



**ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ВОЗРАСНИОТ  
ЈАЗ – РАЗВОЈ НА ИНИЦИЈАТИВИ НА  
СОЦИЈАЛНИТЕ ПАРТНЕРИ ЗА  
УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕДИЗВИЦИТЕ  
ПОВРЗАНИ СО ВОЗРАСТА**

**АНАЛИЗА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПРОЕКТОТ  
„МЕЃУГЕНЕРАЦИСКИ ЈАЗ”**



# АНАЛИЗА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПРОЕКТОТ „МЕЃУГЕНЕРАЦИСКИ ЈАЗ“

ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТОДАВАЧИ НА МАКЕДОНИЈА ([www.orm.org.mk](http://www.orm.org.mk))

Автор: м-р Дарко ПЕТРОВСКИ,

## ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ВОЗРАСНИОТ ЈАЗ - РАЗВОЈ НА ИНИЦИЈАТИВИ НА СОЦИЈАЛНИТЕ ПАРТНЕРИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕДИЗВИЦИТЕ ПОВРЗАНИ СО ВОЗРАСТА

Проектот „Меѓугенерациски јаз“ (VS/2019/0031) е кофинансиран од Европската комисија во рамките на програмата VP/2018/001 Поддршка за социјален дијалог.

Единствената одговорност е на авторите, публикацијата го одразува само гледиштето на авторот и Комисијата не е одговорна за каква било употреба што може да се направи од информациите содржани во ова публикација.

[www.agegap.eu](http://www.agegap.eu)

2020



## СОДРЖИНА

Извршно резиме .....	4
Вовед .....	4
Демонстрација на управување со возраста од страна на националните студии.....	10
Генерациски проблем и меѓугенерациски предизвици .....	11
Елементи на управување со возраста, развој на вештини и доживотно учење .....	30
Добри практики.....	33
Заклучоци.....	34
Препораки.....	34



## Извршно резиме

### Вовед

Заедничкиот Извештај за вработување на Европската Комисија за 2017<sup>1</sup> година го означил потенцијалот да се зголемат стапките на вработеност кај постарите работници, и покрај евидентниот раст во многу земји на ЕУ во изминатите години. Во 2016 година, стапката на вработеност кај постарите работници на возраст од 55-64 години во ЕУ изнесуваше 55,3%, наспроти 66,6% за оние на возраст од 15-64 години како целина. Зголемувањето пак, најголемо е кај постарите жени.

Европскиот столб за социјални права претставува рамка за промовирање на правичност и солидарност меѓу генерациите, нагласувајќи го правото на работно опкружување прилагодено на професионалните потреби на работниците, што овозможува продолжување на нивното учество на пазарот на трудот. Со неодамнешниот *Европски автономен договор за активно стареење и меѓугенерациски пристап*, социјалните партнери се обврзаа на постарите работници да им го олеснат, активно да учествуваат и да останат подолго на пазарот на трудот.

### Активно стареење и меѓугенерациски пристап (АСМП)

Активното стареење е концепт што се однесува на оптимизација на можностите за работниците од сите возрасти да работат во добар квалитет, продуктивно и во здрави услови до законска старосна пензија, заснована врз взаемна посветеност и мотивација на работодавачите и работниците. Меѓугенерацискиот пристап се однесува на градење на јаки и објективни состојби на сите генерации, подобрување на меѓусебното разбирање и поддршка за соработката и солидарност меѓу генерациите на работното место.

Како одговор на предизвиците кои произлегуваат од демографските промени, во контекст на нивните преговори во периодот од 2015-2017 година, на 8 март 2017 година беше потпишан Автономен рамковен договор за активно стареење и меѓугенерациски пристап (АРДАСМП) од Европската конфедерација на синдикати **ETUC** (и нејзиниот комитет за врски **EUROCADRES/CEC**), Конфедерацијата на европски бизнис **BusinessEurope**, Европскиот центар на работодавачи и претприемачи кои обезбедуваат јавни услуги - **CEEP** и Европска асоцијација на занаети, мали и средни претпријатија - **SMEunited** (порано наречен **UEAPME**). АРДАСМП е одговор на европските социјални партнери на предизвиците кои произлегуваат од демографските промени. Договорот требаше да биде имплементиран од страна на сите организации членки во рок од 3 години по неговото потпишување, т.е. пред 8 март 2020 година.

Социјалните партнери истакнаа дека имплементацијата на националните, секторските и/или мерките на компаниите во согласност со овој договор ќе им олеснат на постарите работници активно да учествуваат и да останат на пазарот на трудот до законската старосна пензија, а во исто време ќе обезбеди и олеснување на меѓугенерациските транзиции во контекст на високата невработеност кај младите. Целта е значително да се подобри способноста на работниците на сите возрасти да останат здрави и активни до законската старосна пензија, како и да се зајакне култура на одговорност, посветеност, почит и достоинство на сите работни места каде што сите работници се вреднуваат како важни без оглед на возраст.

Овој договор треба да биде придонес на социјалните партнери во политиките на ЕУ, вклучително законодавството за недискриминација и вклучува активности развиени за

<sup>1</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?&catId=1196&furtherNews=yes&langId=en&newsId=2757>



поддршка на активното стареење и меѓугенерацискиот пристап. Договорот креира алатки што ги користат социјалните партнери и/или менаџерите за човечки ресурси во контекст на националната демографија и пазарот на трудот, во согласност со националните практики и процедури специфични за управувањето и трудот, засновани врз принципите дека активното стареење и меѓугенерацискиот пристап бараат заедничка обврска од сите вклучени работодавачите, работници и нивните претставници, како и поддршка од ЕУ и националните јавни власти и други чинители кои имаат одговорност да ја обезбедат оваа рамка за АРДАСМП.

Европските социјални партнери воспоставија рамковен договор со општи акции, чија цел е:

- Зголемување на свеста и разбирањето на работодавачите, работниците и нивните претставници за предизвиците и можностите што произлегуваат од демографските промени;
- Обезбедување на работодавачите, работниците и нивните претставници на сите нивоа практични пристапи и/или мерки за промовирање и управување со активното стареење на ефективен начин;
- Обезбедување и одржување на здрава, безбедна и продуктивна работна околина;
- Негување на иновативни пристапи за животниот циклус со продуктивни и квалитетни работни места за да им се овозможи на луѓето да останат на работа до возраста на правната пензија;
- Олеснување на размената, меѓусебна соработка и поттикнување на конкретни активности за пренесување знаење и искуство меѓу генерациите на работното место.

Со автономниот рамковен договор, социјалните партнери предвидоа пет области на дејствување со специфични мерки и алатки:

#### *А) Стратешки проценки на демографијата на работната сила*

Стратешките проценки на демографијата на работната сила треба да се вршат и периодично да се ажурираат на соодветно ниво, во согласност со националните практики и процедури и да ги искористат постојните активности, избегнувајќи ги непотребните барања за известување. Тие би можеле да ги водат социјалните партнери/менаџментот за да развиваат посоодветни и адаптирани алатки за потребите на работниците и претпријатијата, особено за малите и средни претпријатија.

Овие стратешки проценки меѓу другото би можеле да вклучат:

- Тековната и проектираната возрасна пирамида, вклучително и родови аспекти;
- Вештини, квалификации и искуство;
- Работните услови;
- Здравствени и безбедносни специфични работи особено за тешки занимања;
- Развој и поврзување со дигитализацијата и иновациите.

Стратешките проценки ќе помогнат да се обезбеди основа за работодавачите, работниците и/или нивните претставници да ги проценат ризиците и можностите и да преземат активности за да се прилагодат на промена на демографијата

#### *В) Здравје и безбедност на работното место*

Социјалните партнери имаат за цел да промовираат и да го олеснат дејствување на работното место врз основа на соодветни информации, да ги идентификуваат задачите кои се особено физички и/или ментално напорни со цел да се предвидат, спречат и проценат ризиците по здравјето и безбедноста на работното место, во согласност со ЕУ рамковна директива за здравје и безбедност при работа (89/391/ЕЕЗ). Треба да се укаже дали практични прилагодувања на работното опкружување се неопходни за да се спречат или намалат идентификуваните



прекумерни физички или ментални побарувања на работниците за да им се овозможи да бидат безбедни и здрави додека се на работа до возраста на правната пензија.

Алатките/мерките за поддршка на здравјето и безбедноста на работното место меѓу другото би можеле да вклучуваат:

- Прилагодување на работните процеси и работните места;
- Прераспределување /распределување на задачи на работниците;
- Ефективни стратегии за превенција и проценка на ризикот, земајќи ги предвид постојните законски обврски, вклучително и обука на сите работници за правилата за безбедност и здравје на работното место;
- Доброволно унапредување на здравјето, вклучително, на пример активности за подигнување на свеста;
- Стекнување на знаење на менаџментот на соодветни нивоа со цел решавање на предизвиците и можните решенија во оваа област;
- Здравствени и безбедносни мерки земајќи го предвид физичкото и психолошкото здравје на работниците;
- Преглед на мерките за безбедност и здравје помеѓу претставниците на менаџментот и лицата за безбедност и здравје при работа, во согласност со постојните законски барања.

### *C) Управување со вештини и компетенции*

Пристапот треба да го поддржи развојот на вештини и доживотното учење, на тој начин, да се поттикне вработување на работниците и да се зголеми човечкиот капитал на претпријатијата во однос на компетенциите и знаењето. Социјалните партнери треба да овозможат фер пристап за работниците, без оглед на возраста, до доволно широка понуда на обука, додека сите работници треба да бидат охрабрани да учествуваат во оваа обука.

Алатките и мерките за поддршка вештините и компетенциите на управувањето меѓу другите би можеле да вклучуваат:

- Подигање на свеста на раководството и претставниците на работниците за потребите на вештини во перспектива на возраста;
- Обука за работници од сите возрасти, со цел одржување и понатамошно развивање на потребното знаење и компетентност во текот на нивните кариери за да останат на работа до возраста на правната пензија
- Олеснување и поддршка на личен развој во кариерата и мобилност;
- Мотивација и зголемување на учество во обука за да се обезбедат ажурирани вештини, особено дигитални вештини;
- Вградување на управувањето со возраста во поширок развој на вештини;
- Идентификување на формални и неформални компетенции што работниците ги стекнале во текот на нивниот работен век.

### *D) Работна организација за здрав и продуктивен работен век*

Социјалните партнери имаат за цел да ги поддржуваат и да ги охрабрат претпријатијата да ја прилагодат организацијата за работа, во согласност со потребите на претпријатијата и работниците. Целта е да се поттикнат здрав и продуктивен работен живот во животна перспектива. Социјалните партнери и/или менаџментот треба да го олеснат, промовираат и охрабруваат спроведувањето на адаптивна организација за работа во текот на животот. Ова треба да се направи колективно и/или индивидуално, во согласност со практиките за социјален дијалог на работното место.



Управувањето во претпријатијата има улога во идентификување на можни подобрувања во однос на распределбата на задачите за одржување и подобрување на здравјето и безбедноста при работа и продуктивноста на работниците со кои управуваат.

Алатките/мерките за организација на работата за здрав и продуктивен работен живот би можеле, меѓу другото, да вклучуваат:

- Негување на капацитетот на младите и постарите работници за подобро предвидување и прилагодување на промените во организацијата на работата, за максимално зголемување на потенцијалот на човечките ресурси;
- Работни аранжмани, вклучително и во однос на работното време;
- Адаптација на распределување на задачи помеѓу работниците;
- Обезбедување на потребните средства за менаџерите за прашања поврзани со возраста;
- Борба против стереотипи поврзани со возраста, на пример преку формирање тимови со мешани возрасти;
- Преодни мерки за постарите работници кон крајот на нивниот работен век;
- Вработување на нов персонал.

