



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2019 (16)

Илина Андонова

ОТКРИВАНЕТО НА СИЛНИТЕ СТРАНИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ – ВАЖЕН ФАКТОР ЗА АНГАЖИРАНОСТТА ИМ

Iliina Andonova

IDENTIFYING THE STRENGTHS – AN IMPORTANT FACTOR IN EMPLOYEE ENGAGEMENT

Abstract: This article presents a new point of view – identifying the strengths of the employees is the main factor in their engagement. It is also affected by the behavior and attitude of their direct manager. The precise identifying of these strengths puts the employee in the right job position. This maximizes their innate individual potentialities which will reflect to company's customers. Employee engagement is a fundamental conception which aims to describe the relationship between an organisation and its employees quantitatively and qualitatively. Successful organisations realize that every individual has his own way of thinking and perception. Managers who can be named successful in the engagement of their employees, believe the things that stay and have powerful energy are the talents of a person. "Talent" in this article is an often repetitive model of thinking, feeling, behaving and acting.

Keywords: employee engagement; talent; manager; trust; emotional engagement.

Въведение

Успешните организации постигат устойчив растеж и печалба, защото правят онова, което другите организации не правят: те максимализират вродените индивидуални качества на служителите си, за да изграждат отношения с клиентите. Тези компании знаят, че ангажирането на хората е единствената останала сфера, в която същественото подобрене може да създаде неограничен източник на конкурентни предимства.

Съвременният трудов свят е напълно променен. Служителите скачат от едно работно място на друго, от компания на компания. А всъщност хората по целия свят искат добра работа с мисия и цел – такава, в която да се чувстват наистина ангажирани – и подходящо трудово възнаграждение. Това твърдение доста се доближава до смисъла на живота през новото хилядолетие.

Преуспяващите компании създават среда, в която най-добрите им служители вършат онова, което ги прави силно ефективни в работата им и в разбирането на потребностите на клиентите. Компанията ги наричат „емоционално ангажирани служители“. Емоционалното ангажиране както на работещите, така и на клиентите е подход, чрез който мениджърите водят организацията към израстване. Те се възползват от факта, че икономиката на емоционалното ангажиране е много по-успешна от тази на разума.

Съвременните компании имат нужда от служители, които са психологически свързани с работата си; такива, които са склонни и могат да се потопят напълно в своите роли; служители, които са активни и отдадени на висококачественото изпълнение на задачите; имат нужда от служители, които са ангажирани с работата си. Най-често ангажираността на работното място се определя като позитивно, удовлетворено, свързано с работата състояние на духа, което се характеризира с енергичност, отдаденост и желание за усвояване.

По същество ангажираността улавя начина, по който служителите преживяват работата си: като стимулираща и енергична; като нещо, за което те наистина искат да отделят време и да полагат усилия; като значимо и смислено занимание; като нещо вълнуващо, върху което те са напълно концентрирани. Заради тяхната позитивна гледна точка и нивото на активност, ангажираните служители създават своя собствена позитивна обратна връзка по отношение на оценяването, признанието и успеха. Въпреки че се чувстват изморени след дълъг работен ден, те описват умората по-скоро като приятно състояние, тъй като я свързват с позитивно приключване на работата.

I. Шест начина за осмисляне на работата

В икономиката на бъдещето всичко ще се върти около темата за смисъла. Успешните компании определят и остават верни на своите корпоративни цели. Безкомпромисният бизнес продължава. Смисълът за работа обаче може да докосне всеки служител, когато в компанията съществуват съзнание и желание за преодоляване на нередностите и за принос към добруването на света. Такова поведение не може да бъде наложено, не може да бъде тренирано на семинари и обучения. Това е вътрешно убеждение, което служителите ежедневно даряват на работата. Това може да се прояви, когато компаниите сами са открили своето по-високо призвание.

Под израза „по-високо призвание“ се имат предвид моралните императиви, които от древни времена подтикват хората към изключителни постижения – красота, истина, свобода, справедливост, любов, съпричастност, дълг към човечеството. Когато мениджърите успеят да преведат тези ценности на езика на своите корпоративни цели, служителите ще разберат потребността от себеотдаване, креативност, инициативност и страст. Разбира се, не всички ние сме привлечени в еднаква степен от едни и същи ценности. Става дума за съответствие между стойностната система на хората и ценностите, които олицетворява компанията.

