



EUROGAS, EPSU И EMCEF

РЕЗЮМЕ

НАБОР ОТ ИНСТРУМЕНТИ

ДЕМОГРАФСКИ ПРОМЕНИ, УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТТА И КОМПЕТЕНЦИИ В ГАЗОВИЯ СЕКТОР В ЕВРОПА



С финансовата подкрепа на Европейската комисия

2009

DR JANE PILLINGER

ПЛАН ОТ 12 ТОЧКИ

ЗА УСПЕШНИ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТТА, ДЕМОГРАФСКОТО ЗАСТАРЯВАНЕ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ В ГАЗОВИЯ СЕКТОР

- 1. Предприемане на стратегически подход към управлението на възрастта, обучението и развиването на умения.**
- 2. Създаване на възможности за обучение и развиване на уменията за цялата работна сила, включително по-възрастните работници.**
- 3. Премахване на възрастовите бариери и въвеждане на култура на равнопоставеност и разнообразие.**
- 4. Прилагане на нови методи за осигуряване и предоставяне на образование и обучение на работниците.**
- 5. Създаване на организация за обучаване чрез въвеждане на култура на обучение в организацията.**
- 6. Обръщане на внимание върху развитието в кариерата на по-възрастните работници.**
- 7. Разработване на програми за ротация на длъжностите и прегрупиране за по-възрастните работници.**
- 8. Въвеждане на програми за управление и предаване на знанията.**
- 9. Прилагане на допълнителни политики за управление на възрастта: здраве и благополучие на работното място, както и гъвкаво работно време.**
- 10. Разработване на програми за привличане и задържане на по-млади работници.**
- 11. Прилагане на методи за предвиждане на бъдещи умения и наемане на персонал.**
- 12. Развиване на социалния диалог на работното място и интегриране на управлението на възрастта, обучението и развиването на уменията в колективни споразумения и работни партньорства.**

РАЗДЕЛ 1: ВЪВЕДЕНИЕ В НАБОРА ОТ ИНСТРУМЕНТИ

Този Набор от инструменти предоставя практически ресурси и информация за професионалните съюзи и работодателите в газовия сектор, като им дава възможност да обърнат внимание на критичните предизвикателства пред уменията и компетенциите в газовия сектор в резултат от демографските промени.

Като повишава информираността и осигурява инструменти за решаване на проблемите, свързани с демографското застаряване, Наборът от инструменти ще предостави възможност на социалните партньори в газовите компании да се справят по-ефективно с прогнозирането на уменията и компетенциите и да предприемат по-стратегически и комплексен подход към управлението на възрастта.

Социалните партньори имат ключова роля в разработването на съвместни подходи и решения за рисковете, които демографските промени поставят, оказвайки въздействие върху газовия сектор.

РАЗДЕЛ 2: ПРЕГЛЕД НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ГАЗОВ СЕКТОР И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД НЕГО

Европейският газов сектор

Газовият сектор е изправен пред значителни промени в производствените, разпределителните и продажбените си дейности, причинени от промените в пазара на продукти, възможността за увеличаване на енергийните нужди в бъдеще, както и нуждата от реакция срещу климатичните промени и намаляването на емисиите парникови газове. Всичко това има последици върху енергийната инфраструктура, трудовата заетост, обучението, както и прогнозирането на умения и компетенции за работната сила. Освен това либерализацията на газовите пазари и глобалната компетенция поставят допълнителни предизвикателства пред газовите компании, тъй като те се стремят да постигнат конкурентоспособност.

Газовият сектор дава работа на приблизително 246 716 души (в 1 300 газови компании в ЕС-27 (Еврогаз 2008)). Но напоследък се наблюдава нарастващо съкращаване на заетостта в сектора, което се явява обща тенденция след либерализацията на европейския енергиен сектор, както и тенденция към заетост на висококвалифицирани служители с технически и инженерни умения. Жените представляват между 8 – 15

процента от работната сила в газовия сектор, а наемането на висококвалифицирани жени ще се превърне във важен източник на заетост в сектора в бъдеще.

Европейски демографски тенденции

Застаряването на населението в Европейския съюз означава, че броят на хората на възраст между 20 и 59 г. ще намалее от 208,7 милиона през 2000 г. на 151,2 милиона през 2050 г. През това време броят на хората, надхвърлили 60-годишна възраст, значително ще се увеличи така, че до 2030 г. пенсиониранията лица ще превъзхождат по численост хората в активна трудова възраст. Това има последици за газовия сектор, в който много компании посочват, че 10 до 40 процента от работната сила в сектора е над 50-годишна възраст.