### *Е) Меѓу-генерациски пристап*

Социјалните партнери имаат за цел да постигнат работно опкружување што ќе им овозможи на работниците од сите генерации и возрасти да работат заедно за подобрување на соработката и меѓугенерациската солидарност, преку на пример меѓусебно пренесување на знаење и искуство помеѓу различни возрастни групи на работници. Сите работници треба да бидат вреднувани според нивните способности, вештини и знаења, без оглед на возраста, да се избегнуваат стереотипи и надминување на бариерите меѓу возрастните групи, таму каде што постојат.

Алатките/мерките за постигнување меѓугенерациска солидарност меѓу другите би можеле да вклучуваат:

- Дистрибуирање на задачи според способност / вештини / знаење;
- Наставни/менторски/тренерски шеми за добредојде и запознавање на помладите работници во нивното работно опкружување, вклучувајќи патеки за да им се овозможи да го исполнат својот потенцијал;
- Програми за пренесување на знаење/вештини, во двете насоки од помлади кон постари работници и постари кон помлади работници, вклучително ИТ и дигитални вештини, трансверзални вештини, вештини за врски со клиенти, како што е соодветно;
- Создавање банки за знаење за специфични знаења како и професионалната интелигенција развиена интерно и пренесена на новодојденците;
- Подигање на свеста за важноста да се биде позитивен во поглед на старосната возраст и да се промовира возраста, вклучително и да се земат предвид различните можности во однос на рамнотежата помеѓу возраста во тимовите;
- Соработка со образовни институции или јавни служби за вработување за олеснување на транзициите во и во рамките на пазарот на трудот.

### **Македонскиот контекст**

Република Северна Македонија, како прва земја од Балканскиот регион со Договор за стабилизација и асоцијација (SAA) со Европската унија од 2004 година и доделен кандидатски статус за членство во ЕУ во декември 2005 година, конечно доби одобрение за почеток на пристапните преговори во март 2020 година по 15 години чекање и одложување, а со потпишување на Договорот од Преспа со Грција и договорот со Бугарија. Не само политичкото опкружување и пречките поставени од соседните земји, вклучително и регионалната и



глобалната економска и политичка криза, туку и внатрешните пречки како што се неефикасниот процес на приватизација и трансформацијата на македонската економија од планиран на отворен пазар, етнички проблеми и слабото раководство овозможи периодот на транзиција да трае речиси 30 години, без перспектива за наскоро завршување.

Како резултат на сите горенаведени и други не споменати причини, земјата искуси една од најбавните приближувања на приходите со земјите од ЕУ, споредено со другите земји од регионот. Економскиот раст во изминатите 30 години е многу нестабилен. По силниот економски раст во периодот 2002-08 година во просек од 4,3%, просечниот раст на БДП се намали на 2,1% на годишно ниво од 2009 година, заради Големата рецесија и длабоката политичка криза во 2014-17 година. Во 2017 година, непредвидливоста на политичката состојба го доведе до застој економскиот раст. Воспоставувањето на новата влада кон средината на 2017 година ги намали неизвесностите и растот на БДП кој се искачи на околу 3% во вториот и третиот квартал на 2018 година. Најновата глобална социјална и економска криза како резултат на мерките против СОВИД-19 повторно лошо влијаеше врз континуитетот и на економскиот напредок на земјата.

Според мисијата на МОТ во Република Северна Македонија, земјата, без оглед на позитивните трендови во економскиот развој и на пазарот на трудот во изминатите неколку години, сè уште има една од највисоките стапки на невработеност во Европа. Стапката на невработеност значително се намали во текот на последната деценија, но сè уште е на високо ниво од 17,3% во 2019 година. Ова особено се однесува на младите со 35,6%. Ниското учество на пазарот на трудот кај жените и ниското создавање работни места се главните предизвици. Меѓу најважните проблеми се несоодветната заработка и непродуктивната работа, недостатокот на стабилност и безбедност при работа, нееднакви можности и третман при вработување, небезбедно работно опкружување и недостаток на работнички глас преку застапеност. Со постојано присуство на МОТ од 2009 година се обезбедува помош преку Програмата за пристојна работа во земјата (DWCP) и во тековниот период од 2019-2022 година се фокусира на подобрување на управувањето со пазарот на трудот преку подобрен социјален дијалог и подобри работни места за инклузивен раст и подобрена младина изгледите за вработување.<sup>2</sup>

Иако македонската економија е многу слаба и нестабилна, во споредба со земјите од ЕУ, нееднаквоста во приходите меѓу најбогатото и најсиромашното население е многу висока, достигнувајќи го својот врв според коефициентот на ини од 38,7% во 2012 година, намалувајќи се на 32,5% во 2017 година и сè уште повисок од просекот на ЕУ од 30,3%.

Слично на мнозинството земји во ЕУ, македонското население старее. Фактот дека стапката на плодност според последните статистички податоци е 1,5 живородени по жена, додека во 1995 година беше 2,1, го покажува трендот на стареење на нацијата. Просечниот животен век е 76,3 години: 78,3 години за жени и 74,3 за мажи. Во 1995 година, овие податоци беа 70,4 години просечен животен век: 75,0 за жени и 70,4 за мажи.<sup>3</sup>

Процентата структура на возраста за 2018 година изгледа како што следува:

- 0-14 години: 16.24% (мажи 177.719/жени 166.374)
- 15-24 години: 13.41% (мажи 147.292 /жени 136.851)
- 25-54 години: 44.55% (мажи 478.851/жени 465.058)
- 55-64 години: 12.43% (мажи 129.731/жени 133.645)
- 65 години и повеќе: 13.38% (мажи 123.101/жени 160.323)

<sup>2</sup> [https://www.ilo.org/budapest/countries-covered/fyrm/WCMS\\_461968/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/countries-covered/fyrm/WCMS_461968/lang--en/index.htm)

<sup>3</sup> <https://www.worldometers.info/demographics/north-macedonia-demographics/>





Според проекциите на МОТ<sup>4</sup>, уделот на населението на возраст од 65 години и повеќе ќе се удвои од 12,5% во 2015 година на 25,4% во 2050 година, со што значително се оптоварува системот на социјална заштита. Овој тренд постепено ќе го намали учеството на работоспособното население (15–64) од 70,6% во 2015 година на 60,4% во 2050 година. Во 2017 година, стапката на учество на работната сила на работоспособното население (15–64) достигна рекордно високо ниво од 65,38%, што е сè уште под стапката на ЕУ од 73,3%. Стапката на учество во работната сила беше особено мала кај младите (32,8%), а особено кај младите жени (23,4%).

Стапката на невработеност е во постојан тренд на опаѓање од 2005 година, достигнувајќи 16,6% во јануари 2020 година. Стапката на невработеност се предвидуваше дополнително да се намали и да достигне 15,5% до крајот на 2021 година, но неодамнешната криза КОВИД-19 сигурно ќе промена на проекциите. Стапката на невработеност кај младите сè уште е многу висока - 46,7% (48,6% кај млади жени), но трендот се намалува. Позицијата на младите во однос на возрастните (25–64), сепак, значително се влоши откако односот на невработеност меѓу млади и возрасни се зголеми од 1,7 во 2007 година на 2,3 во 2017 година. Во 2017 година, учеството на младите (15–24) ниту во вработувањето ниту во образованието и обуката (NEETs) не претставуваа околу 25,10% од вкупниот број и за женска и за машка младинска популација. Овој индикатор е во тренд на опаѓање во споредба со 2007 година (41,7%), но сепак е повеќе од двојно поголем од забележаниот број во ЕУ (10,9). Остриот пад на стапките на NEETs се должи на намалувањето на невработеноста (врз основа на невработената компонента на стапката на NEETs, од над 20% на 14,6%) и зголеменото учество на младите во образованието и обуката. Сепак, стапката на NEETs за возрасна група од 25 до 29 години сè уште беше над 40% (над 52% за жени), што укажува на макотрпна транзиција кон пристојна работа за младите Македонци и на потребата за специфични мерки за поддршка на младите жени.

Во 2017 година, стапката на вработеност во Северна Македонија беше 50,5%, највисока стапка забележана од 2006 година, но сепак е далеку зад просекот на ЕУ (71%) или целта од 75% како што е дефинирана во стратегијата Европа 2020 (тековната Агенда на ЕУ за раст и вработувања). Подобрувањата во стапката на вработеност резултираат и од зголемувањето на вработеноста и од намалувањето на популацијата на работоспособна возраст како резултат на демографските фактори. Мажите се со поголема веројатност да бидат вработени (60,5%) во споредба со жените (40,3%) и родовиот јаз во вработувањето е скоро двојно поголем отколку во земјите на ЕУ (11%). Распределбата на вработувањето по категории на професии покажува дека во последната деценија има поместување кон средни и високо квалификувани занимања и опаѓање на основните занимања. Сепак, младите работници се повеќе концентрирани во средно квалификувани (над 60% од вкупното вработување кај младите) и ниско квалификувани занимања (24,9%). Податоците за несоваѓање на образованието и професијата (32,9% од сите работници во 2017 година) покажуваат дека постои поголема веројатност да не биде соодветно кај жените за разлика од мажите (15,2% од жените се преквалификувани во споредба со 12% од мажите). Преголемата квалификација најмногу ја сочинуваат дипломирани студенти од средно образование кои работат во основни занимања и дипломирани студенти кои работат во продажба и службенички. Во обете категории, жените се пропорционално позастапени од мажите.

Привремената работа постојано се зголемува од 2006 година за сите работници (од 11,8% во 2006 година на 14% во 2017 година, со врв од 16,4% во 2010 година). Привремената работа меѓу младите е двојно поголема од онаа на возрастните: се однесуваше на 30,2% од сите млади работници во 2017 година. Привремената работа е почеста. Невработеноста се намалува, но релативната позиција на младите се влоши. Нивото на вработеност е далеку под просекот на ЕУ.

<sup>4</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms\\_676193.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_676193.pdf)



Несовпаѓањето на вештините ги попречува продуктивноста и резултатите од пазарот на трудот. Привременото вработување не е избор меѓу мажите во споредба со жените (15,2% и 12,3%, соодветно). Во повеќето случаи, привремената работа не е избор бидејќи над 87,5% од привремените работници ја прифатија оваа форма на работа затоа што не можеа да најдат постојана работа.

Повеќето работници се вработени на плата (76,8%). Помеѓу 2007 и 2017 година, нето-платите номинално се зголемија за приближно 57% (од 14.586 денари или 237 евра на 22.927 денари или 373 евра). Најголем пораст е забележан во 2009 година (24% во споредба со претходната година). После тоа, сепак, заработката започна да се забавува со зголемување од само еден или два проценти во периодот 2010-2017 година (Слика 2). Студија на МОТ од 2015 година покажа дека жените се платени 18-19 проценти помалку од мажите. Платите се зголемуваат, но родовиот јаз во платите е сè уште значителен неформалното вработување претставува значителен удел во вработувањето.

## Демонстрација на управување со возраста од страна на националните студии

Законот за работни односи од 2014 година имаше дискриминаторска одредба во врска со правото на работа за жените и мажите. Со тоа, мажите добиваа право да одат на пензија со 64 години, но тогаш им беше дозволено да работат до 67 година, додека жените имаа право да одат на пензија со 61 година, со додаток за работа до 64 година. Оваа дискриминаторска одредба беше подобро, така што сега правото на пензија се јавува на 64 годишна возраст, додека жените и мажите можат да побараат да работат до 67 година.

