

КОНЦЕПЦИЯ на електронен инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи



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 електронен инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи
Дейност по проекта:	2.3.3 „Създаване и внедряване на инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово 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:	Евелина Ведър, Цветелина Йорданова–Петрова, Емилия Стефчева
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение.....	3
Раздел 2. Концептуални основи	10
2.1. Теории за лидерството	10
2.2. Специфични аспекти на лидерството в мултигенерационна среда	11
2.2.1. Модел ACORN на Barbara Kopperschmidt	11
2.2.2. Проучвания на подходите и уменията на лидери на мултигенерационни екипи .	12
2.2.3. Модел на междугенерационно учене	13
2.3. Подход в създаването на е-инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи	13
Раздел 3. Описание на електронния инструмент.....	14
3.1. Цел и предназначение на електронния инструмент	14
3.2. Обхват и области на изследване	15
Раздел 4. Практически насоки в прилагането на електронния инструмент в дейността на предприятията	17
4.1. Практическо приложение на електронния инструмент	17
4.2. Ползи от приложението на е-инструмента.....	18
4.3. Процедури и принципи на работа с електронния инструмент.....	19
Приложение:	
1. Прототип на електронен инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи	

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 пламен 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 измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи“.

1.3. Основни понятия

Лидерски потенциал и компетентност

Лидерският потенциал представлява съвкупност от личностни качества, умения и нагласи, които дават възможност на даден човек да вдъхновява, мотивира и ръководи други хора към постигането на общата цел. Той не е непременно вродена черта, а може да се развие чрез опит, обучение и саморефлексия.

Според изследователите, най-важните компоненти в лидерския потенциал за управление на мултигенерационен екип са: емоционална интелигентност, визионерство, вдъхновяване, мотивиране, грижа за другите, комуникативни умения, разбиране на поколенческите различия, адаптивност, умения за справяне с противоречия и конфликти и др. *Компетентността* е израз на способността на индивида да съчетава и интегрира успешно в поведението си различни елементи на притежаваните от него знания, умения, опит, нагласи, психическо отношение, професионални качества и други личностни черти и характеристики. Компетентността в управлението на екипи, съставени от различни поколения е способност да се прилага мултигенерационен подход в управлението на хора и да се създава ефективна и продуктивна работна среда, която максимално използва разнообразието от опит и перспективи, които различните поколения предлагат.

Мултигенерационен (поколенчески) подход

Мултигенерационният (поколенческият) подход в управлението на хора и екипи се отнася до стратегията за управление, която взема предвид различията между поколенията, работещи в един и същи екип. Този подход признава, че различните поколения имат различни ценности, мотивации, стилове на работа и предпочитания, което може да повлияе на динамиката на екипа и производителността. Поколенческият подход е свързан с познаването на специфичните характеристики и използването на силните страни на отделните поколения в интерес на работата и като колективен потенциал, създаващ синергия и добавена стойност в дейността на екипа. Колкото по-добре лидерите на екипи разбират уникалната комбинация от фактори, които характеризират и мотивират всяко отделно поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората в различна възраст и ще канализират колективната енергия за постигане на общите цели.

Мултигенерационен екип

Екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се. Различията в представите, ценностите, очакванията,

мотивацията, моделите на общуване и поведение на хората в такъв екип са сериозно предизвикателство за неговото управление и за постигането на ефективност в екипното взаимодействие. От друга страна, съчетаването на традициите, мъдростта и опита с енергията, ентусиазма, свежите идеи и готовността за иновации, води до повишена производителност и създаване на добавена стойност. Според изследователите предимствата на мултигенерационните екипи се изразяват в:

- наличие на множество гледни точки;
- повишена способност за решаване на проблеми;
- пълноценно навлизане в работата и възможности за учене и усъвършенстване на работното място (менторство, коучинг);
- съхраняване и трансфер на знания и опит;
- уникални взаимоотношения, пораждащи синергия в екипната работа;
- устойчива приемственост в корпоративните ценности и култура.

