

**Национална кръгла маса**  
**На Българска Стопанска Камара**

**14 май 2020 г.**

по проект BG05M9OP001-1.051-0006-C01

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“, финансиран по ОП РЧР

**Становище**

От: Галина Стефанова Софрониева, Директор ЧР VIVACOM

Относно: доклад 3 „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“

В последните години се наложи тенденция на затруднено намиране на професионалисти на пазара на труда. Работодателите разнообразяват каналите, методите и подходите за привличане на кандидати за работа; внедряват широк набор от програми за последващото им задържане и развитие в организацията и мерки за повишаване на тяхната ангажираност, с цел повишаване на продуктивността и ефективността в работата и удовлетворението на клиентите. За да бъдат тези мерки ефективни и работещи, от ключово значение е да се вземат предвид мотивационните фактори на настоящите и бъдещите служители, техните ценности, нагласи, какво е отношението им към естеството на работа, екипа, мениджмънта, процесите и политиките в компанията. Осъзнаваме, че за да бъде успешна политиката по управление на човешките ресурси в организацията, трябва да познаваме спецификите на различните поколения и да взимаме информирани решения при разработването и прилагането на адекватни инструменти, съобразени с техните характеристики, така че да се използват силните страни на всяко едно поколение и да се осигури правилната „спойка“. Съгласна съм, че вероятно в малко организации управлението на междугенерационните различия е на фокус. Паралелно с това с увеличаване на продължителността на живота, по-ниската раждаемост и постепенното вдигане на възрастовата граница за пенсиониране, се очертава необходимостта от политики за здравословно удължаване на трудовия живот и правилно използване на експертизата и потенциала на по-възрастните поколения.

Това задълбочено изследване, изведените заключения и дадените препоръки по научен начин подкрепят практическите наблюдения на ЧР специалистите и са от изключителна полза за обосновка насочването на ресурс към разработване на политики по управление на възрастта.

По отношение на нормативната база – може да се адаптират за нашите условия и да се прилагат някои добри практики от държави от Европейския съюз: стимулиране на работодателите да наемат лица над 55 г. възраст чрез намаляване на осигурителната тежест, еднократно бонусиране, поемане на част от възнаграждението, намалено работно време. Бих препоръчала олекотяване на режима за наемане и съответно освобождаване на служители, в случай на непригодност, за да се избегне самоограничаването на работодателите в наемане на възрастни служители, с цел избягване на бъдещ риск; облекчаване режима за работа от разстояние, особено актуална тема в момента, и където бизнесът приложи свой прочит на нормативните ограничения.

Пред работодателите е налице предизвикателството да внедряват политика по управление на човешки ресурси, която да осигурява успешно сътрудничество и баланс между поколенията и да превърне различията в конкурентно предимство. На база стратегическите планове за развитие да прилагат индивидуален подход при разработване на програми и проекти за привличане, задържане и развитие на служителите, съобразени с характеристиките на поколенията, като в същото време осигуряват равнопоставеност, справедливост и прозрачност. Във вътрешната култура на фирмата може да се добавят ценности като „различия и приобщаване“, „различни заедно“, „многообразие“ и др.под. и в тази посока да бъде ориентирана политиката за развитие на работодателската марка, проектите за обучение, мотивация, признание, кариерно и професионално израстване, трансфер на вътрешно знание и приемственост, както и политиката по здраве и безопасност. При провеждане на проучванията на ангажираността да се изследва тази категория и в случай на по-ниска стойност да се насочат усилията в конкретни мерки за подобряване на показателя.

Относно управление на възрастта и гарантиране удължаването на трудовия живот работодателите имат възможност да приложат гъвкави модели:

На хигиенно ниво – актуализиране оценката на риска, адаптиране на работните места и осигуряване на подходящи условия на труд, съобразно здравословното състояние и спецификата на поколенията; разработване на политика по управление на стреса; осигуряване на безплатно психологическо консултиране; спортни активности, здравословно хранене.