В книгата си „Следи вместо пепел“ Аня Фьорстер и Петер Кройц свеждат човешките ценности до шест начина за осмисляне на работата¹:

- 1) Перфектност;
- 2) Иновации;
- 3) Предизвикателства;
- 4) Демократизиране;
- 5) Отговорност;
- 6) Човешки ценности.

Стремежът към перфектност е нещото, което дава посоката на компанията, определя възгледите и обединява служителите. Този стремеж кара топ мениджърите да си задават въпросите: Защо съществува компанията? Какви са нейните приоритети? Как вдъхновяват колегите си и самите себе си за отлично изпълнение на задълженията си? Мотото говори много за високите цели на компаниите. Разбира се, зад такова заглавие, под което да може да се напише история, трябва да стои истината за всяка казана дума. Например в сайта на „Порше“ пише: „Бензин в кръвта, Порше в сърцето. Състезанието е нашата страст, перфектността – наша цел“. В рекламните каталози на друга немска компания, RECARO Automotive Seating, дългогодишен партньор на „Порше“, можем да прочетем: „Често копирани, но никога достигнати. Победителите седят в RECARO“. И двете компании признават, че парите са твърде важи за тях, желанията на клиентите им – също, но не само това определя живота на компаниите. За да са добри, те знаят, че трябва да стават все по-перфектни. Качеството за тях е безкрайна категория.

Перфектността и иновациите са взаимно свързани. Те предполагат създаването на нещо, което никой преди нас не е правил. Те могат да са не само средство към целта, но и истинска страст за всички служители, породена от специалната работна атмосфера – фирмената култура, която подтиква към

¹ Фьорстер, А., Кройц, П. Следи вместо пепел. София: Еастра – Холдинг-Груп АД, 2009, с. 30. Аня Фьорстер и д-р Петер Кройц принадлежат към едно ново поколение иноватори в икономиката. Техни клиенти са ръководните екипи на BMW, IBM, Deutsche Bank и други именити компании. Двамата консултанти по мениджмънт се наложиха като търсени референти и успешни автори, написали вече шестата си книга. „Следи вместо пепел“ е тематично продължение на „Всякакви, но не! стандартни“, която е отличена като „най-добра икономическа книга за 2007 година“.

креативност, инициативност и любов към откритията. Всеки, който вярва в откритието си, усеща дълга в себе си да го придвижи напред, независимо от съпротивата.

Предизвикателствата са към дългогодишните, уседнали служители – защитници на статуквото. Младите, бунтарски настроени кадри отправят неподозирани предизвикателства към по-големите, прокарвайки свежи идеи и преобръщайки догмите. Добър повод сблъсъкът на поколенията на работното място да накара добрите мениджъри да нямат време за почивка в измислянето на нови стратегии за ангажиране на служителите от всяка възраст в зависимост от техните потребности, мотивация и стил на работа.

Демократизирането се разбира по следния начин добри предложения, достъпни само за определен елит, да станат достояние на широката маса. Това всъщност е хитър ход, защото, отстранявайки поредната нередност, поражда у служителите се поражда чувство за справедливост и надежда. Обединени, служителите работят над една значима цел, която надхвърля в пъти курса на корпоративните активи. Компаниите трябва да поемат отговорност пред обществото, като управляват бизнеса си според принципите на устойчиво развитие и етика. Когато застават зад онеправданите, ангажират се с опазване на околната среда, намеренията им трябва да звучат убедително. Темата за устойчивото развитие все по-често заема централно място в управлението. Тя се поставя в годишните отчети на предприятията, инвеститорите обръщат все повече внимание на екологичните и социалните рискове и възможности. Фактът дали една компания ще обяви до каква степен е изпълнила, или не е основните цели на бранша говори за сериозното отношение на тази компания към нейните етични принципи, норми и отговорността към собствените ѝ служители.

Когато става дума за човешките ценности, говорим за доброто управление на служителите, за творческата свобода, за разгръщането на способностите, за признанието и почтеността – с една дума – повече човечност. Тя поражда енергия, която действа атрактивно и стимулиращо както за служителите, така и за клиентите на компанията. Най-добър пример за това са компаниите, които са ориентирани към семейните ценности. Те създават мрежа за облекчаване на служителите и техните семейства през работния ден – собствени детски градини, различни услуги, дори и грижа за домашните любимци.

Най-важната задача на всеки предприемач или мениджър е да помогне на своите служители да открият личен смисъл в работата, която вършат. Смисълът не може да бъде даден, той трябва да бъде намерен. Следователно призиването на ръководителите е да помогнат на хората си да стигнат до смисъла на действията и постъпките си.

Няма работа, която сама по себе си е добра или лоша, смислена или безсмислена. Всяка работа, която на нивото на индивидуалните преживявания се възприема като смислена дейност и изисква приложение на силите и способностите на индивида, може да бъде атрактивна и да носи радост. Следователно, всеки човек трябва да открие силните си страни и онова, което го изпълва със смисъл. Това кара хората постоянно – или поне в продължение на дълги години – да упражняват професии, които другите считат за отблъскващи.

Там, където има дух, има и мотивирани хора. Където има смисъл, има и ангажирани служители. Когато не се открива такъв в работата, мотивация просто не съществува – независимо от социалните пакети и годишните бонуси. Вътрешната мотивация се корени в откриването на истинския смисъл. Успешните организации са наясно с това. Който иска мотивирани служители, трябва да осигури възможност на служителите си да вникнат в действията си. С други думи – когато хората работят над дадена задача, желаят да откриват смисъл в постиженията си, да разгръщат собствения си талант, който да ги тласка към успех и им дава чувство на удовлетворение.

Въпреки че в основата си мотивацията зависи от ценностите, а не само от парите, ниското заплащане няма да задържи един талантлив служител колкото и идеалистично да е настроен. Лоялността се определя от ценностите. Организацията се определя от ясни и открито формулирани ценности, привличащи хора, които ги споделят. Въпреки това, добрите специалисти знаят цената си. Те нямат желание да се демотивират заради липсата на адекватно заплащане.

Правилната мотивация е балансът между успеха и новите предизвикателства. Хората имат нужда да се чувстват успешни, за да поддържат своя интерес към работата си. Служителите са оптимално мотивирани, когато имат чувството, че са стигнали върха, но въпреки това продължават да се вълнуват от предизвикателствата, които им готви компанията. Задачата на мотивацията е да

увеличи постиженията, а трайното повишаване на постиженията на служителите се състои в създаването на работна среда, в която хората могат да вложат своите индивидуални предимства и да намерят смисъл в задълженията си.

II. Откриване и оценяване на силните страни по Clifton Strengths²

Талантите са съвкупност от различни феномени. Те са онези призми в нашето съзнание, които пречупват и формират нашите повтарящи се мисли, чувства и поведения. След проведено проучване за талантите, търсейки в планини от данни, Дон Клифтън и Маркър Бъкингам, изследователите на Галъп Интернешънъл, успяват да открият тридесет и четири теми (качества), обособени в четири категории, които водят до отлично изпълнение. Всички тези качества, свързани с таланта, отразяват природно появяващите се отново и отново модели на мислене, чувстване и поведение. Те включват две отчетливи характеристики – първо, те са емоционално обвързани и второ, те са издръжливи. Въпреки възможността човек да притежава няколко или много от качествата във всяка категория комбинацията и интензивността им е това, което прави всеки човек уникален.

1. Тридесет и четири качества за откриване на силните страни

Тези качества обясняват различията от гледна точка на това как хората общуват един с друг, как оказват влияние върху околните, как се стремят към целите си, как мислят. По тази причина двамата изследователи ги разделят в четири основни категории: Изграждане на отношения, Оказване на влияние, Стремежи и Мислене.

А) Качества, свързани с изграждането на отношения:

Талантите в изграждането на отношения диференцират как човекът естествено формира лични взаимоотношения и демонстрират уникалните средства, чрез които създава нови връзки и модела за тяхното поддържане.

1. Общуване – хората, чието най-силно качество е общуването – да обясняват, пишат или говорят пред публика.

2. Емпатия – притежаващият емпатия разбира емоциите, които другият изпитва.

3. Хармония – този тип хора отвърщат вниманието от себе си и го насочват към другите. Те са чувствителни към тона на чуждия глас, настроението на другия и атмосферата, в която се оказват.

4. Включване – хората с това качество карат другите да се чувстват, че са част от нещо важно. Тяхната житейска философия е, че всеки има полза от подкрепата на останалите.

5. Индивидуализация – хората, притежаващи това качество задават правилните въпроси, за да съберат информация и да проверят дали техните догадки за настроения, дарби, ограничения и т.н. са правилни. Те са добри наблюдатели и слушатели, събират прозрения и информация, които използват в по-късен момент.

6. Изграждане на отношения – хората с това качество обичат близките взаимоотношения с другите. Създават и задълбочават връзките си. Те са удовлетворени от работата си с приятели за постигане на целите си.

7. Отговорност – за тези хора задачите трябва да се завършат без значение дали са малки или големи. Посредствеността и пренебрегването на детайли са неприемливи.

Б) Качества, свързани с оказване на влияние:

Талантите, които се съдържат в тези качества, се използват за мотивиране на другите да действат. Те задават курса, който хората и отделните групи да следват, и след това ги подтикват да вървят по него.

8. Доминиране – хората с това качество вземат нещата в свои ръце и не изпитват неудобство да налагат своята нагласа.

² Кофман, К., Гонзалес-Молина, Г. Следвай този път, София: Класика и стил, 2007. Тридесет и четири пътя към съвършеното изпълнение, Галъп Интернешънъл ги наричат Clifton Strengths и са запазена марка на Галъп Интернешънъл. Движението Clifton Strengths започва през 2001 г., когато Галъп представя на света оценяването Clifton Strengths в *Сега, открий силните си страни*. Книгата става бестселър на „Ню Йорк Таймс“ и се продават 2 милиона нейни копия. Нейният автор и създател, Дон Клифтън (1924–2003), е бил почетен от Американската психологическа асоциация, като е наречен „Баща на психологията, основана на силните страни“.

9. Съревнование – тези, които се съревновават инстинктивно осъзнават представянето на другите, но собствените им действия са тяхното върхово мерило.

10. Развиване – помощта към другите да се развиват и растат е силно мотивираща за притежателите на това качество.

11. Максимализиране – мерилото на максималистите е съвършенството, а не посредствеността. Не прахосват време да повишат нещо средно до малко по-добро.

12. Позитивност – усмихващ се и щедър на похвали, човекът с позитивност спонтанно търси доброто в другите и в ситуациите.

13. Привличане на вниманието – срещите с нови хора и получаването на тяхното доверие е същността на тези хора. Те концентрират вниманието си върху човека, от когото очакват да бъдат харесани – да си създаде добро мнение или да се почувства по-добре благодарение на тях.

В) Таланти, свързани със стремежите:

Тези качества изтласкват човека към резултатите. Те го мотивират да върши работата си, а после – да търси по-големи постижения. Свързаните със стремежите качества са горивото, което кара хората да се стремят към съвършенство, да поемат рискове, да имат високи очаквания. Бездействието ги прави неспокойни.

14. Постигане – човекът с тези качества изпитва дълбока потребност да постига нещо осезаемо, за да се чувства добре със себе си.

15. Активиране – активирацията е нетърпелив да наблюдава нещата да се случват. Неговото убеждение е, че единствено действието кара нещата да се случват.

16. Адаптивност – това означава да живееш в момента, дори ако плановете се променят без предупреждение. За хората, притежаващи адаптивност, промяната е приятел, а не враг.

17. Вярa – хората със силно изразена вяра не мерят успеха с пари или престиж. Те копнеят да бъдат част от дейности, за които смятат, че имат положително влияние върху собствените им етични принципи.

18. Дисциплина – за този тип хора светът трябва да е предсказуем, подреден и планиран. За тях е необходимо да има структура и да се следва рутината.

19. Фокус – човекът със силен фокус прецизно дефинира целите си и следи за напредъка си. Фокусираният не прахосва време в дейности, които му пречат да се концентрира върху ключовите цели.

20. Възстановяване – анализирането на симптомите на проблема, идентифицирането му и откриването на решение е това, което им носи удовлетворение в живота. Според хората от този тип всичко може да се подобри или усъвършенства.