Многу мал број на национални регулаторни и препорачани документи се соочуваат со активното стареење или меѓугенерацискиот пристапот. Министерството за труд и социјална политика издаде Прирачник за заштита на дискриминацијата<sup>5</sup> во 2010 година, со кој пренесува апел кој што произлегува од директивата на ЕУ за позитивно дејствување, како што се внимание и поддршка на постарите работници со цел да се зголеми нивното присуство на пазарот на трудот. Исто така, се наведени и добрите практики за обезбедување неутрално опкружување на возраста во организациите, како што се следење и балансирање на старосната структура на вработените, со исклучок на возраста или датумот на раѓање од формуларите за апликација, како и избегнување на одредени зборови на работното место што може да води кон одредена возрастна група, како и овозможување можности за развој на кариера, унапредување или образование, без оглед на возраста и обезбедување недискриминаторски пензиски шеми и политики за отпуштања од деловни причини.

Последната и важечка Национална стратегија за еднаквост и борба против дискриминацијата, која се соочува со дискриминација заснована на возраста, беше подготвена за периодот од 2016 - 2020 година. Овој документ не разгледува никакви специфични одредби што се договорени подоцна во автономниот рамковен договор на АИАА. Нашето работно истражување не даде резултати за какви било системски политики, освен покачувањето на пензискиот лимит на 67 години, што ќе овозможи подолго и активно учество на повозрасните работници на пазарот на трудот. Недостатокот на такви политики и мерки веројатно излезе како резултат на континуираната висока стапка на невработеност во изминатите скоро 30 години - причина за

<sup>5</sup> [http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/priracnik\\_antidiskriminacija.pdf](http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/priracnik_antidiskriminacija.pdf)



зголемена економска имиграција, особено кај помладата популација, иако ваквите политики можат позитивно да влијаат на трошоците за пензија во земја. Ова ќе добие значење имајќи ги предвид трендовите на стареење на населението.

## Генерациски проблем и меѓугенерациски предизвици

### Методологија и цел на истражувањето

Ова истражување имаше за цел да добие суштински податоци за управувањето со стареењето и меѓугенерациските предизвици на македонскиот пазар на трудот. Тоа беше спроведено on-line од Организацијата на работодавачи на Македонија помеѓу ноември и декември 2019 година на македонски јазик, составено од 66 учесници од различни организации, со употреба на „Формулари на Google“ (апликација за администрација за истражување).

Организацијата на работодавачи на Македонија (ОРМ) претставува над 16 сектори на работодавачи, вработувајќи речиси 70.000 вработени во 1.012 компании од приватниот сектор во Република Северна Македонија. Вклучувањето на ОРМ се однесува на социо-економски теми во интерес на работодавачите поврзани со трудовото и социјалното законодавство, образованието, инфраструктурата, безбедноста и здравјето при работа, оданочување, инвестиции, казнената политика, заеми, социјална одговорност и други. ОРМ редовно се обидува да ја подобри деловната клима во земјата, насочена кон овозможување на правно опкружување, владеење на правото, развој на претприемничка култура, поттикнување на лојална конкуренција и пристап до финансиски услуги.

Дизајнот на работното место треба да земе предвид различни групи на корисници. Постојењето на четири различни генерации (бумери, X, Y и Z) на едно работно место е уникатен феномен на 21 век. Целта на ова истражување е да го идентификува однесувањето и преференциите за вработените од различна возраст во работната средина и да предложи препораки за надминување на меѓугенерациските предизвици. Резултатите можат да дадат нов увид за тоа што претпочитаат работници од различна возраст на работното место. Информациите за работните преференции се вредни и за организацијата како целина и за вработениот како индивидуа.

Податоците во оваа анкета беа собрани преку Интернет со употреба на „Гугл Формс“, што претходно се покажа како корисна алатка како апликација за администрација на истражување. Прашалникот е развиен и прилагоден за целите на овој проект и беше составен од приближно 10 делови, кои детално ќе бидат откриени подолу:

Дел 1 се состоеше од три основни прашања во врска со името и видот на организацијата (работодавач, синдикат или други) и позицијата што ја има испитаникот во организацијата.

Дел 2 беше составен од 8 точки во врска со различни типови на генерациски проблеми и предизвици, кои испитаникот мораше да ги оцени на скала од 1 (не создава проблем) до 5 (наметнува многу сериозни проблеми) за нивната организација.

Дел 3 вклучуваше 3 точки што се однесуваат на потенцијалното значење на соработката помеѓу различните генерации во организацијата, што испитаниците требаше да го оценат од 1 (не е важно) до 5 (многу важно).

Во 4-от дел, испитаниците требаше да изберат една од 6-те алтернативи што најдобро илустрира како реагира нивната организација и се справува со проблемите меѓу генерациите во целина.



Дел 5 беше наменет да добие информации дали организациите основале или планираат да формираат синдикат (унии) и/или претставнички тела на вработените за справување со зајакнување на генерациските проблеми. И едно дополнително прашање за тоа кој ги иницирал овие активности (работодавачот или синдикатот).

Дел 6 се состоеше од 7 точки во врска со различните аспекти на справување со старосните пречки и предизвици, што испитаниците требаше да ги оценат од 1 (не е важно) до 5 (многу важно).

Дел 7 започна со изјава за важноста на доживотното учење во рамките на организацијата и придобивките што ги дава за растот и на вработените и на компаниите. Следеше прашање дали организацијата помогна во збогатувањето на доживотното учење или планира да го направи тоа во иднина. И се заклучи со наведување на 5 различни елементи на доживотно учење, на кои испитаниците треба да изберат дали нивната фирма ги прифатила тие фактори или не (да/не одговор).

Во делот 8, учесниците требаше да изберат 2 од 5-те наведени ресурси потребни за надминување на генерациските тешкотии во рамките на нивната организација.

Дел 9 беше наменет да собере информации за тоа дали организациите имаат развиено специфични иницијативи за справување со генерациските проблеми во рамките на нивните организации и ако да, исто така, накратко, опишете ги.

Последниот дел 10 се состоеше од 3 прашања во врска со карактеристиките на организациите, како што се големината, гранката на работење и сопственоста.

## **Демографски податоци на организациите што одговараат**

Речиси една третина од испитаниците доаѓаат од јавниот сектор, индустријата или здруженија (по 10%), додека 17% доаѓаат од синдикатите, скоро 20% од угостителската индустрија и околу 33% од испитаниците изјавиле дека потекнуваат од друг (не е наведен) сектор. Анкетата се состоеше од 66 испитаници од различни организации.

Испитаниците кои одговориле на прашалникот имале различни позиции во организациите. Скоро половина (48%) од испитаниците имаат раководни позиции во организацијата во која работат, 30% се административни експерти, 17% службеници за човечки ресурси, а останатите (3%) од испитаниците се претседатели на синдикат и само 1,5% - ИТ поддршка.

Повеќето од организациите (23%) припаѓаат на мултинационални субјекти, додека 21% беа национално-приватни субјекти, односно приватни организации. Други 12% се во сопственост на национално-приватни организации. Околу 6% се во сопственост на општинските власти и 3% се во сопственост на Синдикатите. 1 случај е во сопственост на Здружение на национални приватни субјекти, еден од национално пензиско здружение приватно лице со јавно овластување (МАПАС), еден од странска приватна компанија, еден од приватна компанија и еден од членови на синдикат. Четворица од испитаниците (6%) изјавиле дека нивната организација е во сопственост на субјект што не е наведен во списокот.



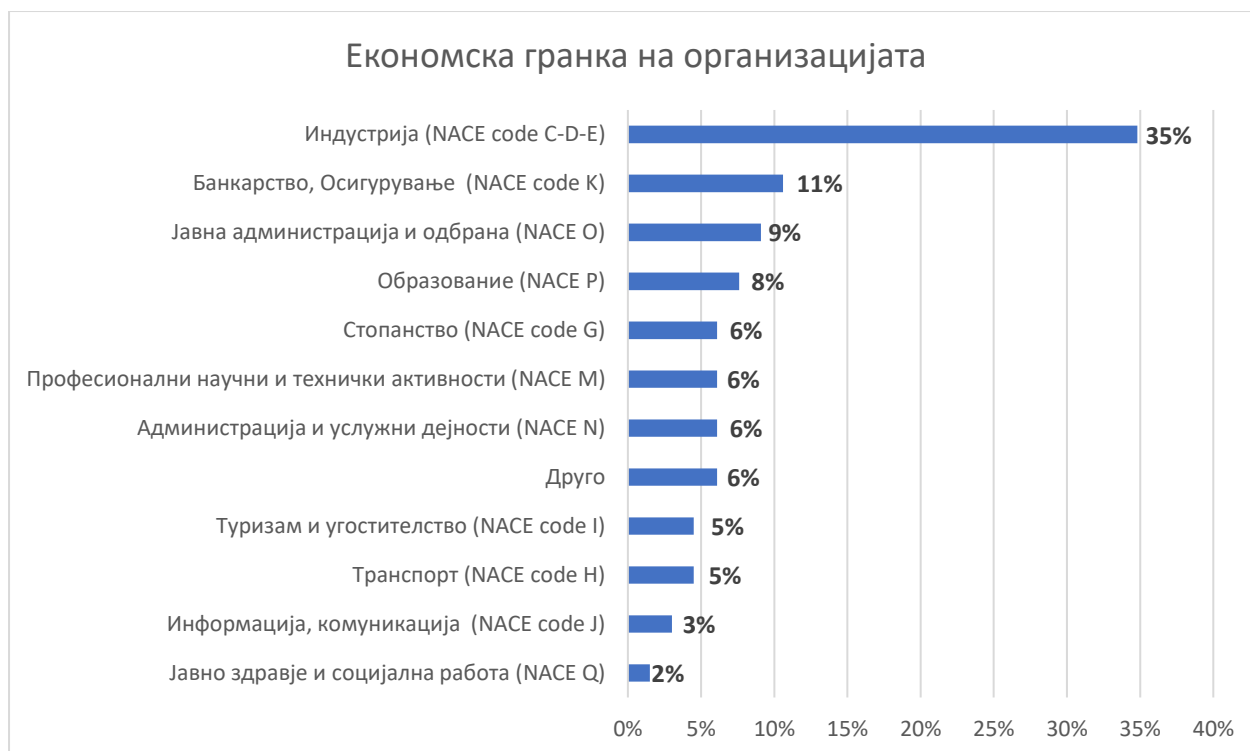


Во однос на големината на организациите, 38% од испитаниците се големи претпријатија со повеќе од 251 вработен, 18% се средни и мали претпријатија со 51-250 и 10-50 вработени соодветно и 26% се мали или микро претпријатија со помалку од 9 вработени. Големината на организацијата е исто така важен фактор што треба да се земе предвид. Мала и средна организација не бара огромна и многу детална организациска структура. Од друга страна, на поголемите компании им се потребни поразвиени рамки за да непречено обезбедат големиот број операции. Таквите организации вработуваат повеќе персонал, па оттука, тие вклучуваат повеќе генерации што го прави работното опкружување поразновидно.