Проблемът с демографското застаряване е изведен като ключов приоритет от Европейския съюз, а в рамките на Лисабонската стратегия са установени специфични цели за увеличаване дяла на работната сила от по-възрастни работници и жени на трудовия пазар, за да се запази конкурентоспособността на Европа. В резултат на това Европейската комисия предвижда, че процентът на заетост на по-възрастните работници ще се увеличи от настоящия момент до 2020 г.

Умения в икономиката, основана на знания, и последиците за газовия сектор

Изграждането на умения и компетенции е съществена част от стратегията на Европа за растеж и за справяне с бъдещите предизвикателства от застаряващото население. Тенденцията в газовия сектор, както и във всеки друг сектор от икономиката, към по-висококвалифицирана работна сила и за придобиване на по-високи умения, компетенции и квалификации от работниците произтича от нуждите за икономика, която се основава на умения и знания.

Европейската комисия препоръчва създаването на съвети за уменията по сектори, които ще работят в тясно сътрудничество със социалния секторен диалог на европейско ниво с цел адаптиране на уменията и усъвършенстване на възможностите за учене за цялата работна сила. Нуждите от умения, установени от работодателите, включват информационна и комуникационна технология (ICT), технически и инженерни умения, както и ключови компетенции като решаване на проблеми, аналитични умения, самоуправление и комуникационни и езикови умения.

Социалният диалог в европейския газов сектор

Социалните партньори в европейския газов сектор изградиха европейски социален диалог за сектора, който е официално признат от Европейската комисия през март 2007 г. Социалният диалог в газовия сектор предоставя важна роля за социалните партньори, които трябва да повлияят на уменията и състава на трудовата заетост на работната сила, както и да обърнат внимание на това по начин, по който ще решат двойния проблем от демографското застаряване и преструктурирането в стратегическата рамка на управление на възрастта.

РАЗДЕЛ 3: ПРЕГЛЕД НА ПРОУЧВАНЕТО ВЪРХУ ГАЗОВИТЕ КОМПАНИИ И ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОНКРЕТНИ СЛУЧАИ

Като част от изследването, извършено с цел предоставяне на информация за Набора от инструменти, се проведе проучване на газови компании и професионални съюзи, от което бяха изведени по-подробни изследвания на конкретни случаи. Проучването показва, че до 40 процента от работната сила е на възраст над 50 г. и че повечето компании очакват демографските промени да засегнат работните дейности и бъдещите умения, в частност в областите на инженерство и информационни технологии.

Като най-важен приоритет за компаниите и професионалните съюзи се посочва предаването на знания, последвано от наемането и задържането на по-младите служители, както и планирането и прогнозирането на умения. Професионалните съюзи по-специално посочват нуждата от актуализиране на уменията на по-възрастните работници и включването на проблема в дневния ред за колективното договаряне. Компаниите реагират на тези предизвикателства, като въвеждат програми за управление на знанието, за наставляване или други такива, насочени към по-възрастните работници, както и специфични инициативи за привличане и задържане на по-младите работници.

Резюме на примери от газови компании и изследвани конкретни случаи

E.ON Ruhrgas AG е въвела инициативи за наставляване и предаване на знанията на индивидуална база и е провела дискусии с професионалните съюзи относно въздействието на демографските промени върху компетенциите. Бъдещите приоритети включват актуализиране на уменията на цялата работна сила, наемане и задържане на по-младите работници и прогнозиране на бъдещи изисквания за умения.

Swissgas Ag е провела дискусии с професионалните съюзи относно инициативи, които биха помогнали на компанията да се адаптира към новите изисквания за умения,

произтичащи от демографските промени. По-специално компанията идентифицира предаването на знания като предизвикателство, с което тя ще трябва да се справя в бъдеще.

Gas Terra BV, Холандия е въвела път на израстването в кариерата за работниците, който се основава на развиването на компетенциите, и е идентифицирала предаването на знания като предстоящо предизвикателство пред компанията в бъдеще. Предаването на знания е важен резултат от програмите за ротация на длъжности.

Polish Oil and Gas Company очаква демографските промени да имат значително въздействие върху компанията през следващите няколко години, по-специално в областта на инженерството. Проведените дискусии с професионалните съюзи са засегнали преструктурирането на компанията. Самата компания очаква, че задържането на по-възрастните работници и наемането и задържането на по-младите работници ще бъдат ключови предизвикателства в бъдеще.

DEPA S.A, Гърция е въвела програми за обучение и развиване за цялата работна сила и е идентифицирала предаването на знания като ключово предизвикателство в бъдеще.

Égáz-Dégáz plc., Унгария е извършила някои действия, за да идентифицира бъдещите умения и компетенции, и изпълнява програми за обучение и развиване за цялата работна сила. Състояли са се дискусии с професионалните съюзи, въпреки че те не са засегнали специално въздействието на демографската промяна върху компетенциите. Задържането на по-младите работници, предаването на знания и прогнозирането и планирането на умения са ключови предизвикателства, на които ще трябва да бъде отговорено в бъдеще.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc очаква, че демографските промени ще имат значително въздействие върху компанията, където застаряващата работна сила ще засегне специалисти, инженери и техници. Програмите, които компанията е въвела за обучение и развитие на кариерата, целят да компенсират загубата на знания, като развиват общите „универсални“ компетенции на по-младите професионални служители, както и тези на средна възраст, за да им предостави възможност да сменят длъжностите си.

RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Германия идентифицира значително въздействие върху инженерните длъжности и се концентрира върху спектър от инициативи за задържане на уменията и компетенциите на по-възрастните работници, които включват програми за управление на разнообразието, основаващото се на възрастта лидерство, здравето и благополучието на по-възрастните работници, както и планиране на персонала. Работническият съвет предоставя важно средство за разглеждане актуализирането и задържането на уменията на по-възрастните работници.

Според **Wien Energie Gasntz GmbH** най-голямо въздействие на демографските промени ще се окаже върху инженерните длъжности и за тази цел компанията е въвела специфични програми за обучение и развитие за по-възрастните работници, както и програми за предаване на знанията. Демографската промяна е включена във фирмените споразумения между социалните партньори за умения и обучения.

GDF Suez Infrastructure Branch, Франция акцентира върху факта, че демографските промени ще засегнат по-специално смяната на длъжностните функции и бъдещите нужди от умения, особено в областта на инженерството. Компанията цели да включи в следващите си преговори с професионалните съюзи по проблема планиране на

работна ръка специфични програми за обучение и развитие за по-възрастните работници, както и програми за ротация на длъжности като допълнение към вече съществуващите програми за обучение и развитие за всички работници, програми за предаване на знания и програми за наставляване.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Германия заявява, че нарастващата конкуренция в газовия сектор поставя високи изисквания върху нивата на квалификация на служителите и че намирането на квалифициран и подходящ персонал, особено в областта инженерство, е станало по-трудно. В отговор компанията е предприела редица мерки за наемане и задържане на млади квалифицирани работници и е въвела концепцията за институционално развитие на персонала за всички служители. Подписани са специфични споразумения от социалните партньори чрез работническия съвет на компанията.

Slovak Gas Industry, Словакия - въздействието на демографските промени е накарало компанията да стартира проект за управление на прогнозите, който да й позволи да определи рисковете, свързани със застаряващата работна сила. Въведени са програми за обучение и управление на потенциалните кадри, а за по-възрастните работници са предвидени специфични програми за ротация на длъжностите, програми за предаване на знания и наставляване.

RWE Transgas, AS, Чехия очаква последици върху инженерните длъжности и в резултат на това е въвела инициативи за предвиждане на бъдещите умения и компетенции, както и е разработила програми за обучение и развитие на всички работници. Наемането и задържането на млади работници и предаването на знания са основните предизвикателства, с които тя ще трябва да се справи в бъдеще.

Süwag Energie AG, Германия – демографските промени засягат профилите инженерство, информационни технологии и търговия. Компанията е въвела програми за предвиждането и прогнозирането на бъдещите умения и изпълнява програми за обучение и развитие на всички работници. Задържането на по-възрастните работници, предаването на знанията и прогнозирането и планирането на умения са ключови предизвикателства за компанията.

E.ON Földgáz, Унгария определя демографските промени като имащи особено въздействие върху служителите на производствени длъжности и наблюдава недостиг на квалифицирани работници за газо-технически и технически длъжности. Вследствие на това компанията е въвела редица програми за непрекъснато и професионално обучение на персонала, ротация на длъжности и прогнозиране на недостига от квалифицирани служители.

Eni S.p.A Gas and Power, Италия вижда демографските промени като главно предизвикателство и е предприела в тази посока редица мерки за човешките си ресурси като част от фирмените програми за обучение. Компанията прогнозира, че нуждата от основни професионални умения в сферата на информационните технологии, управлението на риска, преговорните умения, работата с клиенти и търговските умения са важна предпоставка за успеха на компанията и нейната конкурентоспособност. Основните длъжности, засегнати от демографското застаряване, са областите, свързани с администрация, информационни технологии и търговия. Компанията прилага политики за прогнозиране на квалификациите и компетенциите, въвеждането на програма за предаване на знания от "притежателите им", както и специфични обучения за по-възрастни работници. Социалният диалог играе важна роля за стартирането на нови инициативи за обучение и съюзите

признават нуждата от нови капацитети, чрез които компаниите ще могат да отговорят гъвкаво на рисковете и новите предизвикателства.

Fabricom, Норвегия е предприела редица мерки за справяне с демографските промени като част от фирмените ѝ програми за равнопоставяне и разнообразие, както и за компетентност. Специално обучение е предоставено за по-възрастните работници, което цели да ги запази възможно най-дълго като работна сила, а развиването на компетентността се е превърнало в основна стратегическа цел за компанията. Компанията е имала успех с наемането и задържането на жени и по-възрастни служители и е извлякла полза от своето споразумение за "работа, обезпечаваша професионалното и личностното израстване", както и от ролята, която социалният диалог има на фирмено ниво.

Wales and West Utilities, Нюпорт, Уелс идентифицира демографските промени и нуждата от задържане на квалифицираните по-възрастни служители като ключови предизвикателства за бъдещето. Социалният диалог представлява много важен механизъм за справяне с проблемите на обучение и развитие, а компанията е развила този аспект много добре. Структурата съвместно консултиране е допринесла за изчерпателни консултации при съпоставянето на работното натоварване с работната ръка, създавайки път за кариерно израстване и програми за професионално развитие. Резултатът от този процес е добри взаимоотношения, разбирателство и доверие между професионалния съюз и мениджмънта.

RWE, Германия отговаря на предизвикателствата, породени от демографското застаряване, като подобрява планирането на персонала във фирмата и задържането му, както и развитието на кариерата на служителите, за да постигне правилното съотношение от умения в бъдеще. Въведени са конкретни политики за обучение, здраве и благополучие за задържане на по-възрастните служители. Компанията е въвела също така и модел за прогнозиране на бъдещите квалификации и нуждите от наемане на персонал. Целта е да се съпоставят квалификациите на служителите с длъжностните изисквания, като по този начин се идентифицират необходимите действия и се предприемат навременни специални мерки за развитие на персонала.

РАЗДЕЛ 4: УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТТА, УМЕНИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ И ТРУДОВА ЗАЕТОСТ В ГАЗОВИЯ СЕКТОР

Този раздел запознава читателя с управлението на възрастта и възрастовото разнообразие като подходи за извършването на промяна в сектора и показва как може да се въведе комплексен и стратегически подход към управлението на възрастта. Той показва допълнителната стойност, която социалните партньори могат да допринесат към управлението на възрастта и възрастовото разнообразие.

Управлението на възрастта е интегриран и комплексен подход за справяне с демографските промени на работното място. Това включва решаване на проблема с възрастовите бариери и подкрепата за възрастовото разнообразие. Управлението на възрастта означава, че съществува разбиране за капацитета и уменията на всички работници, а това по-специално формира основата, върху която ще се проектират и

изпълнят плановете за бъдещите квалификации на работната сила и нейната трудова заетост. Това е от особена важност, тъй като е очевидно, че няма значителни разлики в изпълнението на длъжностните задължения между по-възрастните и по-младите служители. Капацитетът на работещите да поддържат степента на производителност с възрастта е повлиян от редица фактори, които включват тяхната професия, условията на работа и стил на живот. Компаниите могат да се възползват от квалификациите и мотивациите на различните възрастови групи в работната сила и конкретно от приноса, който всяка различна възрастова група има.

Ползите за бизнеса от управлението на възрастта и възрастовото разнообразие за газовите компании са следните:

- Газовите компании са отворени за бъдещето и притежават конкурентоспособност в промишления сектор.
- Газовите компании могат да отговорят на бъдещите нужди от квалификации и персонал.
- Газовите компании могат да привличат и задържат висококвалифицирана и висококачествена работна сила.
- Газовите компании се превръщат в предпочитани на първо място работодатели и имат по-добър обществен имидж.
- Газовите компании постигат по-добри отношения със служителите и по-висока степен на тяхната удовлетвореност.

Тези ползи за бизнеса могат да бъдат постигнати с помощта на следните стратегии:

- Управление на застаряващата и разнообразна работна сила.
- Оценяване, използване и задържане на уменията и опита на по-възрастните работници.
- Предоставяне на качествена работа за по-възрастните работници.
- Справяне с възрастовите бариери и възрастовата дискриминация на работното място.
- Разглеждане на уменията и нуждите на различните възрастови групи и инвестиране в обучението и компетентността на цялата работна сила.

Стратегическият и комплексен подход към управлението на възрастта означава, че компаниите трябва да следят възрастовия профил на работната сила и да предприемат мерки за използване на квалификациите, интересите и мотивациите на всички

възрастови групи в работната сила. Това конкретно означава изграждането на цикъл за обучение и развиване на знанията, чрез който по-младите хора могат да получат нови умения и път за израстване в кариерата, докато по-възрастните работници имат възможност за обучение и развитие, както и използване на придобитите умения за предаване на знанията.

Основното разумно обяснение е, че политиките, които се възползват от по-възрастните работници, имат дългосрочен ефект върху компаниите, като създават устойчиви работни места, които да отговарят на бъдещите нужди от квалификации.

Социалните партньори са в състояние на готовност да играят ключова роля в управлението на възрастта и при прогнозирането на бъдещите нужди от персонал и квалификации. Професионалните съюзи внасят разбиране за предпочитанията, нуждите и приоритетите на работниците, те могат да оценят как да се извършват подобрения в работните условия, за да бъдат задържани по-възрастните служители, както и могат да предоставят важни гледни точки, свързани със здравето и благополучието, възрастовото разнообразие, равноправието и обучението през целия живот. Демографската промяна в газовия сектор изисква от социалните партньори да разработят нови комплексни подходи и стратегии, с които да се обърне внимание на двойния проблем за набиране и задържане на по-младите служители, гарантирайки в същото време, че уменията на по-възрастните и по-опитни служители няма да бъдат изгубени.

РАЗДЕЛ 5: ИНСТРУМЕНТИ ЗА РАЗВИВАНЕ НА УМЕНИЯТА И КОМПЕТЕНЦИИТЕ В СВЕТЛИНАТА НА ДЕМОГРАФСКАТА ПРОМЯНА

Раздел 5 от Набора с инструменти предоставя спектър от практически инструменти, които компаниите и социалните партньори могат да използват, за да осигурят стратегически, комплексен и отворен за бъдещето подход към уменията, компетенциите и трудовата заетост в светлината на демографската промяна. Тези инструменти, разработени по-подробно в пълния Набор с инструменти, обхващат насоки, идеи, практически съвети и информацията относно следните области:

Предприемане на стратегически подход към обучението и развиването на умения

Разработването на стратегически подход може да гарантира, че обучението и развиването на умения са интегрирани в бизнес плана на компанията. Стратегическият

подход трябва да включва също така обучение и развиване на уменията в една по-обща стратегия за управление на възрастта. Газовите компании могат да използват следните инструменти:

- Въвеждане на стратегически фирмен план за обучение.
- Разработване на споразумение със социалните партньори за обучение и учене.
- Създаване на комисия за компетенциите в компанията.

Създаване на възможности за обучение и развиване на уменията за цялата работна сила, включително по-възрастните работници

Инвестирането в обучение през целия живот, професионалната подготовка и развитието са от съществена важност, ако компаниите искат да постигнат конкурентоспособност в отрасъла си. Актуализирането и развиването на уменията и компетенциите на по-възрастните работници са от особена важност, ако компаниите искат да ги задържат възможно най-дълго. Обучението и развиването на умения са важна част от създаването на култура на обучение в газовите компании. По-долу са описани някои подходи за добри практики, които газовите компании могат да използват, за да повишат приноса на по-възрастните работници и да ги задържат:

- Инвестиране в обучение и развитие за всички работници.
- Въвеждане на специфични курсове за по-възрастните работници.
- Прилагане на обучаващи методи и помощ, съобразени с нуждите на по-възрастните работници.
- Извършване на редовни оценки на обученията и развитието на служителите.
- Съпоставяне на данните от *участието на по-възрастните работници*.