21. Самоувереност – самоувереният човек се доверява повече на собствената си преценка, отколкото на тази на другите. Той прави избори, които го устройват, а не си поставя за цел да печели одобрението на другите.

22. Значимост – да получават признание, да изпъкват в тълпата, да ги оценяват високо – това човека със силно чувство за значимост.

Г) Таланти, свързани с мисленето:

Мисловните способности включват начина, по който хората събират, преработват информация и вземат решения. Мисленето съдържа талантите, които се използват за анализиране на света.

23. Аналитичност – тези хора изискват доказателства. За да бъдат убедени в нещо, то трябва да е документирано, доказано и вярно с твърдението, което им се предлага.

24. Подреденост – когато са поставени пред трудни ситуации, включващи много фактори, този тип хора управляват променливите. Те подреждат и препореждат, докато не се убедят, че са постигнали възможно най-продуктивната конфигурация.

25. Свързаност – такива хора не могат да бъдат разубедени, че всички са свързани. Те чувстват, че думите им по някакъв начин влияят върху другите и обратното.

26. Последователност – последователните хора се опитват да открият баланса. Според тях всеки трябва да бъде третиран по един и същ начин без значение какво прави или кой е.

27. Контекстуалност – за мотивираните от контекста хора миналото е казуалната матрица. Това, което вече се е случило, е насока за разбирането на ставащото сега.

28. Грижливост – бдителността и предпазливостта са основните характеристики на това качество.

29. Футуризм – футуристичният човек генерира множество възможности, оценява ситуацията, идентифицира наличните ресурси и ги групира според най-добрата алтернатива. Най-честият въпрос, който си задават, е „Какво ще стане, ако направим това?“.

30. Формиране на идеи – новаторски концепции, теории и решения са същността на това качество. И най-сложните проблеми се базират на базисни понятия.

31. Стимули – тези хора са любопитни и събират данни. Допълнителната информация, която се отнася до интереса им, е особено ценна за тях, защото знаят, че някой ден това ще се окаже ценно.

32. Мислене – мислителите обичат да се усамотяват и да размишляват и разсъждават. Тази дарба отразява удоволствието от мисленето и осмислянето на нещата.

33. Учене – учещите обичат процеса на усвояване на нова информация и умения и го правят през целия си живот.

34. Стратегия – тези хора генерират възможности, определят ресурсите и оценяват фактологически и логически ситуацията. Обмислят последствията от всяка възможност, после избират и прилагат най-добрата алтернатива. Там, където другите виждат хаос, стратегите оформят модели.

2. Метод на оценяване на качествата по Clifton strengths³

Оценяването на качествата (талантите) по Clifton strengths започва с анкета от 177 двойки становища, като се избира едно от всяка двойка качества, което най-добре пасва според анкетирания. Повечето от тези становища са свързани с конкретна „тема“. Темата е категория таланти, които се определят като повтарящи се и последователни модели на мисъл, чувство или поведение. Clifton strengths измерва присъствието на даден талант в гореизброените 34 различни теми. Всяко от двете твърдения в зададения въпрос е свързано с отделна тема. Някои от твърденията са свързани с повече от една тема.

Патентована формула определя стойността на всеки отговор. Оценка се обобщават и се прави отчет за онези качества, които правят дадения човек уникален. Извеждат се петте най-силни страни по абсолютна стойност, като се обяснява в какво наисина е добър даден човек. Всичките 34 качества се подреждат в низходящ ред.

Методът Clifton strengths се използва като отправна точка за самооткриване и осъзнаване. Процесът на развитие, базиран на силните страни, насърча хората да надграждат тези качества като придобиват умения и знания, които могат да допълнят най-големите им таланти при изпълнението на конкретни задачи. Целта на метода е да улесни личностното развитие и растеж. Предназначен е и се използва като трамплин при дискусии за оценяване на даден служител.

Дълбокото разбиране на мениджърите е, че взирането в недостатъците на хората е губене на време, тъй като това не прави по-добри служители им. Напротив, обръщането на голямо внимание на слабите страни води единствено до демотивация и напускане на служители. Ето как виждат нещата успешните ръководители: те се фокусират върху силните страни на всеки човек и подминават слабостите му. Не се опитват да ги премахнат, не се опитват да превъзпитават и да правят хората по-добри. Те правят всичко възможно талантите на всяка личност да изпъкнат. Помагат на всеки служител да се усъвършенства.