Емоционална интелигентност

Емоционалната интелигентност се изразява в способността за разбиране и управление както на собствените емоции, така и с умението за разпознаване и указване на влияние върху емоциите на другите хора. Емоционалната интелигентност е комбинация от личностни качества и умения, които развиват себепознание, емпатия, емоционална зрялост, мъдрост, усет и прозорливост във взаимоотношенията. Умение, което помага за разбирането и използването на причинно-следствени връзки между емоции, мислене, поведение и общуване. Емоционалната интелигентност е способност, която може да се развива. Тя е в основата на множество други, критично важни за професионалните постижения умения, като комуникативност, адаптивност, вземане на решения, управление на времето, управление на конфликтите, поносимост към стрес и пр.

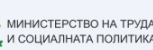
Покोलение (генерация)

Поколенията са 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 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, 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, съотнесими 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.

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.

Ейджизъм

Ейджизмът е проява на неразбиране, пристрастие, негативно отношение към индивиди и групи въз основа на тяхната възраст. Според определението на Световната здравна организация, ейджизмът се отнася до стереотипите (как мислим), предразсъдъците (как чувстваме) и дискриминацията (как действваме) спрямо другите или себе си въз основа на възрастта. Терминът е въведен през 1969 г. от Робърт Нийл Бътлър, който го описва като „процес на систематично стереотипизиране и дискриминация спрямо определена група хора, защото са възрастни. Ейджизмът позволява на по-младите поколения да гледат на възрастните като различни от самите тях; така, несъзнателно и имплицитно, те престават да се идентифицират с по-възрастните като човешки същества”¹.

В съвременните изследвания се разграничават две форми в проявата на ейджизъм – спрямо по-млади и спрямо по-възрастни. Ейджизмът е комбинация от четири взаимосвързани елемента:

- 1) негативни междуличностни нагласи спрямо възрастта и остаряването, проявяващи се във взаимодействието между два или повече индивиди;
- 2) самонасочен, обърнат към себе си ейджизъм;

¹ Baron, Byrne, Suls 1989: 244

- 3) дискриминационни действия спрямо по-млади или по-възрастни хора и групи;
- 4) институционални практики, закони правила и политики, които несправедливо ограничават възможностите и систематично поставят в неблагоприятно положение индивидите поради тяхната възраст.

Стереотипи

Представи и мнения, които са широко споделяни от група хора. Стереотипите се формират на базата на обобщаване на един или повече отличителни белези на дадена група. Стереотипите могат да бъдат както позитивни и неутрални, така и негативни.

Предразсъдъци

Предразсъдъкът е вид стереотип, който съдържа оценка или преценка. Предразсъдъкът е необоснована предубеденост, негативна нагласа спрямо нещо. Той е прибиързано създадено и често неаргументирано мнение. Предразсъдъкът, насочен към членовете на определена група или определени тип поведение, категория и пр. поражда отрицателни или неблагоприятни оценки за хората, принадлежащи към групата, без оглед на опита или фактите.

Възрастова дискриминация

Възрастовата дискриминация е поведенчески компонент на ейджизма и се отнася до ситуация, когато човек се третира по-малко благоприятно от друг в сравнима ситуация поради възрастта си (пряка дискриминация) или когато последиците от очевидно неутралните действия са в неизгодно положение на хората на базата на възраст (косвена дискриминация).