Премахване на възрастовите бариери и насърчаване на културата на равноправие и разнообразие в обучението и развиването на умения

Насърчаването на възрастово разнообразие и култура на равноправие и разнообразие е от съществено значение за компаниите, ако искат да наемат и задържат най-добрите си потенциални кадри. Важен елемент от това е борбата с дискриминацията по възраст и пол. Управляването на разнообразна работна сила може да подобри профила на

компанията и обществения ѝ имидж. Разработените в Набора с инструменти идеи включват:

- Въвеждане на възрастово разнообразие във фирмените програми за обучение, развитие и заетост.
- Подкрепа за равните възможности между жени и мъже при достъпа им до обучения, развитие и заетост.
- Премахване на възрастовите бариери и възрастовата дискриминация.
- Осигуряване на обучение за зачитане равноправието между половете и възрастите за специалистите по човешки ресурси.
- Оценка на бариерите, пред които по-възрастните работници и жените се изправят на работното място.

Прилагане на нови методи за предоставяне и провеждане на обучение и развиване на квалификациите

Образователните и обучаващите програми могат да бъдат приспособени към нуждите и профилите на професионалните квалификации в компаниите. Чрез работата си в партньорство с доставчиците на образование и обучение компаниите могат да останат в крак с нуждите от развиване на квалификациите. Разработването на новаторски методи за предоставяне и акредитиране на образованието и обучението се превръща във все по-важен елемент.

Наборът с инструменти разработва редица начини, чрез които компаниите могат да изработят нови подходи за предоставяне на образование и обучение чрез:

- Развиване на партньорство с външни доставчици на образование и обучение.
- Изследване как ученето може да бъде признато и акредитирано от външни оценители.
- Приемане на новаторски подход към осигуряването на образование и развиване на уменията.

Създаване на организация за обучение чрез въвеждане на култура на обучение в организацията

Ключово предизвикателство пред газовите компании е развиването на култура на обучение в организациите, по-конкретно възприемане на концепцията „организация, която се обучава“ като предпоставка за организационно развитие. Обучаващите се организации са от голяма важност за поощряването на култура на обучение, която мотивира и подкрепя работниците и признава тяхната ценност и стойност.

Идеите, разработени в Набора с инструменти, относно това, какво могат газовите компании да приложат в подкрепа на културата на обучение, включват:

- Насърчаване на култура на обучение чрез творчески и новаторски подходи за насърчаване на обучението.
- Прилагане на схеми за представителите на процеса на обучение сред служителите.
- Създаване на схема за развиване на служителите.
- Създаване за тази цел на партньорства в обучението на ниво работно място.

Обръщане внимание на развитието на кариерата при по-възрастните работници

По-възрастните работници често изпускат възможности за развиване на кариерата си. Развитието на кариерата е важно за оценяване приноса на служителите, особено на по-възрастните от тях. А от своя страна обучението и развиването на уменията е важен компонент от програмите за развитие на кариерата.

Идеите за това, какво могат газовите компании да направят в подкрепа на развитието на кариерата на по-възрастните си работници включват:

- Разработване на политики и възможности за развиване на кариерата на по-възрастните работници.
- Провеждане на редовни интервюта на тема развиване на кариерата.
- Възползване от уменията на по-възрастните служители в програми за наставяване.
- Консултиране с професионалните съюзи за развиване на кариерата на по-възрастните работници и за смяна на длъжностите.

Разработване на програми за ротация на длъжностите и реорганизация на по-възрастните работници

Ротацията на длъжности и реорганизацията на длъжности и работни задачи са важни за задържането на по-възрастните работници. А от своя страна обучението и развиването на уменията са важен елемент от тези програми. По-възрастните работници са често по-удовлетворени на работа и мотивирани, ако работните им възможности могат да бъдат свързани с поощрителна работа.

Указанията, разработени в Набора с инструменти за това, какво газовите компании могат да направят, за да предоставят възможности за ротация на длъжностите и реорганизация, включват:

- Свързване на обученията с програми за ротация на длъжности и реорганизация.
- Разработване на фирмена програма за ротация на длъжности.
- Прилагане на фирмена политика за реорганизация на длъжности.
- Наблюдаване на последиците от програмите за ротация на длъжности и реорганизация.
- Разработване на методи за участие на служители и професионални съюзи.

Изпълнение на програми за управление на знанията

Предаването на знания от по-възрастните, по-опитни работници към по-младите, по-малко опитни колеги е ключов компонент от производителността на фирмено ниво в днешно време. Предаването на знания между поколенията има особена важност в светлината на демографското застаряване. Младите хора могат да придобият опит, обученост и знания от по-възрастните работници, а това може да бъде включено в процесите на непрекъснато образование и обучение.