В живота на почти всеки има свиден спомен за това как усилията и изпреварването на другите са били още по-сладки, защото някой е бил там, за да ги види. Този човек е забелязал таланта ни преди нас самите и ни е помогнал да развием нашата силна страна. Той ни е виждал в нашата най-добра форма и сме му оказали влияние по свой уникален начин. Това взаимоотношение ни е дало стимул да изразяваме същността си и да градим връзки с другите. На работното място този специален човек, който забелязва е прекия мениджър. Ако този мениджър е наистина успешен, служителите са напълно ангажирани в работата си, защото непосредственият им ръководител го прави възможно.

³ За повече информация вж.: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253676/how-cliftonstrengths-works.aspx>

3. Четири качества, отличаващи ангажираните служители

Страстта в работата превръща намерението в постижение. Тя кара хората да превъзмогнат трудностите, мотивира ги и ги кара да се раздават на каузата си, без да се пестят. Успелите организации отдавна са открили смисъла на думата „страст“. Отнесена към работата, тя има почва само тогава, когато служителите усещат, че допринасят за позитивните решения и влияят на фактическите резултати в компанията. Страстта не е присъща на човешките работи.

Старанието, надеждността и знанието са качества, които могат да бъдат изисквани или възпитавани у служителите. За разлика от тях инициативността, креативността и страстта са вътрешно усещане, което служителите вземат със себе си или оставят въщи, когато отиват на работа. Функционирането на тези качества в компаниите може да се опише с три думи – любопитство, хладнокръвие и ... лудост. Това са отличителните белези на шефовете и служителите, които „пламтят“ на работното си място и заразяват с ентузиазъм. Ангажираните хора изгарят от любопитство към новите открития и към онова, за което още никой не се досетил. С хладнокръвие постигат резултати, без да се нагаждат към ситуацията. А относно лудостта – бившият шеф на „Канон“ – Хаджиме Митараи, известен с нетрадиционното си мислене, казва, че трябва да обръщаме внимание върху нещата, които хората считат за лудост, защото тези, които се считат за редни, вече се правят от други.

Дълготрайните човешки взаимоотношения било то в бизнеса, или в живота не съществуват заради някакви странни трептения на чувствата или уредените подробности в договорите. Междучовешките отношения съществуват заради доверието, което хората изпитват към шефове, служители, колеги, към доставчици, клиенти и партньори. Няма ръководител, който да не желае да повиши производителността на своите служители. Това обаче не става в контекста на смазващ контрол и регулирането с безкрайните детайлни проверки на нещата. Служителите влагат своите способности, креативност и страст единствено в атмосфера на взаимно доверие.

Доверието към останалите изисква смелост. Доверието не се печели. Не може да се изисква, нито пък да се включва и изключва с бутон. Доверието се подарява и приема. Изграждането на отношения, основани на него, водят до натрупването на ресурс, който се самовъзпроизвежда в резултат на използването му.

Доверието, гордостта от работата и забавлението от работата с колегите не са неща, които зависят от индустрията или държавата. Те са продукт на мениджмънта, а не на национална култура и индустриален блясък.

III. Поколенческият сблъсък – важен фактор при ангажираността на служителите

Междупоколенческите недоразумения на лично равнище се случват през цялото време и нерядко са изключително болезнени. Само за момент нека помислим колко скъпо могат да струват на институционално равнище и колко предизвикателни могат да бъдат те и за мениджърите, които отговарят за набирането, задържането, управлението и мотивирането. Отражението на поколенческите сблъсъци включва: загуба на ценни служители, по-високи разходи за заплати, лошо обслужване на клиентите, както и потенциално води до сериозни здравословни проблеми, причинени от стрес.

Твърде много работодатели и служители пренебрегват поколенческите пропасти, защото смятат, че преминавайки през едни и същи житейски етапи, ги разглеждаме по един и същ начин. Всички се раждаме, образуваме се, намираме си работа, откриваме партньор в живота, създаваме семейство, остаряваме, пенсионираме се и в крайна сметка умираме. Всички имаме определени общи житейски етапи, но различните поколения не подхождат към тях по еднакъв начин.

