



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

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

София, 31.03.2020 г.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



БЪЛГАРСКА  
СТОПАНСКА  
КАМАРА  
съюз на българския бизнес



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- 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”
  
- Изследвания
  - **Международни практики и опит в областта на активното стареене**
  - Статистически анализ
  - Поколенчески характеристики на работната сила в България
  - Адаптиране на работната среда за хора с хронични заболявания

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



## □ Международни практики и опит в областта на активното стареене и междугенерационния подход

- Европейски Автономни рамкови споразумения и рамки за действие
- Международни, национални и регионални актове, политики и инициативи в областта на активното стареене
- Прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори
  - **Белгия** – инициативи на федерално, регионално и секторно ниво за насърчаване и задържане на работници над 50 г. на пазара на труда (секторни колективни споразумения, времеви кредити и др.)

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)





- **Естония** – мерки на държавно ниво (политики в областта на здравето, образованието) и на фирмено ниво (съвместни проекти, семинари, обучения и др.)
- **Холандия** – колективни трудови договори, планове за действие, съвместни инициативи, проекти и споразумения
- **Испания** – пакет от мерки, сред които Програма за обучение и трансфер на знания на работното място чрез hand-over договор, обучения и др.
- **Швеция** – съвместни действия на социалните партньори за подобряване на работната среда, проекти и др.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **Инструменти, модели и практики в управлението на човешките ресурси, насочени към осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения**
  - управление на поколенческите различия, адаптиране към промяната и създаване на организационна култура
  - превенция и оценяване на риска, осигуряване на здравословна и безопасна среда, подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места
  - променящи се демографски характеристики и осигуряване на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности
  - управление на преживяванията на работниците и служителите съобразени с поколенческите особености

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДБФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **Добри практики на компании, създали организационна култура на приобщаване и включване** - Apple, Google, Facebook, LinkedIn, Veleda, Cisco, Hilton, McDonald's, Santander, Walmart и др.
- **Добри практики по отношение на съобразената с възрастта оценка на риска** - Daimler, Plenker, Suva, Fluxys, M. Bush, BKK, General Electric, PSA Group, Optix и др.
- **Добри практики за въвеждането на мерки за превенция на уврежданията, рехабилитация и връщане на работа, ротация на работните места** - ŠKODA, General Electric, Ford и др.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **Добри практики за насърчаването на здравето на работното място на компаниите** - Audi, Airbus, Dartex, PSA Group, Deutsche Post, Duslo, Toyota Material Handling, Siemens, Shneider Electric и др.
- **Добри практики по отношение на управлението на поколенческото многообразие и възрастов профил на компанията** - Enterprise Rent-A-Car, Scripps Health, HMRC, M. Busch GmbH, ISS Facility Services и др.
- **Добри практики свързани с неутрален спрямо възрастта подход на набиране, селекция и подбор на персонал с фокус върху компетенциите** - ASDA, Daikon, Enterprise Rent-A-Car, Fahion Engeneering, Furs, Hero и др.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **Добри практики за планиране и управление на приемствеността и трансфера на знания** - Atheneum Intercontinental Hotel, Eesti Energia, Energie Gasntz, Enterprise Rent-a-Car, OKG, Slovak Gas Industry, Verbund Konzern
  - наставничество
  - програми за развитие на лидери
  - учене чрез действие
  - менторство и реверсивно (обратно) менторство
- **Управление на преживяванията на служителите и дизайн мислене** - Walmart, IBM, Google, LinkedIn, ING, ABN Amro и др.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд





- **Проучвания и изследвания на поколенческите особености на работната сила:**

- **Поколение Т** - конкурентоспособни, лоялни, създават взаимоотношения с лекота, общуват „лице в лице“, фокусирани върху работата, независими, ориентирани към целите, находчиви и др.
- **Поколение Х** - индивидуалисти, гъвкави, търсят независимост чрез работата си и баланс между професионалния и личния живот, умели с технологиите
- **Поколение Y** - предпочитат комуникация по имейл, чрез текстови съобщения или чрез социални медии, оптимисти, перфекционисти, фокусирани са върху настоящето
- **Поколение Z** - мислят четириизмерно, нетърпеливи са, комуникират чрез образи, прагматични са и са фокусирани върху бъдещето





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **Въздействието на цифровизацията и технологиите** върху различните поколения - Office 365, G-Suite, Slack, Workplace, изкуствен интелект, обогатена реалност и др.
- **Най-търсените меки и твърди умения** - творчество, сътрудничество, убеждаване, емоционална интелигентност, аналитично мислене, блокчейн, бизнес анализ, облачни изчисления, изкуствен интелект, UX дизайн и др.
- **Добри практики за въвеждане на междугенерационния подход и трансфер на знания** - Ford Motors GROUP, General Electric, Amazon, Siemens AG, Titan Industries, Xerox, British Aerospace Systems

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **Менторство и обратно менторство – Nestle**
- **Коучинг** - коучинг за умения, коучинг за представяне, коучинг за развитие, екзекютив коучинг, бизнес коучинг
- **Въвеждащи програми за новопостъпили служители** - DB Schenker, KPMG, Spark Digital, CenturyLink, Ryobi Die Casting и др.
- **Добри практики в обучението и мотивацията на служителите** - Kräuterhaus Sonnentor , BVG, FMP Group Pty Ltd, „returnships“,

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



## □ Изводи и препоръки от проведеното изследване

- Проучени са над 130 практики на различни по размер компании, опериращи както в Европа, така и в глобален мащаб, представящи различни инструменти, модели и подходи за въвеждането на междугенерационния подход и управлението на възрастовото многообразие.
- Преобладаващата част от добрите практики могат да бъдат приложени от компаниите в България след задълбочено проучване и оценка на:
  - спецификите и нуждите на дадената организация,
  - потенциала за разработването и прилагането на съответните инициативи в конкретното предприятие,
  - планираната възвръщаемост на инвестициите





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



- **За да се справят с предизвикателствата, свързани с демографските промени в структурата на работната сила, е важно предприятията в България да:**
  - предприемат проактивен подход в управлението на възрастовото многообразие;
  - изградят организационна култура на познаване, разбиране и приемане на възрастовото многообразие, насърчаваща сътрудничеството между различните поколения;
  - развият лидери, които ефективно управляват мултигенерационните екипи;

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)





- интегрират управлението на възрастовото многообразие в политиките по управление на човешките ресурси с фокус върху:

*неутрално спрямо възрастта  
набиране, селекция и подбор  
на персонал*

*обучение и развитие на  
служителите от всички  
възрастови групи през целия  
трудов живот*

*кариерно и професионално  
развитие през целия трудов  
живот*

*управление на  
приемствеността и  
трансфера на знания,  
междугенерационно учене*

*управление на  
преживяванията на  
служителите от всички  
възрасти*

*цялостен подход, основан на  
жизнения цикъл, насърчаващ  
устойчив трудов живот и  
здравословни работни места  
за представителите на  
всички поколения*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

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"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

# Благодаря за вниманието!

Екип: Мария Минчева  
Жасмина Саръиванова  
Евелина Ведър  
Емилия Стефчева

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд