



КОНЦЕПЦИЯ

на електронен инструмент за
идентифициране и оценка на специфични
възрастови особености и поколенчески
различия в поведението на работното място.



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

София, юни 2025 г.

Заглавие на документа:	Концепция на е-инструмент за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място.
Дейност по проекта:	2.3.3 „Създаване и внедряване на инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастовото многообразие и поколенческите различия в предприятията“.
Срок за изпълнение:	Юни 2025 година
Дата на представяне:	Юни 2025 година
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Ограничено (до членовете на експертните екипи, участващи в реализирането на дейността)
Изготвил:	Томчо Томов
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение

- 1.1. Цел на проекта.
- 1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3.
- 1.3. Базисни понятия.

Раздел 2. Концептуални основи

- 2.1. Теория за поколенията.
- 2.2. Концепция за управлението на възрастово многообразие.
- 2.3. Подход в създаването на е-инструмент за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място.

Раздел 3. Описание на е-инструмент

- 3.1. Цел и предназначение на е-инструмент.
- 3.2. Обхват и области на изследване.

Раздел 4. Практически насоки в прилагането на е-инструмент в дейността на предприятията

- 4.1. Практическо приложение на е-инструмент.
- 4.2. Процедури и принципи на работа с е-инструмент.

Приложение:

1. Прототип на е-инструмент за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място.

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са:

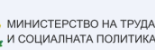
- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност;
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастово многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа;
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3.

Управлението на възрастово многообразие е сложен и многопластов процес, в който се преплитат множество фактори, свързани с нагласите и предубежденията към възрастта, лидерството, екипната ефективност, организационната култура, ангажираността и приобщаването (интегритета) на служителите. Изследването на тези фактори, обективната диагностика и оценка на изходното състояние, от което се пристъпва към реализирането на нови проекти в управлението на човешките ресурси (отчитащи задълбочаващите се поколенчески различия) е от критично значение за ефекта, който ще бъде постигнат.

Целта на дейност 2.3.3 е да повиши потенциала за управление на промяната и прехода в предприятията, чрез разработване и внедряване на съвременни инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия.

В изпълнение на тази цел са разработени, валидирани и внедрени пет иновативни инструмента за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятията, включително



настоящия „Електронен инструмент за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място“.

1.3. Базисни понятия

- **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. В изследване на БСК от 2020 г.¹ са установени и описани поколенческите характеристики на четири поколения на работното място – поколение Z (*родени 1999 г. – 2007 г.*), поколение Y (*родени 1986 г. – 1998 г.*), поколение X (*родени 1971 г. – 1985 г.*) и поколение T (*родени преди 1971 г.*).
- **Поколенчески различия на работното място.** Различията между поколенията на работното място, възникват защото всяко поколение е носител на специфични ценности, възгледи, идеи, очаквания, уникален опит и перспектива, които въздействат на тяхното мислене и поведение. Тези различия се проявяват в множество области на организационния живот, като отношение към работата, мотивация, комуникация и взаимоотношения, използване на технологии, отношение към авторитети и правила, поносимост към промяна, стил на учене и усъвършенстване и пр. За да интегрират успешно тези различия, компаниите приемат промени, чрез които активно демонстрират уважение и приобщаване за всички поколения. Организациите, които намират начин да приспособят и използват потенциала (силните страни) на всички поколения, могат да създадат по-продуктивна работна среда, което води до мощно конкурентно предимство.
- **Управление на многообразието.** Част от стратегията за управление на човешките ресурси в организацията, имаща за цел формиране на разнородна работна сила, която да осигурява широк спектър от способности, опит, знания, идеи и предимства. Процес на разпознаване, оценяване и управление на индивидуалните характеристики и различия между хората в интерес на работата. Създаване на приобщаваща среда, насърчаваща индивидуалността и уникалността в личните и колективните постижения. В съвременната теория и практика на управлението, когато се говори за многообразие, се добавят и термините „интеграция“, „включване“ и „приобщаване“.
- **Интеграция, включване и приобщаване.** *Интеграцията* се отнася до участието на различни хора (по пол, възраст, опит, образование,

¹ <https://activeageing.bia-bg.com/>

националност и т.н.) в предприятието и до поддържането на позитивно настроена към тях работна среда и организационна култура. Докато интеграцията събира различията на едно място, създавайки многообразна среда, „многообразието“ се фокусира повече върху взаимодействията, управлението и ефективността. **Включване** е понятие, което взема предвид идентичностите, особеностите, потребностите и предпочитанията на отделните хора, така че те да могат да развият потенциала си и да допринасят за реализирането на организационните и корпоративни цели. Включването се отнася към осигуряването както на адекватни условия на труд и работна среда, съотносими към физическите потребности на индивида, така и на атмосфера, правила и разбиране за участието в работния процес, комуникацията и взаимодействието в общността. Включването са управленски действия и политики насочени към идентифициране, разбиране и премахване на психологически и организационни бариери, произтичащи от различията, с оглед на пълноправно и пълноценно участие на хората в живота на организацията. **Приобщаването** е състояние, при което всеки работник и служител се чувства добре дошъл, уважаван и ценен. Приобщаващото работно място е това, където хората се чувстват признати, ангажирани и уважавани заради гледните точки, идеите, перспективите, опита и приноса, които носят. Приобщаването се отнася до управление на преживяванията така, че във всеки, независимо от индивидуалните особености, да се създаде усещане за идентичност и съпричастност с организацията и нейните цели, чувство на психологически комфорт, сигурност и удовлетвореност, позволяващо да реализира пълния си диапазон от възможности и способности в работата.