1. Традиционалистите – родени в периода 1900–1945 г.

Тъй наречените традиционалисти са очаквали да изградят доживотна кариера при един работодател. Тази лоялност, комбинирана с желание да се остави непреходно наследство, ръководи това поколение при планиране на стъпките му в кариерата. Компаниите допускат голяма грешка, като не могат да осъзнаят неговото дълбоко чувство за лична отговорност към местата, където работи. Традиционалистите трябва да бъдат възприемани като движещи се по път, който включва служба, лоялност и желание да се отплащат за полученото. Те са горди от отдадеността си и трудовата си етика. Те никога не очакват повече от получаването на заплатата и полагащите им се допълнителни

възнаграждения и стимули. Те се възмушават когато виждат много по-млади от тях, да идват и да изискват награди, сякаш, без да са ги заслужили и спечелили.

2. Представителите на бейбибума – родени в периода 1946–1964 г.

Представителите на бейбибума искат да надминат всички в работата си. Те знаят, че времето им за отлични постижения е ограничено и желаят да оползотворят по най-добрия начин оставащите трудови години. Приближавайки пенсионна възраст, те се подготвят да шурмуват върха за последен път в кариерата си. Питат се дали са направили правилните професионални избори и дали кариерата им има смисъл.

Това са силно мотивирани хора и наградите за тях са започнали да значат пари, титла, по-добра смяна, старшинство, централно паркинг място... Нуждаят се от това, за да разграничат себе си от тълпата. Работата по вдъхновяващи проекти, които могат да променят обществото или бъдещето на компанията, е много стимулиращо за тях. Те винаги търсят по-дълбок смисъл в работата си и в извънработния си живот.

3. Поколение Х – родени в периода 1965–1980 г.

Те трябва да вървят непрекъснато напред. От изключително значение за тях е натрупването на умения и опит, които могат да пренасят със себе си, ако се наложи. Желанието им да изградят професионална биография, състояща се от разнообразни преживявания и опит, която да улеснява наемането им, е една от причините представителите на поколение Х да полагат съзнателни усилия да сменят работата си. Това съвсем не означава, че не могат да открият сигурността в кариерата си в една компания. Ако тя поддържа диалог с тях за целите им и прави необходимото, за да ги постигат, ако поколение Х чувства, че изгражда кариерен профил, е много по-вероятно те останат на същото работно място дълго време.

4. Децата на хилядолетието – родени в периода 1981–1999 г.

Докато традиционалистите искат да градят доживотна кариера, представителите на бейбибума – звездна кариера, поколение Х – преносима кариера, децата на хилядолетието изграждат паралелни кариери. Програмираният им живот ги прави истински „машини“. Способни са да усвояват няколко задачи едновременно и да ги изпълняват на високо ниво. Това поколение е мотивирано от награди, които са едновременно осезаеми и неосезаеми. Имайки предвид тяхната младост, те се радват на осезаемите награди, които им помагат в твърде заетия живот. Такива награди компаниите раздават много лесно. Неосезаемата част на наградите изисква повече усилия за компанията. Тук се включват забавна работна среда, възможност да работят в екипи със свои връстници, да изграждат отношения с шефовете си и да участват във вземането на трудовите решения.

Когато става дума за децата на хилядолетието, има една критична точка. Тези млади хора трябва да са убедени, че вършената от тях работа има смисъл. Те искат да знаят, че работата им е съдържателна. Докато преди целта е била да се обслужват клиентите, това поколение ще иска да знае какво в действителност прави работата им за клиента или какво търси в нея клиентът.

Заклучение: Важен е мениджърът

Подходящите хора в подходящите роли с подходящите мениджъри са предпоставка за ангажираността на служителите. Това е модел, който трябва да бъде изпълнен перфектно. Започва с откриването на силните страни на всеки служител. После той трябва да бъде поставен в подходящата роля, която изисква тези силни страни. Евентуалните грешки при изпълнението на тези две условия няма да могат да бъдат компенсирани нито чрез мотивация на служителя, нито чрез обучение. При подбора на персонал компаниите отделят много средства и време във фокусиране върху уменията и познанията на кандидатите и не обръщат достатъчно внимание на техните таланти. Това е така, защото нямат изградени критерии за това какъв талант им е необходим и как ще бъде използван на работното място.