В организацията на работното време – адаптиране на работното време според особеностите на различните групи хора и спецификата на дейността – гъвкаво работно време и гъвкаво работно място: работа от разстояние, непълно работно време, работно време с променливи граници; разнообразни по вид смени с различна продължителност и прекъсване през работния ден; осигуряване на повече физиологични почивки в рамките на работни ден на поколение „Т“, ограничаване на извънредния труд.

Политиката по придобивки във всяка организация е свързана с финансовите възможности и заложените цели. Във връзка с възрастовите различия най-удачният вариант е да се внедри система за гъвкави придобивки (извън социалните – ваучери за храна, здравно застраховане и транспорт) и всеки служител да избере най-подходящите за себе си според интересите, в

рамките на определен бюджет. Други - повече дни платен годишен отпуск според стажа, допълнителни придобивки, съобразени с поколенията, стига да се осигурява равнопоставеност и да се избягват дискриминационни действия.

На служителите да се осигурява възможността да участват в програмите за обучение, развитие и признание, независимо от възрастовите различия, за да се засилва чувството им на принадлежност към организацията. В тази връзка фокусирането върху развитието на служителите и като вътрешни обучители и ментори спомага не само за тяхното личностно и професионално израстване, но е и предпоставка за запазване знанието в организацията. При добре структуриран менторинг процес с ясни правила и мотивационни техники наставниците предават знания в няколко направления - въвеждат нови служители, помагат на служители с ниско представяне да го подобрят, осигуряват трансфер на знание и подготвят свои заместници. Друг подход е развитие на вътрешни обучители, които чрез споделяне на специфично корпоративно знание и обмяна на опит между колегите от различни екипи спомагат за създаването на среда на сътрудничество, повишаване ефективността на работата и успеха на компанията.

Напоследък все повече организации се фокусират върху служителското изживяване, по подобие на клиентското изживяване. Настоящото изследване и представените добри международни практики са една добра отправна точка в подпомагане на работодателите в областта на управление на служителското изживяване. В малко компании има създадени алумни общества, а в светлината на управление и приобщаване на различните поколения подобни инициативи само биха повишили доверието, авторитета и репутацията на организацията.

Всички политики, мерки и инициативи за ефективно управление на различните генерации, насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа, ще останат само добри намерения, ако не се инвестира в развитието на лидери, които да познават спецификите на различните поколения, ефективно да управляват екипи, съставени от хора от различни поколения, да развиват потенциала им, и да ги мотивират в постигане бизнес целите на организацията.

Като пример за последното мога да посоча опит в нашата фирма. Представител съм на голяма за мащабите на страната компания, която е своеобразна мини представителна извадка на обществото и неговата демографска структура – по пол, социален статус, възраст, образование, географско разпределение. Срещаме съществени различия в ценностната система, поведението, нагласите и очакванията на четирите поколения в компанията, които досега не сме наблюдавали при трите поколения в предишните периоди. Мениджърският състав също се състои от представители на 4 различни поколения. Установихме, че мениджърите срещат затруднения в управлението на смесените екипи и осигуряване на баланс вътре в екипа, а също и в комуникацията между хомогенни екипи. Ето защо организирахме и проведохме обучение за всички оперативни

мениджъри (около 300) по управление на междупоколенческите различия. Обучението продължи в рамките на цялата година, като предизвика голям интерес. Мениджърите споделиха, че при разпределение на проектите и оперативните задачи в ежедневната оперативна работа са се съобразявали с нивото на познания, опит и квалификация на служителите, но не са си давали сметка за тази гледна точка – да съобразят процесите с характеристики на различните поколения. Тази година продължаваме обучението, като акцентът е върху мотивацията в динамично време.

В заключение бих желала отново да потвърдя, че резултатите от изследването и представените препоръки в доклада са отлична база за усъвършенстване на нормативната уредба и имат ключов принос за внедряване на политики по управление на човешки ресурси, които да отчитат възрастовото многообразие и да стимулират по-дълъг трудов живот.