- **Управление на възрастово многообразие.** Част от стратегията за управление на многообразието в организацията. Насочен към бъдещето процес за формиране на среда, в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност. Съобразяване на свързаните с възрастта фактори в условията на труд и текущото управление така, че всеки работник и служител, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели. Действия и политики водещи до постигане на равни условия и справедлив за всяка възраст достъп до ресурси за развитие и постигане на успех. Осигуряване на привлекателна и здравословна за всяка възраст работна среда, привличане, приобщаване и задържане на способни хора от различни поколения. Развитие на толерантна към възрастта култура, зачитане на индивидуалността и достойнството, насърчаване на включването, признаване и използване на приноса и потенциала на хората от различна възраст.
- **Ценности.** Ценност е всичко онова, което има стойност и важно значение за хората. Личната ценностна система е присъща само на един индивид и осигурява вътрешното знание на индивида за това кое е добро, полезно, важно и т.н. Тези знания се наричат ценности (стойности) и могат да повлияят значително на удовлетвореността от работата, мотивацията, цялостното представяне и да генерират поведението на личността. В настоящия инструмент са включени три типа ценности - *терминални* – свързани с целите и приоритетите в живота; *инструментални* – свързани със средствата,

действията и начините с които се постигат целите и *афективни* - свързани с общуването, взаимоотношенията, социалното признание и чувството на принадлежност.

- **Локус на контрол.** Свързва се с вярванията, нагласите на индивида относно причините за добрите или лошите резултати в неговия личен и професионален живот. Той е генерализирано убеждение за начина, по който човек обяснява връзката между собственото поведение и външните фактори и силно зависи от миналия опит и от обобщенията, формирани на основата на предишни аналогични събития. Различават се два основни типа локус на контрол: *външен* (индивидът се чувства контролиран от външни сили и събития и вярва, че не е в състояние да влияе на обстоятелствата, в които се намира) и *вътрешен* (индивидът вярва, че успехът зависи от него и може да упражнява контрол върху случващото се).
- **Работна среда.** Работната среда е много повече от физическото работно място, тя е съвкупност от различни физически, социални и организационни фактори, които могат да повлияят както върху безопасността и здравето при работа, така и на баланса между професионалния и личния живот. Всеки индивид има предпочитания към тези фактори, като по отношение на поколенията се вземат предвид специфичните потребности на различните възрастови групи и необходимостта от приспособяване на работните процеси и работните места към нуждите на работещите.
- **Мотивация.** Психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, което поражда поведение, ориентирано към постигането на определени цели. 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.
- **Поведение.** Поведението е израз на отношението на човека към всичко, което го заобикаля – хора, условия, явления, събития и пр. Действията и постъпките са основна единица в човешкото поведение и са насочени към постигане на определени цели (резултати). Организациите оценяват приемливостта на конкретен тип поведение на основата на групови етични норми, правила и стандарти. Те регулират поведението на индивида по посока на организационните цели, упражнявайки по този начин социален контрол. Разграничават се три типа човешко поведение – инстинктивно, осъзнато и автоматично. Около 90% от действията ни са автоматични, т.е. те се дължат на устойчиво установени в подсъзнанието мисловни модели, навици, заучени реакции и привички.
- **Метапрограми.** Устойчиво възприети модели на мислене, стереотипи и нагласи, които определят как човек възприема случващото се, как формира вътрешните си представи и как насочва поведението си. Метапрограмите ни управляват подсъзнателно, когато решаваме на какво да обърнем внимание, как да го тълкуваме и как да реагираме. В зависимост от контекста на средата, в която са израснали отделните генерации, могат да се наблюдават значителни поколенчески различия в поведенческите модели и в метапрограмите, които ги обуславят.

- **Идентичност и принадлежност.** Идентичността, в най-простия си вид, е етикет, който поставяме на себе си и на другите. Идентичността и принадлежността се отнасят до усещането за това кои сме като индивиди и като членове на социални групи. Ние изграждаме нашата идентичност, чрез взаимодействието с другите и под влиянието на множество социални фактори, обществени представи и ценности. Разбиранията ни за идентичност се влияят и от социалните групи, към които принадлежим – професионална общност, икономическа класа, националност, етническа принадлежност, раса, език, възраст, пол, култура, религия и пр. Въпреки социалната принадлежност ние сме уникални, защото имаме свобода на избор върху това, как да се самоопределяме и кои аспекти от нашата идентичност искаме да подчертаем пред себе си или пред другите.
- **Отношение към промяната.** Начинът, по който хората възприемат и реагират на нови или различни ситуации, събития или обстоятелства. Това включва както емоционалните реакции (като страх, вълнение или безпокойство), така и когнитивните и поведенчески процеси (като разбиране, оценка на риска и ползите, планиране, готовност за действия и адаптация).
- **Гъвкави работни условия.** Въвеждане на съобразени с индивидуалните и възрастови потребности на работниците и служителите гъвкави режими и модели на работа – гъвкаво работно време, гъвкав работен график, оптимални физиологични режими на труд и почивка, хибриден (дистанционен и присъствен) модел на работа, работа по задание и др.
- **Ротация на работните места.** Промяна на задачите или работната позиция на служителите в рамките на една организация за определен период от време, с цел развитие на нови умения, намаляване натоварването при монотонни работни задачи, както и за подобряване на екипната комуникация чрез по-добро разбиране ролята и функцията на другите.

Раздел 2. Концептуални основи

2.1. Теория за поколенията

Практиката за разделяне на хората по поколения не е нова. Още в древността са съществували опити за класифициране на хората според възрастта и етапа от живота им. В средата на 1800 г. **Огюст Кант** описва социалния прогрес като продукт на смяна на поколенията (*Cours de Philosophie Positive, 1830–1840*). Той твърди, че точно както индивидите съзряват и се променят през целия си живот, обществата също преминават през етапи, които той нарича „теологични“, „метафизични“ и „положителни“. Според Кант напредъкът през тези етапи се движи от смяната на поколенията, като всяко следващо поколение носи нови и иновативни идеи и практики, които да заменят тези на по-старите поколения.

Съвременната научна употреба и разбиране на термина „поколение“ може да се проследи до книгата на социолога **Карл Манхайм** „Проблемът на поколенията“ (1952). Според Манхайм поколенията се формират чрез два важни елемента: общо местоположение в историческото време, така че да има споделени събития и преживявания, и осъзнаване на това историческо местоположение. Манхайм подчертава, че годината на раждане сама по себе си е недостатъчна, за да постави човек в определено поколение; по-скоро лицето е необходимо да изживее и да участва в определящите събития на поколението.

