индикатор за измерване на бизнес ефекта от конкретно начинание или способност да се генерира печалба. Той се базира на сравняване на ползите от реализирания проект с разходите, вложени в него. Изчисляването на коефициента (процента) ROI се осъществява по следната формула:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ползи от програмата} - \text{Разходи за програмата}}{\text{Разходи за програмата}} \times 100$$