Поколенчески конфликти

Поколенческите конфликти най-често възникват от различия в ценностите, нагласите, комуникационните стилове, трудови навици и очаквания, които представителите на различните поколения на работното място имат. Различните поколения често имат различни трудови ценности и приоритети, учат по различен начин, проявяват определени стереотипи и предразсъдъци, които могат да станат причина за възникването на неразбирателства, които могат да прераснат в поколенчески конфликти. Предпочитаните методи и средства за комуникация също се различават между поколенията и често пъти също водят до недоразумения, неразбиране и напрежение в мултигенерационния екип. По-възрастните служители, например, често пъти предпочитат личните срещи или телефонни разговори, докато по-младите използват дигитални канали като чат приложения и социални мрежи. Напрежение и конфликти могат да възникнат също от различното отношение към новите технологии и към промяната. По-младите служители обикновено са по-адаптивни към внедряването на нови технологии, докато по-възрастните се чувстват по-несигурни и се съпротивляват на технологичните промени.

Управление на конфликти

Управлението на конфликти е процес, при който се идентифицират, анализират и регулират конфликтни ситуации с цел да се минимизират негативните ефекти и да се максимизират положителните резултати за екипа и компанията. Най-често се използват различни стилове, техники и поведенчески умения, за да се насочва взаимодействието на участниците към конструктивен край. Правилното и навременно управление на конфликти е ключово, защото способства за поддържането на позитивна работна атмосфера, повишава удовлетвореността на служителите, изгражда доверие, взаимно разбиране и екипна сплотеност, и може да превърне потенциалните конфликти във възможности за взаимно обогатяване, развитие и иновации в екипа.

Междугенерационно учене

Междугенерационното учене е двупосочен процес, при който представители на различни поколения на работното място учат един от друг, споделяйки ключови знания, умения, ценности, нагласи и опит. То може да се осъществи както чрез наставничество (когато по-възрастни и опитни служители предават своя опит на по-млади колеги), така и чрез обратно менторство (когато по-опитните са наставлявани от по-младите служители по теми като технологии, социални медии, съвременни тенденции и пр.). Работата в смесени екипи дава възможност за двупосочен обмен на знания между различните поколения работна сила и води до повишаване на взаимното разбирателство и сътрудничеството между поколенията, до създаване на благоприятна и продуктивна работна атмосфера.

Междупоколенческо общуване

Междупоколенческото общуване е обмен на информация, идеи, чувства и ценности между хора от различни поколения. За да бъде максимално ефективно общуването между отделните поколения, е важно да се разбират и съобразяват предпочитаните от различните възрастови групи канали, средства за комуникация и начини за изразяване. Така ще се минимизира възможността от възникване на недоразумения и неразбирателство, а представителите на различните поколения ще се чувстват максимално разбрани и приети. Съобразяването със специфичните особености на всяко отделно поколение, адаптирането на комуникационния стил, използването на подходящи канали (традиционни, дигитални) зависи от събеседника, насърчава конструктивния обмен на гледни точки, увеличава разбирането и може да доведе до по-добро взаимодействие, по-голяма сплотеност и ефективност в мултигенерационния екип.

Раздел 2. Концептуални основи

2.1. Теории за лидерството

„Лидерството е един от най-изследваните и в същото време най-малко разбрани феномени“ Джеймс Макгрегър Бърнс²

Съществуват множество дефиниции за лидерството³, които се обединяват около няколко общи елемента - лидерството е процес на оказване на социално влияние, което максимизира усилията на другите за постигане на поставените цели. Лидерството е процес на:

- ✓ създаване и комуникиране на визия;
- ✓ насочване, вдъхновяване и мотивиране на членовете на екипа за постигане на поставените цели;
- ✓ оказване на подкрепа и демонстриране на модел за подражание;
- ✓ осигуряване на среда, в която да се разгърне и развие потенциала на всеки от членовете на екипа.

Най-ранните проучвания на лидерството са свързани с теориите за лидерските черти и качества⁴. Според тях лидерите притежават вродени характеристики и личностни качества, които ги отличават от останалите хора.

По-късно се появяват поведенческите теории - за лидерските стилове⁵, лидерската решетка⁶ и др., според които ефективното лидерство зависи от поведението на лидера, което може да бъде наблюдавано, научено, развивано и усъвършенствано.

Според представителите на ситуационните теории⁷ различните обстоятелства изискват различни лидерски подходи и ефективното лидерство зависи от ситуацията.

² Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row

³ Според У. Бенис (Bennis, 1984) съществуват над 350 определения за лидерството

⁴ Thomas Carlyle (1840), Stogdill (1948), Mann (1959), James M. Kouzes & Barry Z. Posner (1983-1987 г.), Kirkpatrick & Locke (1990) и др.

⁵ Kurt Lewin et al. (1939)

⁶ Blake & Mouton (1964)

⁷ Fiedler (1973), House и Mitchell (1974), Hersey & Blanchard (1988), Vroom & Yetton (1973) и др.

Представителите на трансформационните⁸ и транзакционните теории⁹ поставят фокуса върху това, че лидерите вдъхновяват и трансформират последователите си чрез визия, мотивация и личен пример.

2.2. Специфични аспекти на лидерството в мултигенерационна среда

Днешната работна сила включва представители на четири различни поколения¹⁰, които е необходимо да работят ефективно съвместно и да постигат общите цели. Изследванията¹¹ показват, че са налице съществени различия между отделните генерации в ценностите, моделите на поведение, мотивацията за работа, ангажираността, отношението към ръководителите, отношението към новите технологии, към промяната в организациите и пр. От ефективността на управлението на поколенческите различия зависи дали възрастово многообразие на работното място ще бъде заплаха или възможност за организациите.

Възрастово-многообразните екипи поставят сериозни предизвикателства пред лидерите за тяхното управление и за постигането на ефективност в екипното взаимодействие.

Повлияни от предизвикателствата на съвременната бизнес реалност, свързани с демографските промени в структурата на работната сила, в последните десетилетия изследванията на лидерството започват да се насочват върху неговите измерения във възрастово-многообразната работна среда.

2.2.1. Модел ACORN на Barbara Kupperschmidt

Barbara Kupperschmidt¹² въвежда понятието „генерационна компетентност“ и го определя като умението на лидерите да разпознават, уважават и управляват различията между поколенията, като ги превръщат в ресурс, а не в източник на конфликт. Ефективните лидери е важно да познават и използват силните страни на всяко поколение, да осигурят възможности на всички членовете на екипа да допринасят с най-доброто от себе си, като същевременно постигат общите цели.

Моделът ACORN включва пет ключови принципа, които лидерите трябва да следват:

А (Accommodate) - приспособяване към различията в ценностите, работните стилове и спецификите в комуникацията на поколенията;

⁸ Burns (1978)

⁹ Bass (1997) и др.

¹⁰ Поколение наричаме 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.

¹¹ <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

¹² Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. The Health Care Manager, 19(1), 65–76. Aspen Publishers.

C (Create) - създаване на избор, възможности и условия, в които представителите на всички поколения могат да изявят и развият своя потенциал;

O (Operate) - действия, основани на гъвкавост – лидерът трябва да бъде адаптивен и отворен към промени според нуждите на различните поколения;

R (Respect) - уважение към индивидуалния принос и поколенческите различия, без генерационни предразсъдъци;

N (Nourish) – развитие на представителите на всички поколения чрез коучинг, менторство, междугенерационно учене и насърчаване на ученето през целия живот.

Според Barbara Kupperschmidt лидерството на мултигенерационен екип изисква и емоционална интелигентност - способност за разпознаване и управление както на собствените емоции, така и на тези на другите хора. Вместо да се опитват да премахнат различията, успешните лидери е необходимо да ги използват като основа за създаване на приобщаваща, ефективна и устойчива организационна култура.