По-късните теории за поколенията в социологията подчертават важността не само на историческите събития, които се случват по време на особено важни етапи на развитие, но и на значими културно обвързани етапи от живота на хората (напр. образование, брак, създаване на семейство, професионален живот), които влияят на целите и ценностите на поколенията (Riley, Elder, Kirkpatric, Johnson, Crosnoe, MacLean, 1987 – 2007).

За по-широката популярност на теорията за поколенията допринася книгата *Generations: A History of America's Future, 1584-2069*, излязла през 1991 г. Нейните автори - **икономистът Нийл Хоув** и **писателят Уилям Щраус** идентифицират четири групи съвременни активни поколения, които са се обособили през периоди от 15-20 години. Те наричат тези поколенчески групи „Бейби бумъри“, поколение X, поколение Y, поколение Z и описват техните характерни черти.

Според съвременните разбирания, поколенията са групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост. Според част от изследователите (Kupperschmidt, 2000) „поколението е отъждествима група от хора, която споделя години на раждане, възраст и значими житейски събития в критични етапи от развитието си“. Други (Smola, Sutton, 2003) подчертават, че социалният контекст, в който израства всяко отделно поколение, повлиява на неговите личностни характеристики и нагласи, на неговите ценности и вярвания, на неговата трудова етика, както и на целите, които преследва в работата си.

Споделената обща история, доминиращите ценности, личностните образци и модели на поведение, икономическите и културни условия на хората, живели в един исторически период, оформят специфични черти в тях, които изследователите наричат **поколенческа личност**. Чертите на поколенческата личност не са строго персонални. Те по-скоро са социални, проявяват се не толкова в индивидуалното, а в колективното съзнание, като определят кои сме и как разглеждаме света.

Според изследователите, определящи за формирането на поколенческата личност са два социални феномена:

- *иконите* - личности, събития, постижения, места или неща, които стават отправни точки, еталони за развитието на конкретно поколение;
- *условията* – силите, които действат в средата, когато отделното поколение навършва пълнолетие, контекстът на социалната среда, в която се развива всяко от поколенията.

След като въздействат върху живота и преживяванията на всяко различно поколение, тези икони и условия оформят специфичните поколенчески убеждения, нагласи, ценности, предпочитания и модели на поведение.

Трите ключови фактора, които формират поколенията, са *семейството, технологиите и икономиката*. Основните промени в социо-културната среда, забележителни събития, които едно поколение преживява, а друго – не, различният социален контекст, съпътстващ житейското развитие и колективната съдба (колективната биография) на отделните поколения обуславят и различията в „*Ъгъла на зрение*“, в мисленето и поведението на хората, принадлежащи към едно или друго поколение. Тези социо-културни събития могат да бъдат разнообразни по своя характер – международни конфликти, икономически кризи, политически събития, промени в икономическата среда, промени в начина на живот и общуване, в семейни, образователни и работни модели, нови технологии, променящи живота и работата, тенденции в културата, изкуството, литературата, музиката, модата, в достъпа до информация, в ролята и влиянието на медиите и пр.

Практиката показва, че различията и дистанцията между поколенията на работното място се задълбочават и често са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Възрастовото многообразие може да бъде използвано като уникален конкурентен актив, но ако не се управлява, може да доведе до различни отрицателни последствия върху ефективността, работната атмосфера, мотивирането и задържането на способни хора в организацията.

Познаването на поколенческите различия е важен показател за компетентността и ефективността в управлението. Успешната организация не означава, че трябва да се предпочита едно пред друго поколение или те да се изолират едно от друго. Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата и недостатъците на едно поколение пред друго. По-същественото е да разбираме и да се съобразяваме с особеностите на всяко поколение и да ги използваме в интерес на работата. Междупоколенческият подход в управлението се отнася до разбирането и използването на силните страни на всички поколения. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст и ще канализират тяхната енергия и поведение в интерес на организацията.

Брус Тълган, изпълнителен директор на *Rainmaker Thinking* - консултантска фирма по управление на възрастовите различия в САЩ:

*„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“.*²

Все още твърде много работодатели пренебрегват проблема с поколенията на работното място и понасят последиците от това. Свикнали сме да съдим за другите през „очилата на своето поколение“. Считаме, че след като всички преминаваме през едни и същи възрастови етапи, трябва да ги разглеждаме по един и същ начин. Но това е грешка. Различните поколения възприемат и подхождат към едни и същи събития по коренно различен начин.

Хенк Карп, психолог, консултант по организационно поведение:

*„Ние се опитваме да си спомним какво сме искали, когато сме били на тяхната възраст. И това не само, че не ни върши работа, но и 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“.*³

В теорията няма единна класификация на поколенията поради различните подходи към факторите, които ги формират. Причината да се извеждат различни граници на поколенията в литературните източници се дължи на многообразието на географските райони и специфичната народопсихология на поколенията в различните части на света. Големите събития, които засягат едно поколение, могат да бъдат драматично различни по целия свят или поне на регионален обхват. Въпреки различията в застъпваните позиции и варирането в обхвата на времевата рамка, съвременните изследователи говорят за около пет генерации (поколения):

- **традиционалисти** („мълчаливите“, „лоялните“, „бейби бумъри“), „хартиено поколение“, родените преди 1971 година;
- **поколение X** („междинно поколение“, „изгубено поколение“, „аналогово поколение“), родените в периода 1971 – 1985 година;
- **поколение Y** („милениум“, „деца на хилядолетието“, „поколение АЗ -АЗ“, „индивидуалистите“), родените в периода 1986 – 1998 година;
- **поколение Z** („дигитално поколение“, „дигитални туземци“, „интернет поколение“, „иновативните“, „бъди промяната“), родените в периода 1999 – 2007 година;
- **поколение A** („различните“, „смартфон поколение“, „IGen“), родените след 2007 година.