Што се однесува до економската гранка на организациите прикажани на следниот дијаграм, можеме да заклучиме дека 35% од нив доаѓаат од индустријата, 11% одговараат на банкарската и осигурителната гранка, 9% се од јавната администрација и 8% се од образованието. Административните услуги и услугите за поддршка, трговија и категоријата каде не се групирани организации имаат по околу 6%. Помалку од 5% припаѓаат на гранките Информации и комуникација, транспорт, туризам и угостителство, јавно здравство и социјална работа.





#### Проблеми на работното место поради генерациската разновидност и нивното значење

Анализирајќи ги податоците од истражувањето, можеме да забележиме дека тенденцијата на испитаниците вообичаено е да ја изберат средната опција во прашалниците. Причината може да биде во психолошкото прашање. Пристрасноста при изборот на средната опција надалеку е изучувана во психолошките истражувања. Луѓето имаат тенденција да претпоставуваат дека опциите со среден одговор претставуваат нешто што е нормално или типично, па ако мислат дека се нормални или типични имаат тенденција да избираат среден одговор како опција (Шварц, 1990).

Табелите што следат илустрираат како реагираат различни организации и реагираат на различни аспекти на генерациските предизвици.

Од табелата подолу, видливо е дека повеќето од организациите сметаат дека лојалноста и мотивацијата на помладите генерации се причина за проблеми, но тие управуваат со нив. Три организации од индустрискиот сектор сметаат дека тоа е причина за помали проблеми, други три сметаат дека е причина за сериозни проблеми, додека само една изјави дека наметнува сериозни проблеми за нивната организација. Повеќето од организациите од јавниот сектор изјавија дека сметаат дека е причина за проблеми, но тие управуваат со него, само една изјави дека ја сметаат за основа за помали проблеми, а две сметаат дека тоа наметнува сериозни и многу сериозни проблеми соодветно. Генерално, угостителските организации спаѓаат во категориите што предизвикуваат помали проблеми и донекаде контролирани проблеми, додека четири изјавија дека тоа наметнува сериозни проблеми. Шест од организациите и/или партнерските организации се скоро рамномерно распоредени на различни нивоа, со нула само во категоријата што наведува дека наметнува многу сериозни проблеми. Четири од синдикатите сметаат дека ова прашање е основа за сериозни проблеми, две изјавија дека управуваат со него, додека три сметаат дека е причина за помали проблеми и две дека тоа не создава апсолутно никаков проблем. Испитаниците од категоријата што не спаѓа во горенаведените сектори изјавија дека ова прашање е причина за загриженост, бидејќи 5 од испитаниците изјавија дека наметнува



многу сериозни проблеми, 3 дека наметнува сериозни проблеми и 9 дека тие се управувајќи со тоа. За жал, за оваа последна категорија не можеме да бидеме сигурни во кој сектор спаѓаат организациите, но сепак можеме да сфатиме дека лојалноста и мотивацијата на помладата генерација не се задоволителни, тоа е причина за средно загриженост кај различните типови на организации.

	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат мали проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустија	0	3	0	3	1	7
Јавен сектор	0	1	4	1	1	7
Угостителство	0	4	5	4	0	13
Асоцирање и партнерство	1	1	2	2	0	6
Синдикати	2	3	2	4	0	11
Друго	2	3	9	3	5	22
	5	15	22	17	7	66

Табела: Лојалност и мотивација на помладата генерација



Како што е прикажано на горниот графикон, повеќето од анкетираниите организации или 33% одговориле дека имаат некои помали проблеми во врска со лојалноста и мотивацијата на помладата генерација, но тие управуваат со нив, додека 17 од вкупно 66 компании или 26% одговориле дека ова прашање наметнува сериозни проблеми и 15 компании или 23% дека имаат некои помали проблеми. Само околу 11% од компаниите одговорија дека лојалноста и мотивацијата на младите наметнува многу сериозни проблеми и само 8% потврдуваат дека тоа не е проблем за нивната организација.

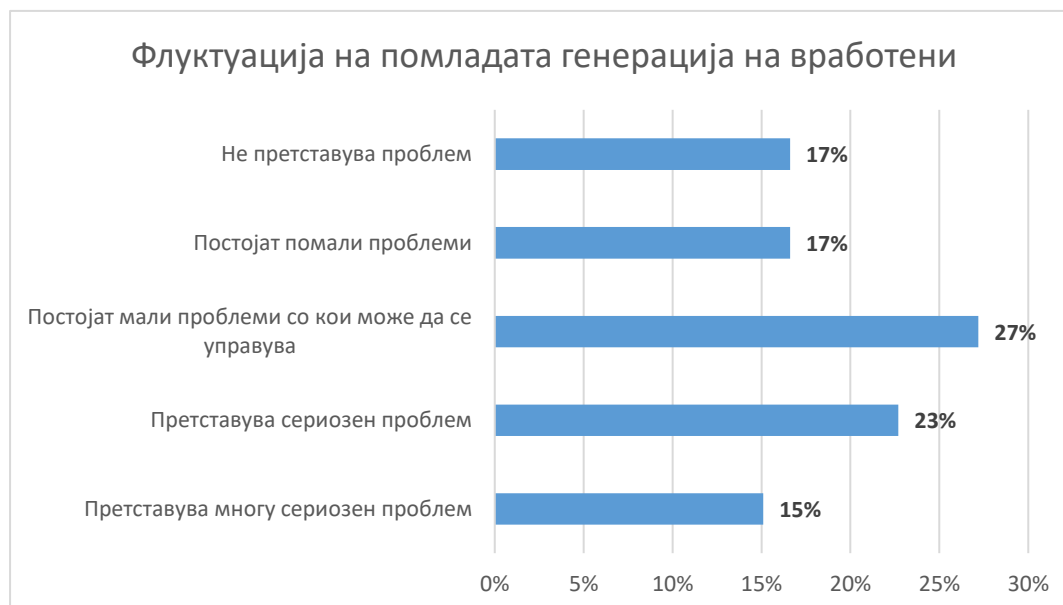


	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат мали проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустија	1	0	2	3	1	7
Јавен сектор	3	1	1	0	2	7
Угостителство	1	4	5	2	1	13
Асоцирање и партнерство	1	0	2	1	2	6
Синдикати	3	3	3	1	0	10
Друго	2	3	5	8	4	22
	11	11	18	15	10	65

Табела: Флукуација помеѓу помладата генерација на вработени

Во горната табела поврзана со флукуацијата кај помладата генерација на вработени, повторно гледаме дека доста од испитаниците (18) од сите типови на организации кои сметаат дека проблемот со флукуација кај помладите вработени е како контролиран извор проблеми, веројатно заради неодамнешните високи стапки на невработеност и релативно лесниот начин на замена. Повеќето видови на организации се доста рамномерно распоредени во категориите.

Генерално, како што е претставено на следниот графикон, флукуацијата кај помладата генерација создава некои помали проблеми кои е можно да се управуваат за 27% од испитаниците. Неколку проценти помалку (23%) одговорија дека прашањето за флукуација наметнува сериозни проблеми. Нискиот ангажман на младите работници на работното место е голем предизвик за организациите. Околу 17% од испитаниците се согласуваат дека има некои помали проблеми, но истиот процент сметаат дека флукуацијата кај помладата генерација не претставува никаков проблем за нив. Сепак, за 15% од испитаниците наметнува многу сериозни проблеми на нивниот бизнис, веројатно заради горенаведените образложени причини.



Во повеќе од половина од организациите (55%) нивните помлади вработени не можат да ги најдат идните перспективи во организацијата за која работат и ги оставаат да добијат некоја друга можност, што доаѓа како резултат на „исклученото“ однесување на младите генерација на





работното место, без да вложат енергија и страст на своите работни места. Исто така е можно многу млади луѓе навистина да не сакаат да ја менуваат работата, но нивните компании не им даваат убедливи причини да останат и кога ќе најдат подобра можност за нив, тие се стимулираат да го искористат тоа, без градење лојална долгорочна врска со нивните сегашни работодавачи. Од друга страна, постарите работници или ги доживеале позитивните ефекти од лојалноста и ангажираноста во текот на годините или се плашат да се менуваат почесто поради потребата да бидат адаптивни во новото работно опкружување.

Табелата подолу јасно ја опишува целокупната состојба во земјата, каде што младата генерација е подготвена за масовна имиграција на Запад во потрага по подобро платени работни места и повисок животен стандард. Покрај тоа, социо-економските случувања во изминатите 30 години и долготрајната транзиција на општеството кон пазарно ориентиран капитализам создадоа средина во која особено младите таленти ја напуштаат земјата. Речиси 40% од испитаниците сметаат дека е сериозен проблем за деловното опкружување во земјата фактот дека можностите за вработување во странство се попривлечни за помладата генерација. Скоро 29% сметаат дека ова прашање наметнува сериозни проблеми и околу 10% од компаниите се согласуваат дека постојат мали проблеми со кои може да се управува. Само 7,5% од компаниите сметаат дека има некои помали проблеми и околу 13% се сигурни дека тоа не е проблем за работното место.

	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат мали проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустија	1	1	1	1	3	7
Јавен сектор	2	0	0	3	2	7
Угостителство	2	1	0	7	3	13
Асоцијацирање и партнерство	0	1	1	1	3	6
Синдикати	1	0	3	1	6	11
Друго	3	2	2	6	9	22
	9	5	7	19	26	66

Табела: Атрактивноста на можностите за вработување во странство за младите генерации

Најголемиот број организации од различни сектори (68%) го најдоа ова прашање како причина за многу сериозни и сериозни проблеми. Секторите кои сметаат дека ова прашање е најгорливо се претставниците на синдикатите и недефинираната категорија на организации, додека само неколку од организациите (14%) сметаат дека тоа не е никаков извор на проблеми или минорни или управувачки проблеми (19%).





Фактот дека над 90% од организациите се согласуваат дека постојат одредени проблеми во врска со лојалноста и мотивацијата на младите, е во голема мера поврзана со загрижувачкиот факт дека половина од младите и талентирани луѓе размислуваат да ја напуштат земјата, најмногу поради од сложени општествени и економски причини. Северна Македонија е пример за земја каде одливот на мозоци е значаен и претставува сериозен проблем за нејзината иднина. Има огромно влијание врз високо квалификуваната миграција на работна сила надвор од земјата. Неизвесноста, заедно со недостатокот на безбедност и ниските економски и социјални стандарди се основните фактори на „притисок“ за мнозинството високо квалификувани млади луѓе. Ова прашање е во голема мерка поврзано со прашањето за слабо задоволување на лојалноста и мотивацијата на помладата генерација. Секој млад човек кој размислува да живее во странство има на ум подобра финансиска состојба пред се. Овие аспирации за емиграција се охрабруваат поради нискиот животен стандард, нискиот квалитет на високото образование, ограничените можности за вработување, па дури и недостатокот на разновидни забавни и културни настани.