2.2.2. Проучвания на подходите и уменията на лидери на мултигенерационни екипи

Проучвания¹³ на предизвикателствата при управление на възрастово-многообразни екипи в съвременната работна среда подчертават, че ефективното управление на различните поколения изисква целенасочени стратегии, които отчитат специфичните нужди и характеристики на всяка група. Лидерите е необходимо да притежават комуникационни умения, адаптивност и способност за разрешаване на конфликти, за да управляват успешно възрастово-многообразни екипи. Ефективните стратегии включват индивидуализиран подход към служителите, насърчаване на междугенерационното учене, открита комуникация и създаване на приобщаваща култура. Лидерите, които прилагат съобразен с поколенческите специфики подход, могат успешно да намалят конфликтите и да повишат продуктивността на екипите и организацията.

Данните от проведени полуструктурирани интервюта с ръководители на мултигенерационни екипи¹⁴ показват, че лидерите е необходимо да познават спецификите и силните страни на всяко поколение, да се справят с предразсъдъците и генерационните стереотипи, да насърчават обмена на знания и опит между поколенията, да бъдат адаптивни, емоционално интелигентни и да съобразяват подхода си със стиловете на комуникация на различните поколения. Според проучването лидерите, които разпознават, уважават и целенасочено използват поколенческите различия, създават по-ангажирани, ефективни и устойчиви екипи.

¹³ Iden, R. L. (2016). Strategies for Managing a Multigenerational Workforce (DBA dissertation). Walden University

¹⁴ Danley, K. (2020). Leading a Multigenerational Workforce: Leveraging the Skill Sets of Each Cohort (PhD dissertation). Walden University

2.2.3. Модел на междугенерационно учене

Моделът на междугенерационно учене на David Ropes¹⁵ акцентира върху взаимната обогатяваща роля на споделянето на знания между поколенията и насърчаването на сътрудничеството и иновациите в организационна среда. Междугенерационното учене е двупосочно взаимодействие, при което както по-опитните служители (по-възрастните поколения), така и по-младите учат един от друг. Ефективният лидер е важно да стимулира междугенерационното учене. То насърчава справянето с предразсъдъци и стереотипи по отношение на възрастта, които могат да възпрепятстват ефективното сътрудничество. Споделянето на знания и опит между поколенията подпомага както професионалното развитие, така и личностното израстване на служителите, стимулира адаптацията и иновациите в организацията.

2.3. Подход в създаването на е-инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи

В практиката се използват както количествени, така и качествени подходи за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност:

- ✓ Структурирани въпросници;
- ✓ Център за оценка (Assessment Center) - метод, при който участниците преминават през симулации, казуси, ролеви игри, интервюта и др.;
- ✓ 360-градусова обратна връзка (360-Degree Feedback) - от колеги, подчинени, преки ръководители и самия оценяван;
- ✓ Компетентностно – базирано интервю (чрез STAR техника - Situation, Task, Action, Result) - структурирано интервю, насочено към проучване на конкретни примери за минало поведение, свързано с ключови лидерски компетенции;
- ✓ Други качествени методи – с цел по-дълбоко разбиране на факторите, изграждащи лидерския потенциал и компетентност, се използват фокус-групи, дълбочинни интервюта, наблюдение, социометрични техники и др. Тези подходи дават контекст и обяснение на количествените резултати, особено за по-сложни явления като възприятия, чувства, нагласи. По този начин се разкриват детайли, които трудно се улавят само с числови данни.

Базирайки се на съвременните концепции и подходи за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност, бяха определени ключовите фактори (скали), които влизат в структурата на електронния инструмент: *разбиране на поколенческите различия, оползотворяване на силните страни на поколенията служители, справяне с проявите на ейджизъм на работното място, вдъхновяване, мотивиране, грижа за другите, управление на поколенческите конфликти, създаване на приобщаваща работна среда, междугенерационно учене и междупоколенческо общуване.*

¹⁵ Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. European Journal of Training and Development, 37(8), 713–727

Електронният инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи е базиран на количествения подход на изследване. Този подход дава възможност за стандартизиране и съпоставимост на информацията, както и за намаляване на ефекта от лични пристрастия и субективизъм.

За измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи е разработен въпросник, който включва твърдения, които изследваното лице е необходимо да оцени по четиристепенна Ликъртова скала.

Всеки айтем във въпросника е конструиран така, че да адресира конкретен психологически конструкт: нагласи, убеждения, лидерски черти и поведения в управлението на екипи, съставени от различни поколения, а събраните данни са представени в количествен формат, което позволява емпиричен анализ на групови различия, както и индивидуални профили.

Този подход дава възможност за автоматизирана количествена обработка на отговорите на изследваните лица, моментален анализ и визуализация на резултатите, възможност за изследване на взаимовръзки, зависимости и тенденции чрез различни статистически методи, сравнение между различни групи (възраст, образование, опит и др.) във времето (например преди и след обучение) и пр.

Подходящо е комбинирането на електронния инструмент с други методи, като например център за оценка, 360 градусова обратна връзка, психометрични тестове и пр. за по-пълна и надеждна оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи.

Раздел 3. Описание на електронния инструмент

3.1. Цел и предназначение на електронния инструмент

Инструментът има за цел да измери и оцени нивото на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационен екип. По своята същност той е структуриран въпросник, предназначен да идентифицира и оцени знания, умения, нагласи, лидерски черти и поведения в управлението на екипи, съставени от различни поколения.

Електронният инструмент за измерване и оценка на лидерски потенциал и компетентност в управлението на екип, съставен от различни поколения служители, може да бъде прилаган в следните области:

- Идентифициране и развитие на бъдещи лидери на екипи;
- Оценка на потребностите от обучение и развитие на ръководители на екипи и супервайзъри;

- Разработване на програми за обучение и развитие на ръководители на екипи и супервайзъри;
- Оценка на ефективността в управлението на мултигенерационни екипи;
- Управление на талантите;
- Управление на приемствеността в организацията;
- Управление на трудовото представяне;
- Управление на възрастово многообразие на работната сила;
- Изграждане и поддържане на приобщаваща организационна култура;
- Подкрепа на междугенерационното сътрудничество и трансфера на знания и др.

Електронният въпросник може да бъде използван както за оценка на индивидуалния лидерския потенциал и компетентност, така и като организационен инструмент (за оценяване на лидерството при управление на възрастово-многообразни екипи в цялата организация, в едно или няколко от структурните ѝ звена).

Данните, които предоставя прилагането на електронния инструмент, могат да подпомогнат компаниите в процеса на вземане на управленски решения, формулиране на политики и реализиране на програми, свързани с управлението на човешкия капитал.

3.2. Обхват и области на изследване

Електронният инструмент обхваща десет скали за идентифициране, измерване и оценка на нивото на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационен екип, базирани на десет предварително определени фактора:

Скала 1. „Разбиране на поколенческите различия“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да идентифицира и разбира специфичните характеристики, ценности и очаквания на различните поколения в екипа.

Скала 2. „Оползотворяване на силните страни на поколенията служители“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да използва специфичните качества, знания, умения и нагласи на различните поколения служители за максимизирането на екипната ефективност.

Скала 3. „Справяне с проявите на ейджизъм на работното място“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице разпознава и реагира своевременно и адекватно на проявите на неразбиране, пристрастие, негативно отношение към индивиди и групи въз основа на тяхната възраст. Оценява степента, в която изследваното лице насърчава разбирането, приемането и толерантността към поколенческите различия в екипа.

Скала 4. „Вдъхновяване“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да формулира и комуникира ясна и вдъхновяваща визия, да я "превежда" на езика на различните поколения, да вдъхновява и обединява служителите около споделена цел.

Скала 5. „Мотивиране“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да стимулира, насочва и поддържа целенасочено поведение в членовете на мултигенерационния екип за постигането на общите цели, като прилага подход, съобразен с ключовите мотивационни фактори за всяко поколение. Оценява способността на изследваното лице да упражнява влияние, да дава мотивиращ личен пример, да поощрява доброто изпълнение и напредъка, да персонализира стимулите и признанието според поколенческите специфики.