² Стофър, Д., ст. „Мотивите на различните поколения“, сб. „Идеалният екип, който работи като часовников механизъм“, Harvard Business School Press, С, 2005, стр.108-109

³ Karp, H., Bridging The Boomer--Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work, 2002

2.2. Концепция за управление на възрастово многообразие

Използването на понятието „многообразие“ в контекста на бизнес средата се появява през 70-те години на миналия век в САЩ и малко по-късно в Европа. Преди това акцентът е бил върху „трудови права“, „дискриминация“ и „неравенство“. Развивайки своите практики, компаниите бързо осъзнават, че управлението на многообразието е нещо много повече от трудови права и осигуряване на разнообразна работна сила. Според изследване на Европейската комисия (2003г.) и други проучвания, корпоративните инициативи в областта на многообразието са свързани с множество потенциални ползи, като увеличаване на организационния капитал, повишаване на ефективността и производителността, създаване на културна идентичност и развитие на конкурентоспособност. Днес се счита, че многообразието не може да се разглежда отделно от понятията „интегриране“, „включване“ и „приобщаване“. Дори в компаниите, които активно подкрепят многообразието, работниците и служителите губят своята ангажираност и мотивация, ако не са приобщени, т.е. да се чувстват уважавани, ценени, разбирани и приемани. По тази причина съвременните управленски модели подхождат към темите за многообразие и включване, като към една цялостна концепция.

Управлението на възрастово многообразие (*age diversity and inclusion AD&I*) е част от корпоративните стратегии и политики в областта на многообразието и включването (интегриране, приобщаване на работниците и служителите). В съвременния мениджмънт, управлението на възрастово разнообразие на работната сила се разбира като насочен към бъдещето (бизнес 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.

Непредвидимостта и турбулентността във външната среда засилват интереса на бизнеса към търсене на нови подходи и модели в управлението, акцентиращи върху човешкия потенциал и превръщането му в корпоративен актив, създаващ добавена стойност и конкурентно предимство. В този контекст **основните предпоставки** за фокусиране на компаниите към управлението на възрастово многообразие са промените в бизнес условията и средата, свързани с:

- трансформацията на пазара на труда и предизвикателствата, произтичащи от ускорения технологичния напредък и устойчивия, интелигентен растеж, съчетани с изменението на климата, демографските промени и застаряването, миграцията, цифровия и екологичния преход;
- нарастващият дефицит от квалифицирани кадри във всички области на икономиката, необходимостта от използване на вътрешни ресурси и удължаване на активния трудов живот и способност за работа;
- нарастващото многообразие на работната сила и необходимостта от създаване на позитивно настроена фирмена среда, вземаща под внимание различията и даваща възможност за изява на способностите и потенциала на всеки работещ, независимо от неговата възраст;
- изострящото се противоборство в бизнеса, което се основава на повече интелектуални възможности, отколкото на материални активи, развитието на „просветена“ конкуренция, която изисква съхраняване и споделяне на знание и опит в организацията, превръщайки ги в конкурентен корпоративен актив;
- нарастващата динамика в организационната промяна, необходимостта от поддържането на подходяща за бизнес стратегията културна смесица в човешкия

капитал (знания, умения, отношения), на разнообразие от иновативни идеи и креативни решения;

- нарастващата децентрализация на властта в управлението на организацията, разширяването на практиките в създаването на временни и проектни мултигенерационни екипи, все по-отчетливото акцентиране на екипните и междифункционални взаимоотношения, които стават много по-важни от йерархиите и правилата, както и на ефективното поддържане на мрежа от професионални контакти и познанства (нетуъркинг);
- необходимостта от развитие на култура на сътрудничество и солидарност между поколенията на работното място, от приобщаване и подкрепа за корпоративните ценности, морални норми и стандарти на поведение;
- необходимостта от увеличаване на пазарните възможности, нарастващото възрастово многообразие и изисквания на клиентите, необходимостта от създаване на доверие и ефективно управление на отношенията с тях на основата на формиране на подходящ възрастов и личностен микс от способни търговски и маркетингови специалисти.

2.3. Подход в създаването на е-инструмент за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място.

В практиката се използват два основни подхода в изследването на поколенческите различия:

Количествен подход. Изследователски метод, който се фокусира върху систематичното събиране и анализ на цифрови данни. Тази стратегия често се използва за изследване на взаимовръзките между променливите и за изготвяне на прогнози или обобщения за по-широка популация въз основа на определена извадка. Количественият подход в набирането на данни дава възможност за стандартизиране и съпоставимост на информацията, както и за намаляване на ефекта от лични пристрастия и субективизъм. Инструментите за изследване, използвани при този подход, са **анкета** (структуриран въпросник), **експеримент**, **наблюдение**, **статистически инструменти** и др.

По-популярните въпросници за изследване на поколенията са:

- *Work Values Questionnaire – WVQ (Elizur 1984 г.)* – изследва и сравнява ценностните приоритети в отделните поколения;
- *Generational Work Values Scale (Lyons 2004 г.)* – идентифицира ценностите, които мотивират различните възрастови групи;
- *Multidimensional Work Ethic Profile – MWEP (Miller & Kol 2004 г.)* – разглежда трудовата етика като многомерна конструкция, състояща се от седем измерения: 1) Упорит труд (вяра в добродетелта на усилената работа); 2) Самостоятелност; 3) Морал и етичност в труда; 4) Отлагане на възнаграждението (способност да се работи за дългосрочни ползи); 5) Централност на труда (значимост на работата в живота на човека); 6) Избягване на загубата на време; 7) Отношение към свободното време;
- *Тристранен въпросник за ангажираност (Three-part engagement questionnaire, Allen & Meyer 1990 г.)* – измерва три отделни компонента: емоционален

ангажимент (привързаност и идентификация с организацията), нормативен ангажимент (чувство за дълг и лоялност) и продължаващ ангажимент (осъзнаване на загубите при напускане – инвестиции, липса на алтернативи);

- *Индекс за описание на работата (Job Descriptive Index – JDI, Kendall & Hulynn 1069 г.)* - измерва удовлетвореността от работата чрез 5 основни скали: 1) Работата сама по себе си; 2) Заплащане; 3) Възможности за повишение; 4) Супервизия; 5) Колеги;
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (David J. Weiss 2022 г.)* - стъпва на двуфакторната теория на Херцбърг (вътрешни мотиватори като постижение и признание срещу външни фактори като заплата и условия) и на схващането, че удовлетвореността е многоизмерна.