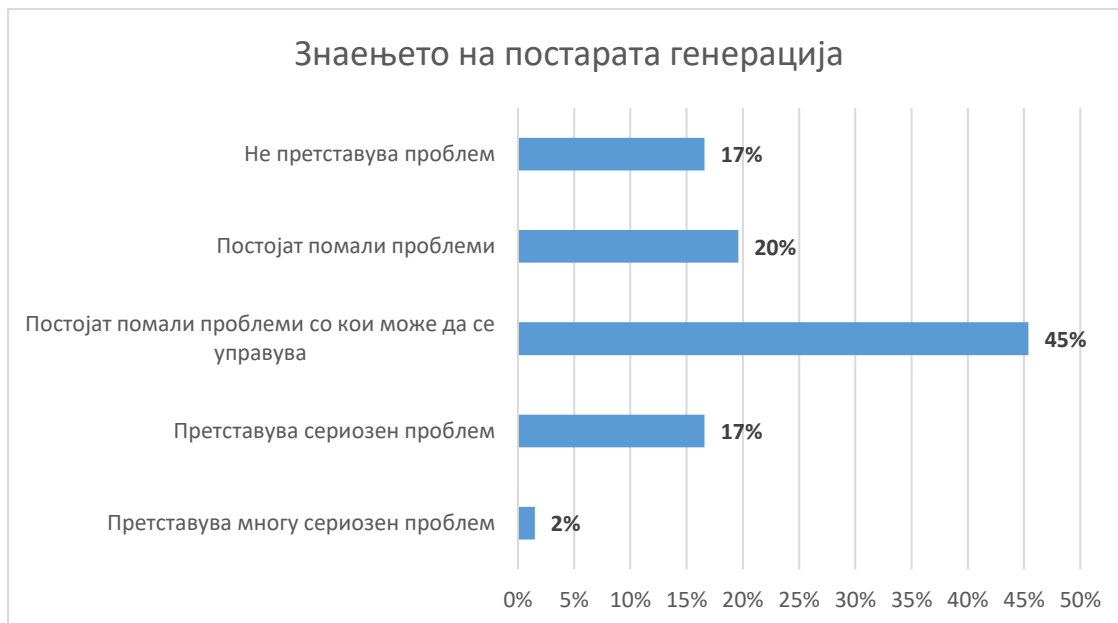
	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат мали проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустија	1	1	5	0	0	7
Јавен сектор	1	2	3	1	0	7
Угостителство	0	5	5	3	0	13
Асоцирање и партнерство	2	1	2	1	0	6
Синдикати	2	0	7	2	0	11
Друго	5	4	8	4	1	22
	11	13	30	11	1	66

Табела: Знаењето на постарата генерација

Табелата погоре ги опишува изјавите на скоро половина од испитаниците кои се однесуваат на прашањето за реалното знаење на работниците од постарата генерација и дали тоа знаење е ажурирано. Повеќето од организациите го категоризираа ова прашање во рамките на



контролирани или помали проблеми (43). Само една организација изјави дека ова наметнува многу сериозни проблеми и 11 сметаат дека тоа е сериозна пречка. Истиот број на организации пријавија дека овој предизвик не создава никакви проблеми.



Околу 45% од компаниите се согласуваат дека има некои помали проблеми во врска со ова прашање, но тие се справуваат со нив и скоро 20% од компаниите велат дека има некои помали проблеми. Сигурно е дека постарите работници поседуваат големо знаење и искуство. Постарата генерација може да придонесе на работното место на повеќе нивоа - без разлика дали станува збор за корпоративни политики или знаење за индустријата. Повеќето од нив соработуваат и го пренесат она што го знаат на луѓето, работните места и успехот.

Новата технологија е вобичаено најочигледна област каде постарата генерација има потреба од помош. Без разлика дали станува збор за компјутери, уреди или пак користат програми и софтвер, помладите работници обично се оние кои знаат како да ги користат. Овие резултати во следната табела покажуваат дека постарите работници се соочуваат со некои проблеми на современите работни места, но тие можат да бидат прилагодливи, кооперативни и да се чувствуваат пријатно за учење на нови вештини.

	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустрија	1	3	2	1	0	7
Јавен сектор	1	3	1	1	1	7
Угостителство	1	6	3	2	1	13
Асоцирање и партнерство	1	2	2	1	0	6
Синдикати	0	3	4	1	3	11
Друго	4	4	8	4	2	22
	8	21	20	10	7	66

Табела: Користење на ИКТ решенија од постарите генерации



Горенаведената табела го прикажува прашањето на неподготвеност кај постарата генерација кон ИКТ решенија, што според испитаниците предизвикува помалку проблеми за индустријата за угостителство отколку за која било друга. Повторно, повеќето од испитаниците спаѓаат во средната категорија, што значи дека иако ова прашање предизвикува некои проблеми, сепак е предизвик што може да се управува.



На графиконот погоре е прикажана неподготвеноста на постарата генерација кон ИКТ решенијата. Резултатите покажуваат дека тоа предизвикува некои помали проблеми на работното место. Типично, постарите работници можат да бидат помалку прилагодливи на новите технологии отколку нивните помлади колеги. Резултатите не загрижуваат, но има уште простор за подобрување. Сепак мора да го имаме предвид релативното ниското ниво на технолошки развој во земјата. Само 12% од компаниите се согласуваат дека ова не е пречка за постарата генерација. Речиси 62% од компаниите се согласуваат дека ваквата состојба предизвикува некои помали проблеми во работниот процес или дека можат да се справат со нив, 15% од испитаниците изјавиле дека ова е многу сериозен проблем, додека околу 10% дека ова е многу сериозен проблем за нивниот бизнис.

И покрај возраста на работникот, желбата да научите нови вештини е најважниот атрибут за да успеете на денешното работно место. Сепак, многу работници се соочуваат со проблеми затоа што постарите работници, особено оние пред пензија, немаат интерес да ги стекнат овие нови вештини од едноставна причина што се на крајот од работниот век и сметаат дека тоа е непотребно. Меѓутоа, менаџерите тука играат голема улога затоа што можат да предложат некои обуки и да стават програми за учење за обука или менторство врз индивидуалните планови за развој.

Табелата подолу покажува слична ситуација. Речиси половина (29) од организациите сметаат дека некако се занимаваат со проблем што може да се управува, додека 15 сметаат дека прашањето на вработените од една генерација да ја прифатат културата за работа на другата генерација наметнува сериозни проблеми. Шеснаесет гледаат на тоа како причина за помали проблеми и само на 6 како проблем. Само недефинираната категорија на организации (Друго) се издвојува со доживување на ова прашање како причина за сериозни проблеми.



	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Вкупно
Индустија	1	1	5	0	7
Јавен сектор	0	2	4	1	7
Угостителство	2	6	3	2	13
Асоцирање и партнерство	0	2	2	2	6
Синдикати	1	0	8	2	11
Друго	2	5	7	8	22
	6	16	29	15	66

Табела: Прифаќање на работните култури меѓу различните генерации



Прегледот на горниот графикон покажува дека проблемите во врска со прифаќањето на работните култури помеѓу постарата и помладата генерација се претежно управувани или пак се минорни (67%). Нивните погледи, поглед на светот, воспитанието, традициите и перспективите се фундаментално различни, па затоа меѓугенерацискиот конфликт станува интензивен во денешно време. Скоро 24% сметаат дека ова прашање претставува сериозен проблем на работното место. Додека за 9% од организациите, разликата во работната култура меѓу генерациите не претставува проблем.

Повеќето организации треба да ја поттикнуваат различноста на работното место преку создавање на програми за регрутирање и култури кои ги прифаќаат разликите не само на полот и етничката припадност, туку и разновидноста на генерациите. Како што открива ова истражување, разликите во генерациите можат силно да влијаат на искуството и продуктивноста на вработените на работа. Во врска со овој проблем, создавањето на инклузивно опкружување треба да биде целта на секоја компанија. Иако ова може да биде предизвик за некои од компаниите, целта е да се срушат стереотипите и да се зголеми разбирањето. За ова е потребно многу обуки за да генерациите можат подобро да се справат со она што се случува со другите генерации на работното место. Честопати разбирањето на мотивациите на другите луѓе може да доведе до подобро прифаќање и до обид да се надмине јазот меѓу нив.



	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустија	2	2	2	1	0	7
Јавен сектор	2	5	0	0	0	7
Угостителство	5	5	1	2	0	13
Асоцирање и партнерство	2	2	2	0	0	6
Синдикати	2	5	2	2	0	11
Друго	3	5	7	6	1	22
	16	24	14	11	1	66

Табела: Загриженост за здравствениот статус на постарите вработени

Како што покажува горенаведената табела, повеќето од организациите не ги сметаат здравствените услови на постарите вработени како причина за загриженост, 16 изјавуваат дека тоа не создава никаков проблем и 24 дека предизвикува помали проблеми. Само 1 организација од неодреден тип (Друго) има изјавено дека ова наметнува многу сериозен проблем, додека 11 организации забележаа дека го гледаат како сериозен проблем, 14 организации спаѓаат во средната категорија, прикажувајќи го овој проблем како управуван.



Имајќи предвид дека 75% од испитаниците се на мислење дека здравствената состојба на постарите вработени претставува загриженост, покажува дека ова прашање е од важност и спроведените програми за поддршка се со слаб квалитет или воопшто не се на сила. Од оние 75% што го посочија ова како загриженост, 36% изјавиле дека имаат помали проблеми, 21% велат дека имаат проблеми со кои може да се справат, околу 16% се грижат дека ова прашање предизвикува сериозни проблеми и само 1,5% дека влијанието е многу сериозно.

Вистина е дека како што стареат работниците, нивните физички, физиолошки и психосоцијални способности се менуваат. Меѓутоа, важно прашање е дали и како флексибилните работни аранжмани и организациската клима можат да помогнат да се намалат работните ограничувања



што ги доживуваат постарите работници. Затоа, здравјето и безбедноста при работа играат клучна улога во обезбедувањето на активно стареење преку подобар и подолг работен век. Добрата работа промовира и соработка помеѓу млади, средовечни и постари генерации. Секоја генерација има свои јаки и слаби страни. Предностите на постарите работници треба подобро да се идентификуваат и да се искористат со цел да се направат вредно средство на работното место

	Не претставува проблем	Постојат помали проблеми	Постојат проблеми со кои може да се управува	Претставува сериозен проблем	Претставува многу сериозен проблем	Вкупно
Индустија	4	3	0	0	0	7
Јавен сектор	1	1	1	3	1	7
Угостителство	2	6	2	1	2	13
Асоцирање и партнерство	0	2	3	1	0	6
Синдикати	4	0	2	2	3	11
Друго	3	5	5	5	4	22
	14	17	13	12	10	66

Табела: Менаџментот не се фокусира на потенцијалните придобивки од стареењето на работната сила и соработката меѓу различните генерации на работното место

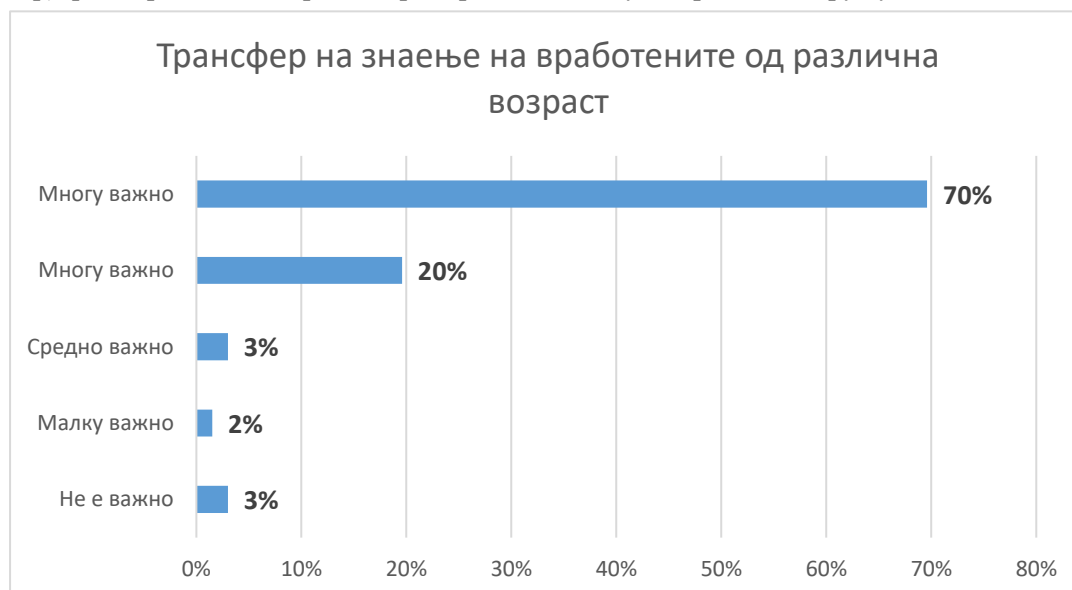
Горенаведената табела ни дава увид дека проблемот со раководството недостаток на фокус на потенцијалните придобивки од стареењето на работната сила и соработката помеѓу различните генерации на работното место е рамномерно распрснат помеѓу наметнување на проблем и предизвикување многу сериозни проблеми, со мала тенденција кон првата. Секторот индустрија се истакнува како гранка која има најмалку проблеми, додека неодредената категорија покажува најмногу.



