



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Вдъхновени от опита  
По-дълго заедно - път към успех



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

# Предизвикателството: Застаряване на работната сила. Как отделните поколения да работят по-добре заедно?

Представяне на резултати от инициатива, насочена към активното стареене и солидарността между поколенията на работното място.

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



БЪЛГАРСКА  
СТОПАНСКА  
КАМАРА

В ПОДДРЪПКА НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС ОТ 1980 Г.



Проект „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, ДБФ №BG05M9OP001-1.051-0006-C01. Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от ЕС чрез Европейския социален фонд

## Цели на проекта:

- ❑ Преодоляване на недостига на работна сила и увеличаване на дела на заетите лица чрез насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа сред работещите над 54 г.
- ❑ Осигуряване на възможност за предприятия, предприемачите и заетите лица по-лесно да се адаптират към променящите се нужди на икономиката и пазара на труда.
- ❑ Приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси и на индустриалните отношения към променящите се демографски тенденции и застаряване на работната сила и създаване на предпоставки за развитието на т.н. „сребърна икономика“ чрез активно социално партньорство.
- ❑ Формиране на култура, подкрепяща позитивната нагласа към многообразието, сътрудничеството и солидарността между поколенията на работното място.

## Резултати от изпълнението на проекта:

- ❑ Разработени и въведени **браншови програми** и меморандуми за сътрудничество между социалните партньори в 12 икономически сектора.
- ❑ Разработени и приети от социалните партньори 5 проекта за изменение и допълнение на браншовите **колективни трудови договори**.
- ❑ Проведени **14 секторни срещи** за обмен на добри практики и опит, с над 200 участници.
- ❑ Информирани и консултирани представители на ръководствата на **140 предприятия**.
- ❑ Утвърдени и въведени на ниво предприятие **140 корпоративни програми**, обхващащи мерки в областта на активното стареене и сътрудничеството между поколенията.
- ❑ Проведени **120 приемни** на територията на предприятията, консултирани и подпомогнати над 600 работници и служители.
- ❑ Обучени и сертифицирани над **700 мениджъри, специалисти и представители на работниците** и служителите, чрез провеждане на **22 онлайн курса и уебинари** в областите: *управление на поколенческите различия; менторство и поколенчески подход; инструменти за адаптиране на работните места към хора с хронични заболявания.*

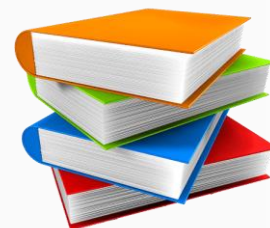


## Резултати от изпълнението на проекта:



### ИЗСЛЕДВАНИЯ:

Международен опит;  
Демография на зетите;  
Поколенчески профили на  
работната сила;  
Приспособяване на работната  
среда към потребностите на  
хора с хронични заболявания.



### НАРЪЧНИЦИ:

Методически насоки;  
Наръчник за мениджъри;  
Наръчник за ментори;  
Наръчници за адаптиране на  
работните места към хора с  
хронични заболявания.



### ИНСТРУМЕНТИ:

Е-инструмент за оценка на риска на  
работното място, съобразен с възрастта;  
Е-инструмент за оценка на факторите в  
работната среда, предпоставка за  
развитие на бърнаут;  
Модел за описание, ергономия и  
дизайн на работното място, съобразен с  
потребностите на възрастта.



Вход | Регистрация

- ЗА ПРОЕКТА
- ПРЕДСТОЯЩИ ДЕЙНОСТИ
- АНАЛИЗИ
- УПРАВЛЕНИЕ НА ПОКОЛЕНЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ
- НАПРАВКИ ЗА МЕНТОРИ
- АДАПТИРАНЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ЗА ХОРА С ХРОНИЧНИ ЗАБОЛЯВАНИЯ
- ОЦЕНКА НА ЕКОНОМИЯТА НА РАБОТНО МЕСТО
- МЕТОДИЧЕСКИ НАСОКИ
- ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА



### ЗА ПРОЕКТА

Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа

## Изводи и заключения:

- ❑ България следва неблагоприятните демографски тенденции в Европа и света, но поради интензитета и спецификата на процесите, се нареждаме **сред първите места по загуба на население и застаряване на работната сила.**
- ❑ Ежегодно работната сила намалява с 40-60 хил. души.
- ❑ В последните 15 години икономическата активност и заетостта на лицата в предпенсионна и пенсионна възраст в България се увеличава значително и е най-голяма спрямо всички останали възрастови групи. През 2019 г. в България 55% от мъжете и 44% от жените на възраст 55-74 години са икономически активни.

Население в трудоспособна възраст	64% (2020 г.)	56% (2050 г.)
Заети на възраст над 55 г.	702,5 хил. д. - 23% (2021 г.)	1,2 млн.д. - 36% (2035 г.)