Качествен подход. Изследователски метод, който се фокусира върху разбирането на опита, перспективите и поведението на хората в тяхната естествена среда. Този метод често се използва за изследване на сложни явления, които трудно се поддават на количествена оценка, като например убеждения, нагласи и чувства. Инструментите на изследване, които се използват при качествения подход, най-често са: **интервю, фокус-група, desk research, контент анализ, експертен анализ** и др.

Е-инструмент за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място е базиран на **количествен метод на изследване**. Подходът е индуктивен и дава възможност (по емпиричен път) да бъдат събрани, класифицирани и анализирани надеждни данни за специфичните възрастови особености и поколенческите различия в съответната организация. Чрез експортиране на данните в Excel, може да се осъществява кумулативно натрупване на информация и избирателно селектиране (филтриране) по определени критерии – възрастови групи (поколения служители), пол, образование, заемана позиция, както и по скали (области) на изследване. Автоматизираният подход в обработката на информацията, спестява значително време и усилия, като дава възможност за бързо и ефективно обработване на неограничени масиви от данни. Това прави е-инструментът подходящ за прилагане както в малки, така и в големи по численост на персонала организации.

Въпросникът е комплексен и обхваща набор от ключови фактори, които изграждат чертите на поколенческата личност и въздействат върху нагласите и поведението на работното място. Това са факторите, свързани със стойност на работата в живота на индивида, ценностна ориентация, предпочитания към работната среда, тип мотивация и устойчивите модели (метапрограми) в поведението, отношението към ръководителите, към промяната в организацията и към професионалното усъвършенстване. Айтемите (въпросите) са затворени, като отговорите са представени под формата на твърдения, които следва да бъдат оценявани по четиристепенна лийкъртова скала с оглед на степента на съгласие, важност или значение за изследваното лице.

Е-инструментът генерира количествени данни за профилите на поколенията работници и служители в организацията, които по преценка на специалистите човешки

ресурси, могат да бъдат допълвани и обогатявани, чрез съчетаване и прилагане на качествени методи на изследване, като интервю, фокус-групи, експертна оценка и пр.

Раздел 3. Описание на е-инструмент

3.1. Цел и предназначение на е-инструмент

Инструментът има за цел да създаде индивидуален профил на специфичните поколенчески характеристики, възприятия, очаквания и нагласи в отношението към работата и поведението на работното място.

Информацията за специфичните поколенчески профили на работниците и служителите е изключително полезна при вземането на решения, разработването на политики и предприемането на ефективни действия в областта на:

- управлението на възрастовото многообразие в организацията;
- управлението на мултигенерационни екипи;
- програмите за менторство и коучинг;
- управлението на трудовото представяне;
- управление на знанието, обучението и развитието на човешките ресурси;
- управлението на организационната култура;
- управлението на таланта и креативността;
- управлението на промяната в организацията;
- управлението на преживяванията, ангажираността и удовлетвореността на работниците и служителите;
- управлението на конфликти и кризи в организацията;
- управлението на стреса, профилактиката на професионалното изчерпване и укрепването на психическото благосъстояние на работниците и служителите.

3.2. Обхват и области на изследване

Въпросникът обхваща осем скали за идентифициране, измерване и оценка на поколенческите различия в отношението към работата и поведението на работното място:

- демографски данни;
- стойност на работата;
- ценности в личния и професионалния живот;
- очаквания към предприятието и към условията в работната среда;
- тип мотивация и поведение;
- отношение към ръководителите;
- отношение към промяната;
- предпочитани подходи за професионално усъвършенстване и развитие.

Скала 1: „Демографски данни“.

Регистрира период на раждане (поколение), пол, образование, ниво на позиция в предприятието на изследваното лице.

Скала 2: „Стойност на работата“.

Изследва потребността от полагане на труд, отношението към работата и разбирането за нейното значение, в контекста на постигането на личните цели. Измерва възприятията и предпочитанията относно границите между работа и личен живот. Тази скала дава възможност да се идентифицират и разбират различията между поколенията работници и служители в начина, по който структурират приоритетите в своя личен и професионален живот. Съдържа три подскали:

Подскала „Приоритети в живота“.

Измерва степента на важност на работата в сравнение с други приоритети в живота като семейство, свободно време, здраве, професионално и духовно развитие, финансово (материално) осигуряване, развлечения.

Подскала „Значение на работата в живота“.

Изследва многопластовото разбиране за значението на работата. Измерва степента на значение на работата в живота на лицето, като я класифицира и съпоставя в четири области:

- **задоволяване на потребностите** – значение на работата като източник на доходи, осигуряващ средства за съществуване и задоволяване на нуждите.
- **постигане на цели и себеизява** – значение на работата като инструмент за самоусъвършенстване, постигане на цели, постигане на удовлетвореност, осигуряване на смисъл и посока в живота.
- **лична идентичност и принадлежност** - значение на работата в изграждането на чувство за собствена значимост, идентичност и принадлежност към определена организация и професионална общност.
- **социален принос** – разбиране за значението на работата в по-широк контекст - като ценност, кауза, ангажимент и принос към обществото.

Подскала „Баланс между работа и личен живот“.

Измерва отношението, възприятията и предпочитанията относно границите между работа и личен живот.

Скала 3: Ценности в личния и професионалния живот.

Изследва ценностните приоритети, идентифицира, измерва и класифицира ценностите в личния и професионалния живот, които са от най-голяма важност за изследваното лице. Изследва и идентифицира типа локус на контрол – вътрешен или външен. Тази скала дава възможност да се идентифицират, разбират и тълкуват различията в ценностните системи на поколенията работници и служители, както и преимущественото значение, което те отдават на вътрешните или външните фактори за постигане на успех.

- **Подскала „Терминални ценности“** – свързани с целите в личния и професионалния живот, които лицето се стреми да постигне. Терминалните ценности са крайни (висши ценности), остават последователни през целия трудов живот и мотивират хората да предприемат действия за постигане на целите си. Те често служат като ориентир за вземане на решения и определят посоката на личния и професионален живот.