Графиконот подолу покажува дека 45% од организациите сметаат дека е исклучително важно кога компетенциите на различни генерации се надополнуваат едни со други. Претходно кажано дека технологијата се менува, се бараат нови и различни вештини во идната економија. Помладите генерации можат да споделуваат технички вештини, додека постарите генерации го пренесуваат знаењето во индустријата и целокупната мудрост за работното место. Постои можност и потенцијал да научите едни од други, да се надополнувате и споделувате соодветно знаење и експертиза. Секоја генерација носи уникатен сет на вештини од кои другите можат да имаат корист. Околу 27% изјавиле дека тоа е многу важно 18% сметаат дека е средно важно, а другите 9% од компаниите сметаат дека е малку или не важно.



Споделувањето на знаењето помеѓу вработените од различна возраст се смета за суштинско значење за одржлива организациска изведба и иновативност (Алави & Леиндер, 2001; Ван Вијк, Јансен и Лајлс, 2008). Овде можеме да видиме дека скоро 70% од испитаниците сметаат дека трансферот на знаење е исклучително важен и скоро 20% сметаат дека е многу важен. Со експоненцијално намалување на другите опции, само 3% од испитаниците сметаат дека трансферот на знаење не е важен за нивниот бизнис. Трансферот на знаење е секогаш добар метод за надминување на јазот меѓу генерациите и за поттикнување на меѓусебна интеракција меѓу нив, без разлика дали е во форма на курс (внатре во училиници, веб-емисија или веб-семинар), реципрочно менторство, тренирање или меѓугенерациско здружување.





Имајќи предвид дека различноста на работното место е клучен двигател за иновации и развој, 30% од испитаниците сметаат дека присуството на различни работни култури е исклучително важно за зајакнување на организацијата заедно со другите 35% од компаниите кои сметаат дека е многу важна. Од друга страна, околу 27% сметаат дека различноста има средно значење. Сепак, придобивките од генерациската разновидност се огромни: разновидност на вештини, повеќе перспективи благодарение на различните начини на размислување за светот и работното место, подобри перформанси и продуктивност, како и конкурентска предност. Само 3% од испитаниците сметаат дека тоа е малку важно и 5% воопшто не е важно.



Речиси 72% од испитаниците сметаат дека комбинирањето на комуникациски практики од различни генерации е или исклучително важно или многу важно. Осумнаесет проценти сметаат дека тоа е нешто важно и само неколкумина воопшто не го сметаат за важно.



Имајќи го предвид горенаведеното, фер е да се заклучи дека во просек повеќето организации ја оценуваат важноста на соработката помеѓу различните генерации во работниот простор како многу важна.



## Одговор на организациите на меѓугенерациските предизвици

	Број на организации	Процент
Критериумите за управување со возраста се веќе вклучени во колективниот договор на нашата организација.	5	8%
Нашата организација веќе има програма за разработка на својата меѓугенерациска стратегија.	3	5%
Обезбедувањето на работна сила за континуирана работа ги маргинализира предизвиците во врска со прашањата меѓу генерациите.	20	30%
Овој предизвик сè уште не се појавил.	19	29%
Работодавачите не бараат помош од никакви здруженија, тие претпочитаат сами да ги решаваат своите проблеми меѓу генерациите.	14	21%
Целта на работодавачите е да вработуваат работна сила главно од средната генерација, тие имаат тенденција да ги избегнуваат генерациите помлади од 25 и постари од 55 години.	5	7%
<b>Вкупно</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Табела: Практики за управување со возраста во организациите

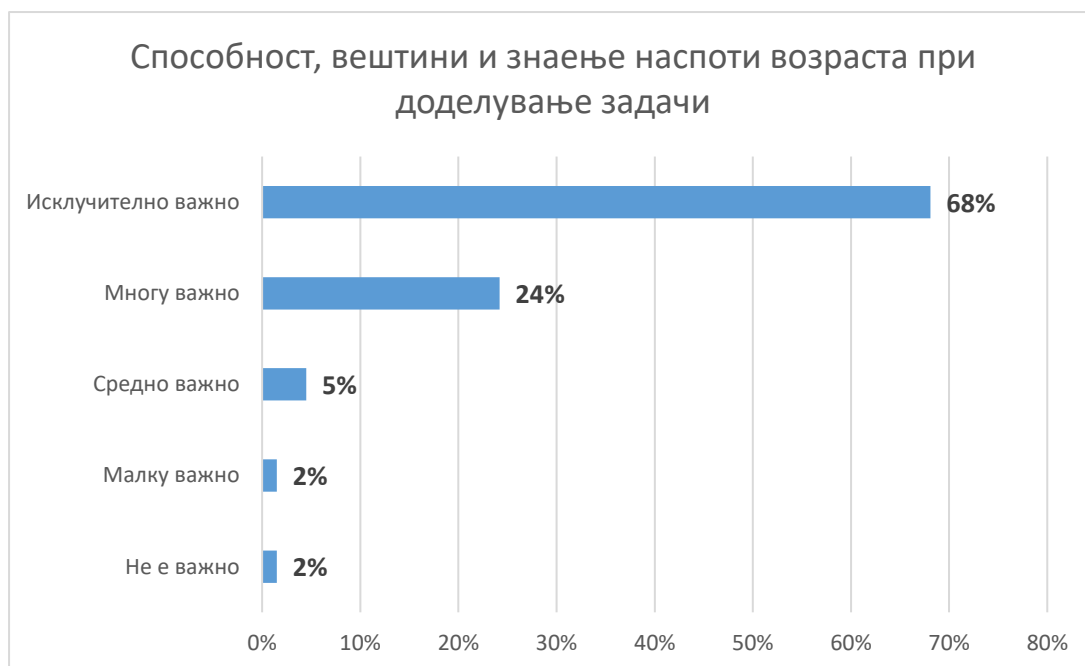
Од горната табела можеме јасно да видиме дека во добри 29% од организациите, предизвиците за управување со возраста сè уште не се појавиле. Обезбедувањето работна сила за континуирано работење ги маргинализира предизвиците во врска со прашањата меѓу генерациите за 30% од испитаниците, додека 22% изјавија дека работодавачите не бараат помош од ниту едно здружение и претпочитаат сами да ги решаваат своите проблеми меѓу генерациите. Другите методи за справување со меѓугенерациските предизвици, како и доказите за веќе вклучените критериуми за управување со возраста во колективниот договор, се избираат за помалку од 8% и тие се сумирани во горната табела. Информациите дадени погоре јасно прикажуваат дека македонските организации од кој било вид се слабо ангажирани во активности за управување со возраста, иако ја разбираат важноста на тоа.

## Важноста на различните елементи на управување со возраста

Презентираните резултати подолу се однесуваат на перцепцијата на организациите за специфични елементи за управување со возраста и алатки што можат да се користат со цел да се обезбеди средина на поддржувачи на различни генерациски групи на работното место.

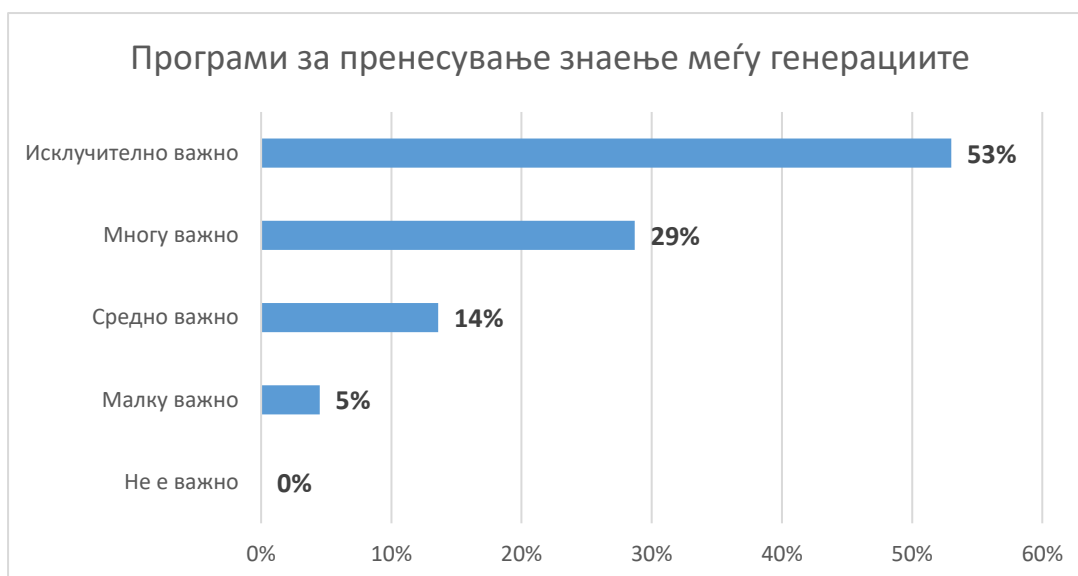
Резултатите презентирани во следната табела покажуваат дека застарените стереотипи не влијаат на перцепцијата за возраста на работното место. Околу 92% од испитаниците сметаат дека е исклучително или многу важно што треба да се земат предвид способностите, вештините и знаењето на вработените при доделување задачи наместо нивната возраст. Тоа укажува дека возраста е број, а не квалификација. Многу повозрасни вработени сакаат и треба да останат активни и ангажирани со години над она што беше некогаш типична возраст за пензија. За да се обезбедат придобивките од продуктивната работна сила разновидна за возраста, организациите треба да ги надминат ограничувачките верувања за постарите работници. Многу мал број на организации изјавија дека способностите, вештините и знаењето се помалку важни или воопшто не се важни во споредба со возраста.





Менторството или тренингот од страна на постарите вработени кај помладите колеги е подвлечено од огромното мнозинство од испитаниците како исклучително важно (76%) или многу важно (17%), и 6% сметаат дека е од средно значење за нивниот бизнис. Само незначителен број на организации изјавија помало значење и никој не сметаше дека ова прашање е неважно. Работното место може да биде предизвик за младите вработени. Стратегиите каде постарите работници им помагаат на помладите да се интегрираат во новата средина на брз и ефикасен начин, намалување на почетниот стрес и елиминирање на какви било негативни погрешни перцепции може да придонесат и за различни аспекти на пренесување на знаење, прилагодување едни на други и благосостојба за двете генерации. Особено постарите вработени се чувствуваат вредни добивајќи таква улога во една организација.