## Изводи и заключения:

- ❑ Значителна част от хората в трудоспособна възраст (предимно над 40 г.) са с **хронични заболявания**. Най-разпространени са артериална хипертония (22%), хронична обструктивна белодробна болест – ХОББ (10%), диабет (8,2%).
- ❑ Хората с хронични заболявания и близките им, които неформално полагат грижи за тях, се сблъскват със сериозни затруднения **в достъпа до пазара на труда** или с оставането им на работа. Това води до финансови затруднения, социално изключване, влошаване на здравето и нарастваща нужда от медицинско обслужване.
- ❑ Насърчаването на **здравословен и продължителен трудов живот** е процес, който обхваща всички възрастови етапи от жизнения цикъл и включва съобразени с възрастовото многообразие политики и мерки за: оценка на риска; управление на безопасността и здравето; адаптиране на работните места; превенция на увреждания, рехабилитация и създаване на условия за връщане на работа.
- ❑ Ключово е предприемането на холистичен подход, като работното място се възприема в неговата цялост и се отчитат и контролират всички фактори, които могат да повлияят върху безопасността и здравето при работа, като се вземат предвид **специфичните потребности на различните възрастови групи и на служителите с хронични заболявания** (ХОББ, Хипертония, Диабет)

## Изводи и заключения:

- В тези условия България разполага с **четири демографски ресурса**, които следва да се използват ефективно и оптимално за осигуряване на икономически растеж през следващите десетилетия:



Устойчивата структура  
по пол



Немалък дял лица в  
трудоспособна възраст  
извън пазара на труда



Контингентът от  
трудоспособни лица в  
предпенсионна и  
пенсионна възраст,  
които желаят да  
работят