- **Подскала „Инструментални ценности“** – свързани със средствата, методите действията, поведението, което помага на индивидите да постигнат своите цели (термални ценности). Докато термалните ценности се фокусират върху бъдещето, инструменталните ценности са свързани с настоящето. Като начин, средство, чрез което се постигат лични или професионални цели, те могат да се променят в зависимост от работните ситуации, житейския опит и социалното влияние.
- **Подскала „Афективни ценности“** – свързани с взаимоотношенията, взаимодействието, общуването с други хора, получаването на признание и чувството на принадлежност.
- **Подскала „Локус на контрол“** - вярвания, нагласи на индивида относно причините за добрите или лошите резултати в неговия личен и професионален живот.
 - ✓ **Вътрешен локус на контрол** – резултатите, постиженията, успехът или неуспехът зависят предимно от теб. Склонност да се приписва преимуществено значение на вътрешните фактори (причини) за успеха или неуспеха – личностни качества, положени усилия, степен на притежание на знания, умения, опит и др.
 - ✓ **Външен локус на контрол** - резултатите, постиженията, успехът или неуспехът не зависят от теб. Склонност да се приписва преимуществено значение на действия на външните фактори (причини), т.е. каквито и усилия да полагаш, нещата не зависят от теб, а най-вече от обстоятелствата извън теб.

Скала 4: Очаквания към предприятието и към условията в работната среда.

Изследва и оценява факторите за очакванията към предприятието работодател, възприятията и предпочитанията на индивида към условията в работната среда, ползите, възможностите и перспективите в работата. Тази скала подпомага идентифицирането и разбирането на различията между поколенията работници и служители по отношение на техните очаквания към предприятието и условията в работната среда.

Скала 5: Тип мотивация и поведение.

Идентифицира, измерва и оценява типа мотивация в работата и привичните модели (метапрограми) в поведението на работното място. Тази скала дава възможност да бъдат идентифицирани, разбирани и интерпретирани различията между поколенията в мотивацията и поведението на работното място. Съдържа две подскали – тип мотивация и тип метапрограми в поведението.

Подскала „Тип мотивация“.

Идентифицира и оценява индивидуалната специфика в структурата и организацията на мотивационния процес. Измерва и съпоставя нагласите и предпочитанията на индивида към пет типа мотивация в работата:

- **Вътрешна мотивация** – произтичаща от отношението към работата и характера на задачите. Прави нещата заради самите неща. Изпитва удоволствие от това, което върши, удовлетвореност от професията и същността на работата. Изпитва

задоволство от възможността за творческо и съвършено прилагане на придобитите знания, умения и опит.

- **Мотивация от вътрешен тип „АЗ“** – произтича от отношението към себе си в контекста на изпълняваната работа. Прави нещата заради самия него. Мотивира се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти и ценности в работата. Изпитва задоволство и удовлетвореност от вътрешното усещане за постижение и резултат. Доволен е от автономността, свободата да решава и самоконтрола върху собственото поведение.
- **Външна инструментална мотивация** – произтича от очакването за външни стимули, материални ползи, награди и придобивки в изпълнението на работата. Правим нещата заради нещо друго, вън от нас. Удовлетвореността идва не от самата работа и активност, а от очакванията за външни въздействия. Те могат да бъдат свързани с ползи (парични и непарични стимули) или с принуда (избягване на наказание или отрицателни последици).
- **Мотивация от външен тип „АЗ“** – произтича от потребността за приобщаване и получаване на одобрение. Прави нещата заради одобрението на другите. Изпитва задоволство и удовлетвореност от полученото признание, от взаимодействието и сътрудничеството, от постигнатото в изпълнение на фирмените изисквания, колективни цели и стандарти в работата.
- **Мотивация от типа „Интернализация на целите“** – произтича от потребността да вярва, че работи за полезна кауза и цел. Прави нещата заради тяхната важност, корпоративна и обществена значимост. Изпитва задоволство и удовлетвореност от съпадението на неговите лични желания, възгледи и ценности с фирмените цели, корпоративните ценности и значимостта на каузата, която предприятието отстоява.

Подскала „Метапрограми в поведението“

Изследва устойчивите модели при формиране на вътрешни представи и насочване на поведението при поколенията работници и служители. Тези модели (метапрограми) са формирани в подсъзнанието и въздействат на начина на възприемане на информацията, на подхода в осъзнаване на проблемите, както и на нагласите - на какво да се обърне внимание и как да се реагира. Скалата измерва и съпоставя нагласите на индивида към три типа метапрограми в поведението на работното място:

- **Метапрограма „Възможност или проблем“** - измерва степента на предразположеност на индивида към баланса между два различни подхода в мисленето и поведението – възможност или проблем.
 - ✓ Мисловно поведенческият стил **„възможност“** е насочен към бъдещето, към постигането на дългосрочните цели в работата. Той е характерен за хората, които влагат ентузиазъм и енергия в постигането на това, към което се стремят. Понякога се разгръщат и захващат с много неща, плъзгат се по повърхността и не обръщат достатъчно внимание на детайлите в работата, проблемите и възможните грешки. Ако нямат приоритети, те се демотивират бързо.
 - ✓ Мисловно поведенческият стил **„проблем“** е насочен към настоящето, към пречките и рисковете в постигането на целите в работата. Той е характерен за хората, които са внимателни и предпазливи, които се фокусират предимно върху това, как нещата могат да се объркат. Понякога им е трудно да определят приоритетите си, защото са потопени в разрешаването на

текущите проблеми в работата, в името на които често се забавят или отклоняват от посоката.

И двата модела на мислене и поведение могат да са полезни, ако се прилагат в необходимото съчетание и оптимален баланс.