Идеите, разработени в Набора с инструменти за това, какво газовите компании могат направят за управляване и предаване на знанията, включват:

- Прилагане на програма за предаване на знанията и обмисляне как това може да спомогне за предаването на знания между поколенията.
- Включване на предаването на знания в модел за обучение в организацията.
- Въвеждане на новаторски подходи за задържане и управление на знанието.

- Разработване на методи за предаване на знанията на новопостъпили служители.
- Въвеждане на схеми за наставляване и инструктиране.

Прилагане на допълнителни политики за управление на възрастта

Съществуват редица други допълнителни политики за управление на възрастта, които са неразделна част от обучението, развиването на умения и наемането на по-възрастни служители. От решаващо значение за по-възрастните работници са по-конкретно здравето и благополучието на работното място, както и фирмените политики за гъвкаво работно време. Този раздел от Набора с инструменти показва по-подробно стратегиите, които могат да бъдат приложени от компаниите за задържане на по-възрастните работници чрез:

- Програми в подкрепа за здравето и благополучието на работното място като част от по-комплексна стратегия за управление на възрастта.
- Инициативи за работното време, чрез които времето се приема като ресурс за обучение, професионална подготовка, развиване и задържане на по-възрастни работници.

Разработване на програми за привличане и задържане на по-млади работници и потенциални нови кадри

Много газови компании добре осъзнават трудностите при набирането на най-добрите млади кадри. В момент на недостиг на квалифицирани служители много компании са прибегвали до инициативата да набират и обучават нови кадри. Това е от съществена важност, ако компаниите искат да бъдат предпочитаните работодатели.

Идеите към газовите компании при привличане, набиране и обучаване на нови кадри, разработени в Набора с инструменти, включват:

- Изследване на начини, чрез които може да се разработят фирменият профил, условията на работа и възможностите за развитие на кариерата с цел привличане на по-младите хора.
- Поставяне на акцент върху недобре представените млади хора, включително малцинствени етнически групи, както и момичета и жени.
- Провеждане на промоционални събития в местни колежи и университети.

- Прилагане на стратегии за обучение и развитие на кариерата за привличане на нови потенциални кадри, както и пробни сесии, стажове или работен опит за младите хора. Това може да включва практически и приложни дейности.

РАЗДЕЛ 6: ПРОГНОЗИРАНЕ НА УМЕНИЯТА, КОМПЕТЕНЦИИТЕ И НАЕМАНЕТО НА СЛУЖИТЕЛИ

Прогнозирането на уменията, компетенциите и наемането на служители е от съществено значение за конкурентоспособността. Този раздел от Набора с инструменти разглежда как компаниите могат да правят прогнози и планове, за да отговорят на бъдещите си нужди от квалифицирани служители, компетенции и наемане на персонал. Макар че много компании извършват все повече прогнозираня и планираня на бъдещите си изисквания за квалификация и наемане на служители, точното предвиждане на въздействието на демографското застаряване върху промишления отрасъл никога няма да бъде възможно.

Въпреки това компаниите могат да управляват рисковете, свързани със застаряването на работната сила и намаляващия запас от потенциални нови служители за отрасъла, като приложат както стратегически, така и превантивен подход към управлението на възрастта и прогнозирането и планирането на уменията и компетенциите.

Постигането на правилното съотношение от умения за големите и комплексни бързо променящи се организации поставя много предизвикателства пред планирането на бъдещето. Поради тази причина постигането на най-добрата и подходяща пропорция от умения изисква резултатно планиране на работната сила и фокус върху възрастовото разнообразие.

Докато наемането на нови служители е важно за всяка организация най-вече защото това внася нови кадри и перспективи, ще е неуместно организациите да разчитат на новите служители да отговарят на всички нужди от квалифициран персонал. Затова задържането на по-възрастни служители и инвестирането в тяхното обучение и развитие са еднакво важни.

Оценяването на стратегическата стойност на обучението и развиването на умения в една организация никога не е лесна задача. Въпреки това всички компании трябва да прилагат механизми за измерване и отчитане на приноса, който обучението има за фирмените цели и конкурентоспособността.

Инструментите за предвиждане на промените и за прогнозиране на бъдещите умения и наемане на персонал, разработени от Набора с инструменти, включват:

- Идентифициране на нуждите от умения чрез планиране на работната сила.
- Съпоставяне на служители спрямо работни места, като се идентифицират необходимите за служителите умения и характеристики.
- Гарантиране, че тези компетенции са планирани и интегрирани в работната сила.
- Включване на стратегиите в планиране на приемствеността.
- Задържане на по-възрастните работници и развиване на уменията им, за да отговорят на бъдещите нужди от квалифицираност.
- Анализиране на нуждите от квалификации като основа за обучения и развитие.
- Осигуряване участието на социален партньор в прогнозирането на умения и компетенции.