Огромният резерв  
наши сънародници,  
живеещи и работещи  
извън страната

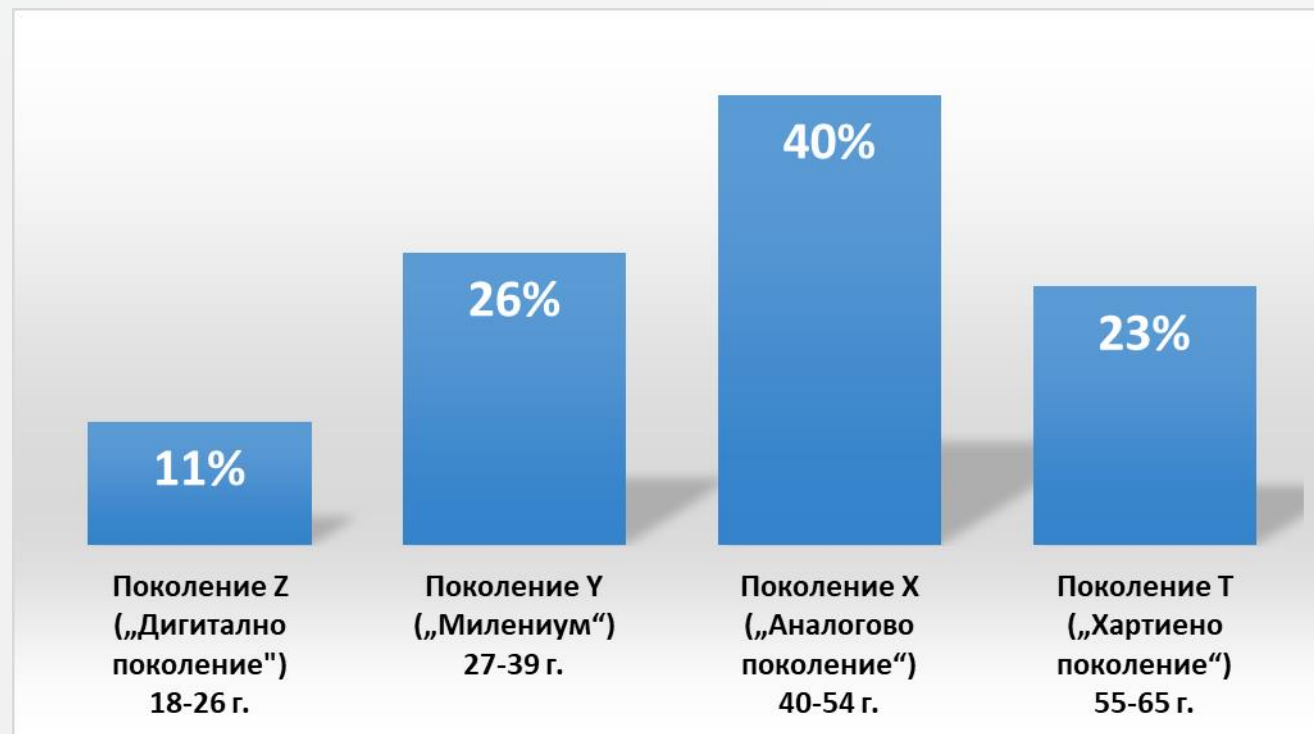


## Изводи и заключения:

- Оползотворяването на „сребърния човешки капитал“ изисква по-ефективни и целенасочени действия от страна на държавата и работодателите. С оглед на добрите европейски практики **БСК ще настоява за:**
  - ✓ съвременно трудово законодателство;
  - ✓ ресурсно обезпечени мерки за мобилност и реинтеграция на трудоспособните над 50 г.;
  - ✓ въвеждане на частично пенсиониране и запазване на заетост чрез договор за обучаване на по-млади работници;
  - ✓ данъчни облекчения и субсидии при наемане на работници над 58 г.;
  - ✓ съфинансиране от държавата на менторите в предприятията;
  - ✓ нормативно регулиране на секторните квалификационни фондове.

## Изводи и заключения:

- На пазара на труда в България присъстват четири специфично обособени **поколения работна сила**, които имат известни сходства, но и все по-задълбочаващи се различия в своите потребности, ценности, мотивация, очаквания, нагласи, начин на общуване, поведенчески модели, отношение към технологиите, към труда, към промяната и към авторитетите.



## Изводи и заключения:

- ❑ Традиционните модели в управлението вече не работят ефективно.
  - ✓ Всяко поколение държи на определен вид стимули и условия в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия също по различен начин.
  - ✓ Управлението на многообразието не е предпочитано на едно поколение пред друго, а използване на силните страни на всяко поколение в интерес на работата.
  - ✓ Настъпва следваща фаза в управлението на хора, която налага трансформация на HR политиките - от полагащи компанията в центъра (*company-centred*) към такива, които поставят служителя в центъра (*employee centred*).



## Пример: „Отношение към промяната“

**Z**

Вътрешна необходимост.  
Неудовлетвореност от сегашното  
положение. Висока толерантност.  
Умерена тревожност.

**Y**

Вътрешна необходимост. Ново  
предизвикателство. Шанс за успех  
и развитие. Висока толерантност.  
Увереност в способностите.



**X**

Външна необходимост. Заплаха  
за сигурността, стабилността и  
предвидимостта. Ниска толерантност  
и висока тревожност. Открита  
съпротива.

**T**

Външна необходимост. Заслугите са  
останали в миналото. Ниска толерантност  
и висока тревожност. Неувереност в  
способността да отговори на новите  
изисквания. Скрита съпротива.

# Пример: „Мотивация“

**Z**

Работят, за да се усъвършенстват и забавляват. Високо възнаграждение. Реномирана фирма и съвременна технология. Разнообразие и предизвикателства. Обучение.

**Y**

Работят, за да постигат и успяват. Възможност за развитие. Справедлива оценка и незабавни стимули. Ефективна организация. Автономност и самостоятелност.



**X**

Работят, за да живеят. Високо възнаграждение. Предвидимост и стабилност. Компетентно ръководство. Без строги правила. Умерено натоварване. Добри взаимоотношения.

**T**

Живеят, за да работят. Сигурност на работното място. Здравословни условия на труд. Ясни и стриктни правила. Уважение и зачитане. Възможност за предаване на знания и опит.

## Изводи и заключения:

- ❑ **Феноменът „Отложена зрелост“** при по-младите поколения има своето отражение в демографските проблеми. Около две трети от хората в България под 30 г. живеят с майките и бащите си – близо 60% от младите жени и 80% от младите мъже. Данните на Евростат показват недвусмислено, че колкото по-богата е държавата, толкова по-рано младите напускат семейния дом.
- ❑ Изследванията и опита в проекта промениха схващанията за някои **МИТОВЕ**, наложили се в масовото съзнание, като: *„Хората гледат на ръководителите по един и същи начин“; „Младите хора не са склонни към ангажираност и съпричастност“; „Младите хора трябва да бъдат обучавани от по-възрастни и по-опитни служители“; „По-възрастните не желаят да се обучават и усъвършенстват“; „Образованието е ценност, характерна за определен възрастов етап“.*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Вдъхновени от опита  
По-дълго заедно - път към успех



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

# Благодаря за вниманието!

д-р Томчо Томов

*Ръководител на Национален център за оценка на компетенциите, БСК*

*Тел. 0898 84 34 29, email: ttomov@competencemap.bg*

Повече за резултатите от проекта вижте на адрес: <https://activeageing.bia-bg.com>

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



БЪЛГАРСКА  
СТОПАНСКА  
КАМАРА

В ПОДДЪРЖКА НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС ОТ 1980 Г.



Проект „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, ДБФ №BG05M9OP001-1.051-0006-C01. Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от ЕС чрез Европейския социален фонд