- **Метапрограма „Резултат или процес“** - измерва степента на предразположеност на индивида към спазването на правилата и баланса между два различни подхода в мисленето и поведението – резултат или процедура.
 - ✓ Мисловно поведенческият стил **„резултат“** е ориентиран предимно към целта, крайния резултат, независимо от начините на неговото постигане. Той е характерен за хората, които държат на самостоятелността, свободата и самоконтрола в работата. Те се стремят да разполагат с неограничен избор от възможности и идеи и са склонни да заобикалят конвенционалните методи, правила и процедури в работата. Склонни са да измислят начини, как да свършат работата с по-малко усилия. Често започват нещо и не го довършват, защото възникват нови идеи. Нетърпеливи са и мисленето им, постоянно „скача“ от една тема на друга.
 - ✓ Мисловно поведенческият стил **„процес“** е ориентиран предимно към спазването на установените норми на поведение, правила и процедури. Той е характерен за хората, които правят нещата стъпка по стъпка, следвайки установения процес и традиции в работата. Те се придвижват по-бавно към целта, отдавайки по-голямо значение на упорития труд, на прецизността в следването на процедурите, като условие за успешно постигане на крайния резултат.

И двата модела на мислене и поведение могат да са полезни, ако се прилагат в необходимото съчетание и оптимален баланс.
- **Метапрограма „Вътрешна или външна референция (оценка)“**- измерва баланса в степента, до която индивидът отдава значение на собственото си мнение или на мнението на другите по различни аспекти, свързани с работата, която извършва.
 - ✓ Мисловно поведенческият стил **„външна оценка“** е ориентиран към запазване на отношенията с другите, дори и това да възпрепятства постигането на желаната цел. Той е характерен за хората, които са конформистки настроени и се влияят по-силно от социалното въздействие на работната група, екипа към който принадлежат. Те зачитат установения ред, йерархиите, авторитетите и съобразяват поведението си с мнението и оценките на другите. Доказателствата за нещо свършено добре „идват отвън“ и когато получават одобрение „отвън“, вярват, че изпълнението е както трябва. Смятат обратната връзка от другите за изключително важна и често губят посока и мотивация, ако тя липсва.
 - ✓ Мисловно поведенческият стил **„вътрешна оценка“** е ориентиран към доминация собствени критерии за изпълнение на работата и силно развито чувство за вътрешна оценка. Тези хора подреждат приоритетите спрямо себе си и понякога остават изолирани от околните. Те вътрешно знаят, кога са се представили добре и не се нуждаят от мнението на другите, а понякога отиват в крайност – изобщо не се влияят от външно мнение. Държат на автономията и не им харесва да им се казва, как да си вършат работата.

И двата модела на мислене и поведение могат да са полезни, ако се прилагат в необходимото съчетание и оптимален баланс.

Скала 6: Отношение към ръководителите.

Измерва възприятията и очакванията за ролята и качествата на преките ръководители, включително компетентността, подкрепата и стила на управление. Оценява и съпоставя предпочитанията в разбирането за ролята на преките ръководители – като лидери или като административни ръководители. Тази скала дава възможност да бъдат идентифицирани и анализирани различията между поколенията работници и служители в тяхното отношение и очаквания към ролята на преките ръководители. Резултатите се представят в два аспекта:

- a) Степен на важност на **отделните качества и умения на преките ръководители** за изследваното лице.
- b) Разбиране за **ролята на преките ръководители** като лидери или като административни ръководители.

Скала 7: Отношение към промяната.

Измерва и оценява възприятията, отношението и степента на адаптивност и психологическа устойчивост на индивида към **технологичната и организационната** промяна в предприятието. Нагласите към промяната се структурират в три измерения – **познавателни, емоционални и поведенчески**. Скалата помага да се разберат и анализират различията между поколенията работници и служители в начина, по който възприемат, чувстват и реагират на промените в организацията. Съдържа две подскали:

- **Подскала „Отношение към технологичната промяна“.**

Измерва и оценява нагласите към въвеждането и използването на нови иновативни технологии и дигитални инструменти в работния процес. Нагласите към технологичната промяна се структурират и представят в три измерения:

- ✓ **Познавателни** – възгледи, оценки и вярвания за технологичната промяна;
- ✓ **Емоционални** - чувства и емоционални реакции към технологичната промяна;
- ✓ **Поведенчески** – намерения и действия спрямо технологичната промяна.

- **Подскала „Отношение към организационната промяна“.**

Измерва и оценява нагласите към организационната промяна (*промяна в корпоративната стратегия и култура, развитие на нови проекти, организационно обновяване, оптимизиране и реструктуриране, възприемане на нови бизнес модели и подходи в управлението на хора и организационни процеси*). Нагласите към организационната промяна се структурират и представят в три измерения:

- ✓ **Познавателни** – възгледи, оценки и вярвания за организационната промяна;
- ✓ **Емоционални** - чувства и емоционални реакции към организационната промяна;
- ✓ **Поведенчески** – намерения и действия спрямо организационната промяна.

Скала 8: Предпочитани подходи за професионално усъвършенстване и развитие.

Изследва предпочитанията на индивида към различните подходи, методи и формати на обучение, усъвършенстване и професионално развитие.

Раздел 4. Практически насоки в прилагането на е-инструмент в дейността на предприятията

4.1. Практическо приложение на е-инструмент

Е-инструментът за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място е подходящ за организационни проучвания и анализи във всички области на управлението на човешките ресурси. Всеки бизнес, предприятие, екип, функционира в специфична вътрешна и външна среда. Факторите в тази среда въздействат по уникален (несравним) начин върху мисленето, нагласите и поведението на поколенията работници и служители. Инструментът дава възможност за повече прагматизъм, целенасоченост и по-висока ефективност в управлението на възрастовото многообразие. Чрез създаването на реални поколенчески профили, които отразяват специфичния контекст, в който оперира съответното предприятие, могат да бъдат избегнати недостатъците и противоречията в теоретичните схващания и универсалните модели. Така предприятията ще разполагат със своя надеждна база от данни и с информация, която отговаря на техните актуални и специфични потребности в управлението на човешките ресурси.