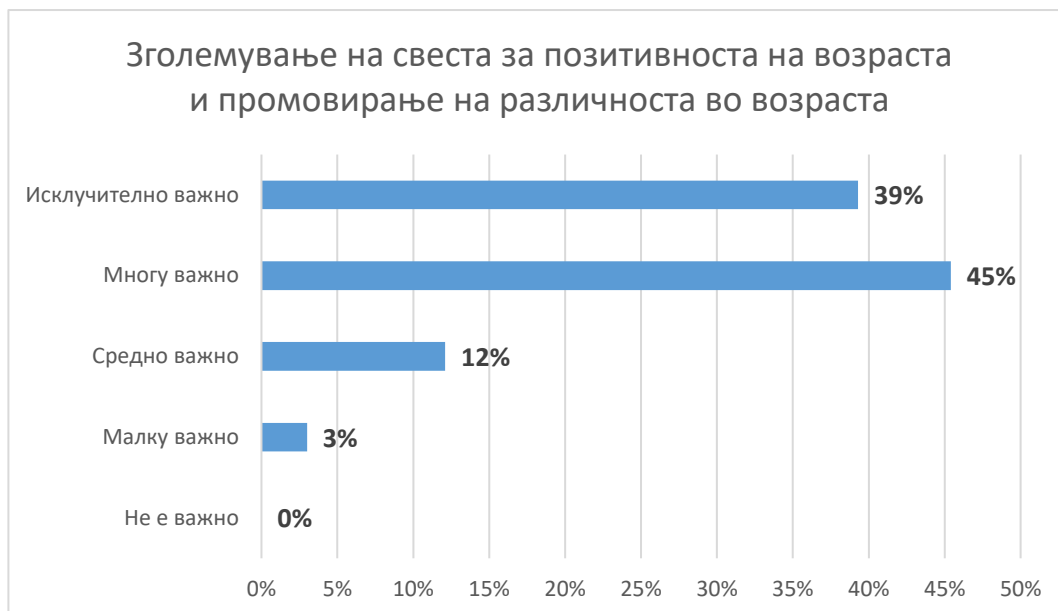




Програмите за трансфер на знаење/вештини од помлади до постари работници и обратно, вклучително ИТ и дигитални вештини, трансверзални вештини, вештини за односи со клиенти, се сметаат за исклучително важни (53%), многу (29%) и средни (14%). Големото мнозинство од испитаниците сметаат дека размената на знаење во двете насоки помеѓу различните возрастни групи на работното место е драгоцен предност за организациите и помага во управувањето со другите меѓугенерациски предизвици на работното место. Секоја организација треба да најде начин да ги поттикне програмите за пренесување на знаење помеѓу различните генерациски групи.

Како што е прикажано на следниот график, ситуацијата е многу слична со потребата од создавање на домашни банки за знаење за стекнување на специфично знаење и професионална интелигенција. Само 6% од организациите одговориле дека сметаат дека создавањето банки за знаење не е важно или малку важно, што може да укажува на организациите без специфични потреби за иновации и развој. Останатите испитаници изјавија дека сметаат дека тоа е средно (17%), многу (27%) и исклучително важно (44%). Компаниите широко покажуваат свесност за создавање банка за знаење за собирање експертиза и создавање содржина со цел да го подобрат нивниот успех и да ја подобрат нивната ефикасност.





Зголемувањето на свеста за да се биде позитивен кон возраста и промовирањето на возрастната разновидност се дел од успешните организациски култури и какви било мерки за поддршка на ваквите активности носат долгорочни резултати во врска со меѓугенерациските предизвици. Поголемиот дел од испитаниците (речиси 85%) пријавиле дека важноста да се гледа позитивно на возраста и да се промовира возрастната разновидност е исклучително или многу важен. 12,1% рекле дека сметаат дека е средно важно, а 3% дека сметаат дека е малку важно. Овие резултати покажуваат дека менаџерите на компаниите се свесни дека е важно да ја обезбедат и дека тие ја промовираат различноста во возраста и се вклучуваат со различни генерации на работното место.

Еден од специфичните елементи е воспоставување на советодавен одбор, кој работи на собирање и споделување на најдобрите практики за управување со возраста. Македонските организации кои учествуваа во истражувањето исто така сметаат дека оваа алатка е важна со тоа што мнозинството од испитаниците (64) сметаат дека ова прашање е исклучително или многу важно. Постојат 15% од испитаниците кои сметаат дека е од средно значење, 12% од мало значење, додека 9% изјавиле дека не е важно. Таквиот институт има смисла за поголемите организации кои имаат ресурси за да обезбедат перспектива на трета страна за предизвиците поврзани со возраста.





Конечно, соработката со образовните институции, јавните служби за вработување или агенциите за регрутирање претставува и една од многу важните алатки за управување со меѓугенерациските предизвици. Образовните институции се занимаваат со помладата генерација која ќе се приклучи на работното место, така што соработката во различни истражувачки и научни студии и работењето на претходни подготовки на студентите пред да дојдат во организациите може да обезбедат придобивки за меѓугенерациските предизвици. Исто така, јавните служби за вработување и агенциите за регрутирање се важен дел од синцирот од едукација до работно место и тие можат да придонесат во согледувањето и решавањето на предизвиците поврзани со возраста на работното место. Ова исто така беше потврдено во ова истражување каде само 3% од испитаниците изјавија дека соработката со споменатите институции не е важна, а за 12% дека е малку важна. Значителен број испитаници сметаат дека е среден (29%), многу (26%) и како исклучително (29%) важно.

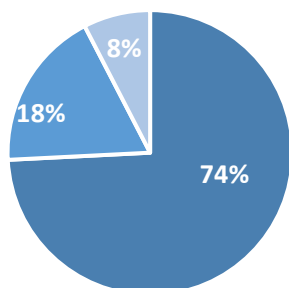
### Елементи на управување со возраста, развој на вештини и доживотно учење

	Фреквенција	Процент
Сè уште не сте оствариле контакт	49	74
Работодавач	12	18
Синдикат	5	8

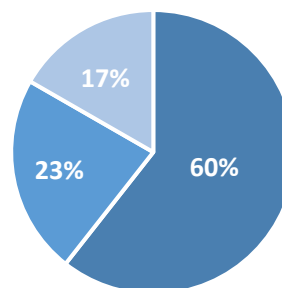
Позитивните аспекти на формирање на синдикати вклучуваат можност за ширење ризик при максимизирање на наградата. Можеби, најголемиот недостаток на синдикализација е аспект на донесување на одлуки. Ова е особено точно кога станува збор за повеќе компании или корпорации што се спојуваат заедно за да работат на одреден проект или задача. Во следниот дел од анализата, се презентираше дали испитаниците започнале да работат со синдикати и претставнички тела на вработените или не.



Дали организациите контактираат со синдикати?



Дали организациите аплицираат за доживотно учење?

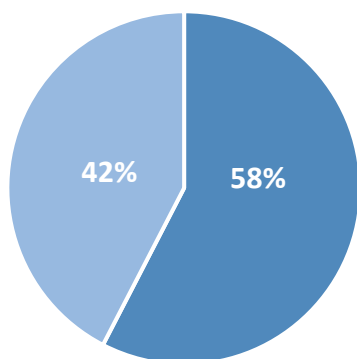


■ Сеуште не контактирале ■ Работодавач ■ Синдикат ■ Да ■ Сеуште не, но планираат ■ Не

Презентируваниот графикон покажува кој бил одговорен за примена на стратегиите за управување со возраста во рамките на организациите. Само 26% решиле да контактираат со синдикати за да побараат помош. Од оние 25% организации кои се залагале за решавање на овие прашања, во 18% од нив, работодавачот бил тој што инсистирал да ги контактира синдикатите и телата за претставници на вработените, додека 8% од организациите биле контактирани од самите синдикати. Повторно, огромното мнозинство на организации или 74% од нив сè уште немаат направено никакви активности во врска со прашањата за управување со возраста.

Доживотното учење поддржува развој на нови вештини, разбирање идеи и стекнување поголемо разбирање за светот околу вас, што исто така може да биде одлична пракса за надминување на јазлата во возраста на работното место. Техниките за доживотно учење се покажаа како веќе практикувани од 61% од организациите. Од друга страна, 17% од организациите не ги вклучиле овие техники како дел од нивното работење, додека 23% спаѓаат во категоријата што значи дека не ги спровеле овие техники, но планираат да го сторат тоа. Резултатите покажуваат дека менаџерите се свесни за значајната улога што ја игра доживотното учење во животот на вработените, како и за придобивките што ги носи за нивниот бизнис.

Дали организациите вклучуваат обука за вработените



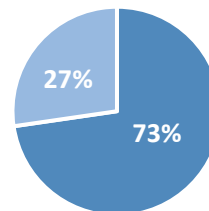
■ Не ■ Да

Во ерата на поголем јаз на таленти и интелигентни технологии, потребата за обука и развој никогаш порано не била толку важна. И покрај овој факт, 58% од организациите не нудат обука за вработените од сите возрасти. Ова прашање, исто така, зависи од големината на компанијата и достапните ресурси, но традиционалните пристапи кон обука (како што се обуки во училиница вообичаено водени од квалификуван обучувач) лесно се управуваат и предноста е во тоа што група вработени можат да достигнат високо ниво на знаење во исто време.



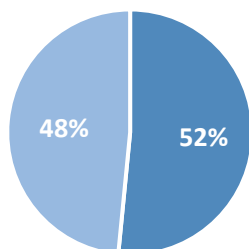
План за развој на кариера е вин-вин ситуација за работодавачите и вработените. Овој вид план се фокусира на потребите на вработените за раст и развој. Податоците прикажуваат дека 73% од организациите нудат можности за раст во кариерата за вработените од сите возрасти, додека останатите не. Важноста на креирање на таков план за развој на кариера, како и поддршка и консултации преку спроведување на планот и прашањата со кои може да се соочиме

Дали организациите промовираат личен пат за прираст на кариерата



■ Да ■ Не

Дали организациите ги обучуваат своите вработени за тоа како да користат нова технологија



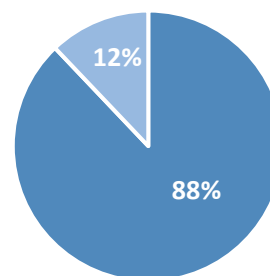
■ Да ■ Не

Повеќе организации во денешно време го надминаа првиот чекор кон дигитализација, имплементирајќи некои софтвери во работниот процес. Нудењето техничка помош е најнефективниот чекор што компаниите можат да го преземат за да им помогнат на своите тимови да научат нов софтвер, програма или употреба на некоја друга ИТ-алатка. Собраните податоци покажуваат дека само повеќе од половина од организациите (52%) ги обучуваат своите вработени за тоа како да користат нови дигитални технологии. Од друга

страна, помалку од половина од нив (48%) не ги мотивираат или обучуваат своите вработени за тоа како да научат да користат нови технологии и да ги развиваат своите дигитални компетенции, што во овие времиња на развој на технологијата е многу висок процент. Ова може да биде резултат и на ограничените ресурси на организацијата, бидејќи бара инвестирање на време, пари, простории. Сепак, организациите треба да најдат начин да го поддржат персоналот, да го надминат овој предизвик, така што вработените нема да бидат во искушение да се вратат во стариот систем. Ова прашање може да биде и една причина повеќе за продлабочување на јазот меѓу постарите и помладите генерации, но исто така и можност каде помладите можат да им помагаат и да ги поддржуваат постарите работници.