Навсякъде по света лидерите имат тенденция да посочват грешния човек за мениджър. След това започват да го обучават в административни изисквания, а не как да максимизира човешкия потенциал. Управленската практика не се развива с променящото се работно място. Така се създават нещастните служители, които разрушават връзките с клиентите. Те имат значително по-лошо здраве, нещастен живот на работното място, който си отива с тях вкъщи. Това допринася най-много за

цялостната ниска удовлетвореност от живота. Лошите мениджъри създават нещастни служители, които създават негативни бизнес резултати.

Добрият академичен успех или скъпото обучение не са най-точния индикатор на правилния човек за правилното работно място. Емоциите са онова страхотно нещо, което трябва да се цени. Емоциите на служителите създават чувства, а те от своя страна ръководят поведението им. Живеем в емоционална икономика. Хората, на които компаниите плащат копнеят да покажат наистина колко са талантиливи. Затова мениджърите им трябва да играят ролята на емоционални „навигатори“, които развиват и ценят ангажираните служители, а те на свой ред ще изграждат връзки с клиентите.

Успешните организации признават и освобождават вродените модели на поведение на служителите си. Съчетават техните дарби с позициите, които най-пълно могат да се възползват от тях и по този начин те, гледайки навътре, се движат напред. Мениджърите са като катализатори, които ускоряват реакцията между таланта на служителя и нуждите на компанията. Могат да му помогнат да намери кратък път към постигане на целите, да открие силните си страни, да планира кариерата си, но не могат да направят нито едно от тези неща без помощта на самия служител. Според ръководителите, които наистина успяват да ангажират хората си, служителът е звездата, а мениджърът – агентът. И както е в света на изкуството, агентът очаква звездата му да положи големи усилия, защото се търсят хора, които да имат талантите, необходими за достигане на постижения от висока класа.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Кофман, К. Гонзалес, Г.** Следвай този път. София: Класика и стил, 2007. // **Kofman, K. Gonzales, G.** Sledvay този pat, Sofia: Klasika i stil, 2007.
2. **Кофман, К., Бъкингам, М.** Нарушете всички правила. София: Класика и стил, 2001. // **Kofman, K., Bakingam, M.** Narushete vsichki pravila, Sofia: Klasika i stil, 2001
3. **Ланкастър, Л., Стилман, Д.** Сблъсъкът на поколенията. София: Класика и стил, 2004. // **Lankastar, L., Stilman D.** Sblasakat na pokoleniyata, Sofia: Klasika i stil, 2004.
4. Наемане и задържане на най-добрите хора, Harvard Business Review, София: Класика и стил, 2005 // Naemane i zadarzhane na nay-dobrite hora, Harvard Business Review, Sofia: Klasika i stil, 2005
5. **Фьорстер, А. Кройтц, П.** Следи вместо пепел, Еастра Холдинг Груп, 2009. // **Fyorster, A. Kroyts, P.** Sledi vmesto pepel, Eastr Holding Grup, 2009.
6. **Bekker, A., Costa, P. L., Passos, A. M.** Interactions in engaged work teams: a qualitative study, <https://www.drbreddenkin.com/blog/why-a-one-size-fits-all-approach-to-employee-development-doesnt-work/>
7. Learn How the CliftonStrengths Assessment Works, Gallup, <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253676/how-cliftonstrengths-works.aspx>, last seen: 10.09.2019.
8. Develop your leaders, managers and employees based on their unique talents, Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/247514/strengths-based-culture.aspx>, last seen: 10.09.2019
9. **Twaronite, K.** The Surprising Power of Simply Asking Coworkers How They're Doing, Harvard Business Review, February 28, 2019, <https://hbr.org/2019/02/the-surprising-power-of-simply-asking-coworkers-how-theyre-doing>, last seen: 10.09.2019
10. **Royal, K. & S. Sorenson.** Employees Are Responsible for Their Engagement Too. // Business Journal, June 16, 2015, link: <https://news.gallup.com/businessjournal/183614/employees-responsible-engagement.aspx>, last seen: 10.09.2019