Неблагоприятните тенденции на пазара на труда и нарастващите проблеми в привличането и задържането на квалифицирани и способни работници и служители, принуждават предприятията да бъдат по-внимателни и по-ефективни в използването на работната сила, с която разполагат. Нараства необходимостта от оптимално използване на вътрешните ресурси, от създаване на условия за непрекъснато развитие на човешкия потенциал, съхраняване на работоспособността и удължаване на активния трудов живот и способност за работа. Изследването на възрастовото многообразие в организацията, на спецификата в потребностите, възприятията, ценностите, нагласите, моделите на мислене и поведение в отделните поколения работници и служители е критично важна предпоставка за:

- оценка на капацитета на човешките ресурси, идентифициране на проблемите, фокусиране върху разпознаването на вътрешните различия и сходства, както и на силните и слабите страни в характеристиките на работната сила;
- оценка на потребностите от работна сила; поддържане на подходяща за бизнес стратегията възрастова структура и културна смесица в човешкия капитал (квалификация, знания, умения), както и на разнообразие от индивидуални перспективи, иновативни идеи, предприемчивост и креативни решения;
- внедряване на фирмени системи и програми за приспособяване на организацията и условията на труд към специфичните възрастови и професионални нужди на работещите, които да им предоставят възможност да съхранят своята трудоспособност и удължат участието си на пазара на труда;
- създаване на позитивно настроена фирмена среда, вземаща под внимание индивидуалността и даваща възможност за изява на способностите и потенциала на всеки работещ, независимо от неговата възраст;

- разработване и реализиране на ефективни стратегии, политики и мерки за подобряване на трудовото представяне, повишаване на организационната ефективност, удовлетвореността, мотивацията и ангажираността на работниците и служителите;
- ефективно планиране и управление на приемствеността, кариерата и таланта в организацията;
- адаптиране на политиките и системите за обучение и развитие към потребностите на отделните поколения работници и служители, насърчаване трансфера на знания и умения между поколенията, на ученето и професионалното усъвършенстване на всеки етап от трудовия живот;
- прогнозиране на нагласите и потенциалните бариери в отделните поколения работници и служители към бъдещи организационни, технологични и други промени;
- прилагане на диференциран, съобразен с потребностите на възрастта подход за подкрепа на усилията за адаптиране към новите условия и изисквания в работата;
- справяне с предизвикателства, кризи, конфликти, противоречия и проблеми в работния процес;
- създаване на привлекателна за всяка възраст работодателска марка, дефиниране на „предложение за стойност“ (EVP) към поколенията работна сила, което позиционира предприятието, като предпочитано от тях място за работа;
- реализиране на фирмени програми за ограничаване текучеството на квалифицирани и способни кадри;
- осигуряване на подкрепа за корпоративните ценности, морални норми и стандарти на поведение, развитие на приобщаваща и толерантна към възрастта организационна култура, акцентираща на солидарността и сътрудничеството между поколенията.

Възрастово многообразие предоставя уникална възможност на организациите да извлекат най-доброто от всяко поколение и да го превърнат в уникално предимство и конкурентен корпоративен актив. В същото време, когато многообразието се подценява и поколенческите различия се разглеждат като проблем, а не като възможност, понижаването на ефективността и продуктивността, конфликтите и текучеството се превръщат във все по-чести спътници в ежедневието на някои организации. Възрастово разслоение, застаряването на работната сила и задълбочаващата се социална дистанция между поколенията изискват нов подход в управлението на хора и екипи. За да се реализира този нов подход е необходимо познание, приемане и използване на специфичните възрастови особености и поколенчески различия в интерес на работата. Създаването на база от данни с поколенческите профили на работещите в предприятието може да подпомогне:

- разработването и реализирането на фирмени обучителни програми за развитие на емоционалната интелигентност на работниците и служителите;
- разработването и реализирането на фирмени програми за обучение в лидерски умения за управление на мултигенерационни екипи;
- процесите на подбор и изграждане на екипи в организацията;
- избора на ефективна стратегия, стил и подход в оперативното управление на мултигенерационните екипи;
- дефинирането на критерии за оценка на ефективността в работата на мултигенерационните екипи.

4.2. Процедури и принципи на работа с е-инструмент

Е-инструментът за идентифициране и оценка на специфични възрастови особености и поколенчески различия в поведението на работното място е свободно достъпен онлайн на специализирана електронна платформа. Процедурата за работа с него включва:

- а) Регистриране в е-платформата от администратор от предприятие - упълномощено от предприятието лице, което е сертифицирано от БСК за работа с е-инструмент). Администраторът от предприятието:
 - определя целта, обхвата и срока на организационното изследване;
 - определя представителна извадка от различни поколения работници и служители в организацията, които ще участват в проучването (според целта и обхвата);
 - изпраща уведомителни писма до участниците, с линк за индивидуален достъп до е-инструмента;
 - осъществява мониторинг и контролира сроковете на изпълнение;
 - създава база от данни, натрупва, систематизира, класифицира и архивира резултатите от изследването (индивидуални поколенчески профили);
 - анализира и интерпретира данните, изготвя доклади за резултатите от изследването, прави изводи и препоръки, предлага проекти на решения.
- б) Регистриране и работа с е-инструмента (онлайн попълване на въпросника) на работниците и служителите – участници в организационното изследване.

При работата с е-инструмента и използването на резултатите (данните) от изследването е необходимо да бъдат съблюдавани следните професионално-етични стандарти и принципи⁴:

- е-инструментът се използва само по предназначението, описано в концепцията за неговото създаване;
- лицата организиращи изследването, трябва да притежават базови познания в областта на диференциалната психология, възрастовата психология, теорията на поколенията и концепцията за управление на възрастовото многообразие;
- лицата организиращи изследването и участниците в него, трябва да са запознати със същността, целта, предназначението, обхвата (областите на изследване), начина на представяне, интерпретиране и приложение на резултатите от работата с е-инструмента;
- лицата организиращи изследването, трябва да осигурят достъп на участниците до необходимите технически средства за работа с е-инструмента и да притежават умения за справяне със ситуации, в които има възможност за допускане на техническа грешка или за погрешно интерпретиране на въпросите;
- данните от изследването са конфиденциални (само за служебно ползване) и се представят единствено в обобщен вид, съобразно целите на проучването;

⁴ INTERNATIONAL TEST COMMISSION, International rules for the use of tests, 2000