Скала 6. „Грижа за другите“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице използва персонализиран подход, съобразен с различните потребности от подкрепа на отделните поколения, с възрастовите особености и житейските етапи на членовете на екипа, и проявява истинска загриженост за тяхното благосъстояние и развитие.

Скала 7. „Управление на поколенческите конфликти“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност своевременно да идентифицира зараждащите се конфликти в мултигенерационния екип, да предприема активни действия за установяване на причините за проблемите и същността на конфликтите, да разпознава и адресира специфичните комуникационни бариери между различните поколения, да създава среда, в която се разрешават различията, като поколенческите гледни точки се обсъждат открито и конструктивно. Оценява степента, в която изследваното лице притежава способност да превръща потенциалните конфликти във възможности за взаимно обогатяване, развитие и иновации.

Скала 8. „Създаване на приобщаваща работна среда“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да изгради работна среда, която насърчава чувството за принадлежност на членовете на екипа, в която представителите на всички поколения се чувстват еднакво ценени, включени, могат да оползотворят своя потенциал и имат равни възможности за успех. Оценява степента, в която изследваното лице притежава способност за изграждане на екипна култура на приемане, взаимно уважение и сътрудничество между поколенията, като насърчава взаимодействието между тях и цени както приликите, така и различията.

Скала 9. „Междугенерационно учене“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да идентифицира ключови знания и опит, да насърчава ефективния им обмен между поколенията, като прилага подход, съобразен с поколенческите особености за учене. Оценява способността да създава среда, в която различните поколения могат да споделят своите перспективи и да допринасят за иновативни решения, като използва поколенческото разнообразие като източник на креативност.

Скала 10. „Междупоколенческо общуване“

Скалата измерва степента, в която изследваното лице притежава способност да общува и взаимодейства с различните поколения, като съобразява предпочитаните от

тях канали, средства за комуникация и начини за изразяване. Оценява способността на изследваното лице да изгражда доверие, да разбира и управлява своите емоции и тези на членовете на мултигенерационния екип, за да постига ефективно екипно взаимодействие.

Раздел 4. Практически насоки в прилагането на електронния инструмент в дейността на предприятията

4.1. Практическо приложение на електронния инструмент

Електронният инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи е разработен като практическо средство, приложимо във всички икономически сфери – независимо от мащаба, икономическия сектор или организационната структура на предприятията.

В условията на динамична и комплексна бизнес среда, предприятията в България са изправени пред сериозни демографски и социално-икономически предизвикателства: застаряваща работна сила, намалено участие на млади кадри в производството, затруднения в привличането и задържането на квалифицирани специалисти, необходимост от удължаване на трудовия живот и съхраняване на знанията в организацията. Към това се добавят и силно влияние оказват и постоянните технологични трансформации. Всички тези фактори заедно поставят нови изисквания към лидерството и налагат развитие на нови, специфични управленски умения, съобразени с реалностите на съвременната възрасто-многообразна работна среда.

В този контекст възниква необходимостта от надежден инструмент, чрез който предприятията да могат **обективно да идентифицират, оценят и развиват лидерските компетенции**, свързани с ефективно ръководство на мултигенерационни екипи. Именно такава е ролята на настоящия електронен инструмент – той осигурява конкретни механизми за диагностика, анализ и вземане на информирани решения, както на индивидуално, така и на организационно ниво.

Индивидуално приложение:

- **Изготвяне на индивидуална оценка на лидерския потенциал и компетенции** на настоящи лидери или кандидати за такива позиции, с фокус върху уменията им да управляват възрасто разнообразни екипи;
- **Идентифициране на индивидуални дефицити** в лидерските компетенции, които могат да послужат като основа за насочване към обучения и програми за развитие;
- **Осигуряване на база за кариерно развитие и планиране** на индивидуалното лидерско израстване.