И покрај свеста за придобивките од различното возрастно работно опкружување, повеќето од организациите - 88% немаат свои специфични иницијативи во врска со управувањето со сегашните проблеми со возраста. Малиот процент од 12% се малку пионерски компании кои развиваат одредени практики за решавање

Дали организациите имаат некакви посебни иницијативи во врска со прашањата за управување со возраста



■ Не ■ Да



на проблемите со генерациите на работното место. Тоа укажува на потребата од подигнување на свеста кај работодавачите за позитивните ефекти што можат да се постигнат преку спроведување на одредени меѓугенерациски политики и практики.



Многу организации немаат доволно ресурси за да ги извршуваат овие стратегии самостојно. Неопходна е потребата од различни видови надворешна помош. За целите на уредно презентирање на податоците, прашалникот означува четири типа на помош: техничка, финансиска, консултантска и нивна комбинација. Во истражувањето, повеќето компании (32%) се чини дека имаат потреба од финансиска поддршка и консултантски услуги, додека чиста финансиска поддршка е побарана од 24%, што очигледно е потребна како помош со цел компаниите да издвојат доволно средства за мерки возрасниот јаз.

## Добри практики

Овој дел ги претставува повратните информации што ги дадоа некои од испитаниците за тоа како да се подобри трансферот на знаење и прашањата поврзани за управување со возраста во организациите. Еден од испитаниците рече:

„За да ги подобриме релевантните квалитети на вработените од сите возрасти, треба постојано да организираме обуки. Овие обуки треба да бидат придружени со градење на тимови, така што вработените можат да создадат покохезивни работни односи. Исто така, треба да се обезбедиме дека вработените редовно присуствуваат на конференции и настани поврзани со работата што ја работиме. Овој процес треба да ги вклучува сите вработени, без оглед на нивната возраст или искуство во оваа област.“

Втората забелешка укажува дека:

„Треба да ги поткрепиме напорите за иновативни идеи од страна на нашите вработени, како и да развиеме средина за здрава конкуренција. Крајната цел е вработените да станат подобри со натпреварување и креативност, проследено со подобри плати и подобрување на задоволството од работата. Се разбира, треба да инвестираме некои ресурси во социјални собири и во градење на тимови, можеби дури и да ги вклучиме семејствата на вработените во вакви настани“.



Трет испитаник пак, ја истакна потребата на постарите и поiskusните вработени да го пренесат своето знаење на помладите вработени, што е од суштинско значење за поефикасно функционирање на организациите.

Оттука, имајќи го предвид горенаведеното, фер е да се заклучи дека повеќето од испитаниците ставаат акцент на меѓу-генерациско пренесување на знаење, постојани обуки и останување во согласност со неодамнешните случувања релевантни за полето на работа на организацијата. Исто така, тие сметаат дека ова оди рака под рака со зајакнување на креативноста и чувството за иновација кај вработените, проследено со чести тим-згради и конференции.

## Заклучоци

Проблемот со разликата во возраста е културен, економски, социолошки и едукативен. Може да се доживее многу често на работното место во различни форми кои обично зависат од околината, економскиот и организацискиот развој, образованието и менталитетот на работниците.

Истражувањето спроведено во рамките на овој проект финансиран од ЕУ го потврдува постоењето на потенцијални конфликти меѓу генерациите во македонските организации и на работното место. Фактот дека големо мнозинство - 88% од организациите немаат никакви иницијативи, стратегии или визија за откривање и премостување на меѓугенерациските предизвици на работното место е дефинитивно загрижувачки.

Некои од овие организации, веројатно помал дел, не би можеле да имаат проблеми во врска со ова прашање. Само мал процент од нив (12% во оваа анкета) ги идентификуваа предизвиците и некои од нив се обидуваат да се справат со нив. Други организации сфатија постоење на проблемот, но им треба финансиска, консултантска или техничка поддршка за да започнат со решавање на некои од проблемите. Исто така, постојат организации кои се соочуваат со овој проблем, но постојано избегнуваат да се соочат и придвижуваат кон иднината. Од суштинско значење е да се посочат можните загуби и потенцијалните штети што ги претрпуваат организациите кога не се справиле со овој проблем. Во такви компании е потребен стратешки пристап и едукација за подигнување на свеста преку креирање на политики и развој на практики и за обука на раководителите и вработените.

## Препораки

Нашите препораки за националните засегнати страни, како што се социјалните партнери, властите и особено организациите кои се веќе, или ќе се соочат со меѓугенерациски предизвици на работното место, можат да се извлечат од веќе постојните работи на оваа област, засновани на истражување и искуства направени ширум светот, како што е оној од професорот Квин. Професорот Квин тврди дека заеднички за сите генерации е фактот дека тие во основа сакаат иста работа.<sup>6</sup> Тие се желни за:

- Почитување и еднаквост
- Фер надомест
- Интересна и предизвикувачка работа
- Сигурни лидери и менаџери
- Консултации за прашања што влијаат врз нив

<sup>6</sup> Сузан Квин, вонреден професор, Бисет, Факултет за бизнис, Генерациски предизвици на работното место, 2010 година.



- Награди и признанија за достигнување
- Можности за обука и развој
- Флексибилност во области што се важни за нив (на пр. флексибилно време, споделување на работата и барања за патувања).

Предизвик е да се воведат такви политики на различен начин, кои би биле погодни за сите генерации. Кога организациите создаваат политики и процедури, тие не треба да бидат за „една големина да одговараат на сите“. Различни групи сакаат овие потреби да бидат исполнети на различни начини, а организациите треба да идентификуваат што се бара и да спроведат иницијативи кои што ги задоволуваат тие потреби.

1. **Дозволете флексибилност за сите генерации.** Имајте на ум дека потребите за флексибилност на секоја генерација се исто така многу различни и иницијативите што ги поставувате зависат од групата која ја вклучувате. Можеби е корисно да се има предвид дека секоја група бара баланс помеѓу работата и животот; тие само го дефинираат поинаку!
2. **Мотивирајте ги и адресирајте ги потребите на различните групи.** Ветераните и постарите вработени ценат ако знаат дека се соодветно ценети. Од друга страна, илустрирајте интересна, динамична работа и можности за придонес кон младите и новите вработени.  
И покрај тоа што одредена организација може да биде одлична при вметнување мотивациони иницијативи и да има супериорни лидерски вештини, сепак нема гаранции дека некој ќе остане засекогаш. Некои организации сметаат дека ако можат да добијат неколку добри години од вработен, тие добро напредуваат. Ако работникот остане подолго од тоа, тогаш тоа може да биде и бонус.
3. **Истражувањата покажуваат дека сите генерации ја ценат обуката на работното место.** Ветерани и Бумерите (родени во период 1944 и 1964) сакаат да се сметаат дека се во согласност со она што се случува. Вработените од средната и помладата генерација сакаат и бараат обука, затоа што знаат дека обуките ќе ги одржуваат да бидат во постојан тек на пазарот и ќе бидат вклучени во активности на компанијата. На пример, тие признаваат дека технологијата постојано се менува, постојано се развива во областа – и единствениот начин да бидете во тек е преку изложување на нови технологии. Обуката е клучна за нив. Подеднакво клучно е да се има предвид дека генерациите учат различно и затоа се потребни различни начини на обука.  
Ветераните и Бумерите се навикнати на учење во училища. Додека постарите и средовечните работници се повеќе се навикнати на долги тренинзи и ориентирани предавања, додека пак помладите работници повеќе би сакале да одржуваат обука преку Интернет. Комуникацијата со вработените е секогаш добар начин за задоволување на сите наклонети. Покажете им ги предностите на различните опции и пробајте различни начини достапни за секого.
4. **Осмислите и охрабнете ги страничните потези во компанијата.** Иако ова најверојатно ќе им се допадне на сите генерации, тоа директно ќе се осврне на некои потреби на Генерација X (луѓето родени во периодот од средината на шеесеттите до доцните седумдесетти години од минатиот век). Ветераните и бумерите сè уште можат да придонесат за другите области на компанијата. Како и да е, бидејќи Генерација X се чувствува „како во сендвичи“ од „Бумерите“ кои подолго време остануваат на работното место, и Генерација Y (луѓето родени по 1980-та, па се до 2000-та) кои се веднаш позади нивните потпетици, страничниот потег ќе му даде на Генерација X и можноста да учи и да придонесува во различни области, дури и кога организацијата не е во состојба да им



понуди официјална промоција. Родителите можеби нема да можат да се движат „нагоре“ во организацијата, но страничниот потег им овозможува сè уште да се развиваат и да придонесат.

5. **Комуникацијата е важна и стилови на комуникација се разликуваат.** Дали е важно менаџерите да запомнат со кого комуницираат. Повторно, заедничко за сите генерации е дека тие ја ценат јасната и позитивната комуникација.  
Бумерите најверојатно ќе го следат протоколот, синцир на наредување и може да имаат тенденција да бидат поформални. Тие, исто така имаат тенденција да претпочитаат комуникација лице в лице. Помладите работници ќе можат да бидат понеформални, ги зборуваат своите мисли со секого и нема да го следат протоколот доколку не е задолжително. Тие исто така имаат тенденција да претпочитаат писмена комуникација.
6. **Повратните информации се важни за секоја генерација,** но особено за Генерација Y (родени во период 1981 и 1996). Оваа генерација е порасната со нивните родители и училиштата, давајќи им постојано позитивно засилување што им е потребно и од своето работно место. Сепак, во однос на секоја генерација, менаџерите и извршните директори не треба да чекаат на шестмесечен преглед за да им дадат повратни информации. Повратните информации треба да бидат меѓусебни. Без разлика дали тоа е преку анкета на вработените, дискусии во целост на компанијата или кампањи, преку кои на различните возрастни вработени им се дадени повеќе начини да ги споделат своите повратни информации, нивната перспектива и нивните приказни создаваќи отворен дијалог што може да доведе до попозитивни исходи.
7. **Создадете инклузивно опкружување.** Ова не е толку едноставно или лесно како што изгледа. Како што споменаваме порано, целта е да се срушат стереотипите и да се зголеми разбирањето. За ова можеби се потребни повеќе обуки за да генерациите можат да добијат подобра работа за она што се случува со другите генерации на работното место. Честопати разбирањето на мотивациите на другите луѓе може да доведе до подобро прифаќање и обид да се премости јазот меѓу нив. Воспоставете норми за исполнување кои ќе им овозможат на сите да учествуваат слободно и да размислат за создавање упатства за сите што треба да ги користат и следат. Ветерани и Бумери, затоа што тие имаат тенденција да го следат синцирот на управување и да се придржуваат до хиерархијата, да го препознаат и наградуваат стажот и извршната позиција. Ова може да вклучува практики како што се назначени места за паркирање, извршни тоалети и посебни простории за јадење. Ова не одговара добро со Генерациите X и Y. Тие се израснати со поегалитарен поглед на светот и очекуваат да придонесат како рамноправни. Ова може да биде тешко за постарите генерации да го прифатат.
8. **Формирајте тимови, но изберете внимателно членови на групата.** Размислете да имате Бумери и Генерација Y во истата група за да овозможите интеракција и споделување на знаењето. Направете сите да вежбаат комуникациски вештини со вистински слушање на сите членови на групата. Генерација Y се навикнати да бидат слушани - на пример, дома, тие не само што придонесоа за семејните одлуки, туку тие може да донесат дури и конечни одлуки.  
Браинсторминг, добро сработено, добро функционира. Повторно, генерациите можат да споделуваат и разменуваат идеи кои што треба да ги зајакне меѓу-генерациските односи и разбирање.