РАЗДЕЛ 7: РОЛЯТА НА СОЦИАЛНИТЕ ПАРТНЬОРИ И СОЦИАЛНИЯ ДИАЛОГ

Този раздел подчертава ролята, която социалните партньори и социалният диалог могат да играят при разработването на споразумения, които идентифицират и развиват уменията, компетенциите и наемането на персонал в газовия сектор с конкретен акцент върху демографските промени. Наборът с инструменти включва идеи за:

- Ролята на социалните партньори при разработването на споразумения и инициативи в областта на демографските промени, квалификации, обучение и наемане на персонал.
- Използването на действие на европейско ниво от страна на социалните партньори.
- Извършването на действие на национално ниво от страна на социалните партньори.

Социалните партньори имат ключова роля при договарянето на политики и споразумения, които могат да подсилят процеса на обучение, квалифициране и развиване на цялата работна сила в светлината на демографското застаряване, технологичните промени и при удовлетворяването на съвременните изисквания за конкурентоспособност в газовия сектор. Важна констатация от нашето проучване е

фактът, че социалните партньори трябва спешно да обърнат внимание на въздействието на демографските промени в газовия сектор и да разработят съвместни подходи за справяне с възможните отрицателни последици от демографските промени в сектора.

Социалният диалог може да придаде допълнителна стойност към развиването на уменията и компетенциите, като прави очевидна важността от обучения и развиване на уменията за работната сила и по-специално важността от включването им в колективни споразумения и преговори на работното място. Това може да бъде постигнато, като се разработят новаторски и творчески решения за повишаване на квалификациите и прогнозирането на квалификации и наемане на персонал в сектора, спечелване съгласието и личната заинтересованост на работната сила и като се покаже важността на правото на свободно време за образование и обучение, както и да бъде включено в политики за гъвкаво работно време. Важно е също така да се покаже ангажимент към равноправието и разнообразието така, че по-възрастните работници и жени да се възползват от инициативите за обучение и развиване на квалификациите на работното място.

Социалните партньори играят ключова роля за гарантиране оцеляването на газовия сектор и следните проблеми трябва да бъдат решени: справяне с последиците от застаряващата работна сила; увеличаване на броя на жените в сектора; разглеждане на предстоящата (ако не и настояща) липса на умения; разглеждане на предизвикателствата, които представя плана за околната среда; предлагане на подкрепа на служителите за получаване на обучение през целия им живот.

Предложените области за разработване на споразумения могат да включват съвместния анализ на данните по отношение на нуждите от обучение и развитие на работниците; актуализиране на квалификациите на цялата работна сила; обучение на работниците в нови и развиващи се области като промяна в околната среда или обслужване на клиенти; промяна в длъжностите функции, породени от технологиите или други промени; политики на човешките ресурси за управление на възрастта и възрастово разнообразие; политики за здравето и благополучието на работното място и споразумения за гъвкаво работно време.

Представителите на служителите играят решаваща роля при иницирането и разработването в партньорството с мениджърите на мерки за развиването на уменията

и кариерата на всички работници, но най-вече при изтъкването на последиците от демографските промени.

Съществуват два възможни сценария, които социалните партньори могат да разгледат. Първият сценарий е резултат от липсата на предприети действия от страна на газовия сектор, в резултат на което ще бъде засегната конкурентоспособността на компаниите. Вторият сценарий дава на газовия сектор някаква надежда за бъдещето. Той поставя работодателите пред техните конкуренти и гарантира тяхното оцеляване не само като лидери в енергийния сектор, но и като предпочитани работодатели.

Наборът с инструменти показва, че социалните партньори трябва да приемат нови роли при намирането на общи решения за въздействието на демографското застаряване върху обучението, развиването на умения и наемането на персонал в газовия сектор. Чрез повишаване на осведомеността по отношение на предизвикателствата и чрез повишаване на квалификацията представителите на социалните партньори в областите, които този Набор от инструменти обхваща, ще имат дълготрайна стойност за сектора. Насърчавайки партньорството, професионалните съюзи, персоналет и мениджърите могат да разработят съвместни подходи и да идентифицират и подкрепят общи решения в областта на обучението и развиването на умения за разнообразна по възраст работна сила. Предприемането на такъв подход е важно за създаването на организационна култура на дискутиране и решаване на проблемите.