Организационно приложение:

Когато инструментът се използва като организационен инструмент, индивидуалните резултати се обобщават и анализират, създавайки ясна и обективна картина на лидерския капацитет на предприятието в управлението на възрастово многообразие.

Този подход подпомага:

- изготвянето обективна и специфична организационна картина на настоящия лидерски потенциал и компетенции в контекста на поколенческите различия - чрез анализ и обобщение на резултатите, както по организационни звена, така и на лидерите в организацията като цяло;
- планирането и реализирането на целенасочени ефективни мерки за развитието на лидерския потенциал и компетентност в управление на мултигенерационни екипи;
- създаването на специфични политики и практики за управлението на възрастово многообразие, адаптирани към реалните предизвикателства и потенциал на организацията;
- изграждането и поддържането на приобщаваща организационна култура.

4.2. Ползи от приложението на е-инструмента

Редовното и целенасочено прилагане на инструмента в практиката на предприятията носи редица стратегически, оперативни и други ползи:

- стратегическото планиране и развитие на лидерския капацитет в предприятието;
- повишаване ефективността и адаптивността на лидерските практики в организацията в съответствие с социално-икономическата реалност и демографските особености;
- оптимизация на процесите по подбор, обучение и развитие на лидери на база обективни данни и диагностика;
- проследяване на развитието на лидерския капацитет във времето чрез периодично приложение на инструмента и мониторинг на напредъка в усъвършенстването на лидерските умения, свързани с управлението на поколенческото многообразие;
- намаляване на вътрешноорганизационните напрежения и конфликти, породени от поколенчески различия, което води до стабилизиране на работната среда;
- повишаване на екипната ефективност чрез изграждане на атмосфера на приобщеност, уважение и синергия между различните поколения;
- повишаване на ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите от различни възрастови групи;
- подкрепа при изграждането на организационна култура на уважение, приобщаване и синергия между различните поколения, с оглед на повишаване на

организационната ефективност, ангажираността и задържането на ключови кадри;

- повишаване на конкурентоспособността на предприятията чрез ефективно използване на пълния капацитет на лидерския и екипния потенциал в контекста на възрастовото многообразие.

Електронният инструмент е особено ценен за ръководствата на предприятията при вземане на обосновани управленски решения, насочени към изграждане на ефективни и устойчиви мултигенерационни екипи, адаптивни към предизвикателствата на съвременната икономическа и социална среда.

Чрез ефективно използване на този инструмент предприятията печелят стратегическо предимство: лидери, способни да управляват различията и да превръщат многообразието в организационна сила.

4.3. Процедури и принципи на работа с електронния инструмент

Електронният инструмент за измерване и оценка на лидерския потенциал и компетентност в управлението на мултигенерационни екипи е свободно достъпен онлайн на специализирана електронна платформа. Процедурата за работа с него включва:

- ✓ Регистрация на администратор от предприятие (име, фамилия, длъжност, e-mail)
Функции на администратора:
 - определя служителите, които да преминат въпросника;
 - изпраща уведомително писмо с линк за индивидуален достъп до въпросника;
 - получава визуализация на профила и таблица (Excel) с резултатите от попълването на въпросника;
 - съхранява и натрупва информация за служителите, преминали въпросника и анализира данните.
- ✓ Регистрация на служител, упълномощен за работа с въпросника
Функции:
 - въвежда e-mail;
 - попълва въпросника;
 - получава визуализиран профил.

При работата с електронния инструмент и използването на резултатите (данните) от изследването е необходимо да бъдат съблюдавани следните професионално-етични стандарти и принципи¹⁶:

- електронният инструмент се използва само по предназначението, описано в концепцията за неговото създаване;
- 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;

¹⁶ INTERNATIONAL TEST COMMISSION, International rules for the use of tests, 2000

- 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 в подходящ вид, съобразно целите на проучването.