



The European Union of the Natural Gas Industry



EUROGAS, EPSU I EMCEF

SAŽETAK

KOMPLET ALATA

DEMOGRAFSKE PROMJENE, DOBNO UPRAVLJANJE I VJEŠTINE U PLINSKOM SEKTORU U EUROPI



Uz financijsku podršku Europske komisije

2009.

AUTOR DR. JANE PILLINGER

PLAN U 12 TOČAKA

ZA USPJEŠNE STRATEGIJE U DOBNOM UPRAVLJANJU, STARENJU POPULACIJE I VJEŠTINAMA U PLINSKOM SEKTORU

- 1. Dobnom upravljanju, obukama i razvoju vještina pristupite na strateški način.**
- 2. Osmislite prilike za obuku i razvoj vještina za cjelokupnu radnu snagu, uključujući i starije radnike.**
- 3. Uklonite dobne granice i primijenite kulturu ravnopravnosti i različitosti.**
- 4. Primijenite nove metode za omogućivanje i održavanje obrazovanja i obuke za zaposlenike.**
- 5. Utemeljite organizaciju koja uči ugrađivanjem kulture učenja u organizaciji.**
- 6. Radite na razvoju karijere starijih radnika.**
- 7. Razvijte programe rotacije poslova i preraspodjele za starije radnike.**
- 8. Primijenite programe upravljanja znanjem i prijenosa znanja.**
- 9. Primijenite komplementarne politike dobnog upravljanja: zdravlje i dobrobit na radnom mjestu i fleksibilno radno vrijeme.**
- 10. Razvijte programe za privlačenje mlađih radnika.**
- 11. Utemeljite metode za predviđanje budućih vještina i zapošljavanje.**
- 12. Razvijte socijalni dijalog na radnom mjestu i integrirajte dobnoupravljanje, obuku i razvoj vještina u kolektivne ugovore i partnerstva na radnom mjestu.**

ODJELJAK 1: UVOD U KOMPLETALATA

Ovaj Komplet alata nudi praktične resurse i informacije za sindikate i poslodavce u plinskom sektoru kako bi im omogućio rješavanje kritičnih izazova u smislu vještina i sposobnosti u plinskom sektoru nastalih uslijed demografskih promjena.

Podizanjem razine svijesti i ponudom alata za rješavanje pitanja starenja populacije, ovaj Komplet alata omogućit će socijalnim partnerima u plinskim kompanijama učinkovitije djelovanje u situacijama predviđanja vještina i sposobnosti te im omogućiti zauzimanje strateškog i sveobuhvatnog pristupa dobnom upravljanju.

Socijalni partneri trebali bi odigrati ključnu ulogu u razvijanju zajedničkih pristupa i rješenja za rizike nastale demografskim promjenama u plinskom sektoru.

ODJELJAK 2: PREGLED EUROPSKOG PLINSKOG SEKTORA I IZAZOVI S KOJIMA JE SUOČEN

Europski plinski sektor

Europski plinski sektor suočen je sa značajnim promjenama u svojim funkcijama proizvodnje, distribucije i maloprodaje, nastalim uslijed promjena na tržištima proizvoda, potencijalno povećanom potražnjom za energijom u budućnosti te potrebom da se odgovori na klimatske promjene i smanjenje emisija stakleničkih plinova. Sve ovo ima implikacija na energetska infrastrukturu, zapošljavanje, obuku te predviđanje vještina i sposobnosti radne snage. Također, liberalizacija plinskog tržišta i globalna konkurencija predstavljaju dodatne izazove za plinske kompanije na njihovom putu ka povećanju konkurentnosti.

Plinski sektor zapošljava oko 246.716 radnika (temeljeno na 1.300 plinskih poduzeća u EU-27 (Eurogas 2008.)) No došlo je do progresivnog smanjenja u zapošljavanju u ovom sektoru, što je opći trend od liberalizacije europskog plinskog sektora te postoji trend prema zapošljavanju tehničkih i inženjerskih zanimanja viših razina kvalifikacija. Žene su u plinskom sektoru zastupljene između 8 i 15% te će zapošljavanje žena s visokom razinom vještina postati važan izvor zapošljavanja u ovom sektoru u budućnosti.

Demografske promjene u Europi

Starenje populacije u Europskoj uniji znači da će broj ljudi u dobi od 20-59 godina pasti s 208,7 milijuna u 2000. godini na 151,2 milijuna 2050. godine. Tijekom tog vremena znatno će se povećati broj ljudi u dobi od 60 godina i više, pa će tako do 2030. godine umirovljenici premašiti broj radno aktivnih ljudi. Ova pojava se odražava na plinski sektor pri čemu mnoge kompanije izvještavaju da je između 10 i 40% radne snage u plinskom sektoru iznad 50 godina starosti.

Pitanje starenja populacije Europska unija navodi ključnim prioritetom te su prema Lisabonskoj strategiji utvrđeni određeni ciljevi kako bi se povećalo sudjelovanje starijih radnika i žena na tržištu rada da bi Europu održali konkurentnom. Kao rezultat Europska komisija predviđa da će se stopa zapošljavanja starijih radnika povećati između sadašnjosti i 2020. godine.

Vještine u ekonomiji temeljenoj na znanju i implikacije za plinski sektor

Razvijanje vještina i sposobnosti važan su dio europske strategije rasta i odgovaranja na buduće izazove starenja populacije. Trend u plinskom sektoru, kao i u drugim ekonomskim sektorima, da radna snaga posjeduje visoke razine vještina, sposobnosti i kvalifikacije nastao je uslijed potražnje ekonomije koja se temelji na vještinama i znanju.

Europska komisija preporučuje utemeljivanje sektorskog vijeća za vještine koje će na europskoj razini usko surađivati na sektorskom socijalnom dijalogu kako bi se prilagodile vještine i poboljšale prilike za učenje za cjelokupnu radnu snagu. Potrebe za vještinama koje su poslodavci prepoznali obuhvaćaju informatičku tehnologiju, tehničke i strojarske vještine, te ključne sposobnosti kao što su rješavanje problema, analitičke vještine, samoupravljanje i komunikacijske te jezične vještine.

Socijalni dijalog u europskom plinskom sektoru

Socijalni partneri u europskom plinskom sektoru utemeljili su Europski socijalni dijalog u plinskom sektoru što je Europska komisija službeno priznala u ožujku 2007. godine. Socijalni dijalog u plinskom sektoru igra važnu ulogu u osiguravanju utjecaja socijalnih partnera na sastav vještina i zapošljavanje radne snage i to na način da se istovremeno rješavaju oba problema; i starenja populacije i restrukturiranja, unutar strateškog okvira dobnog upravljanja.

ODJELJAK 3: PREGLED ISTRAŽIVANJA PLINSKIH KOMPANIJA I STUDIJE SLUČAJEVA

Kao dio studije provedene kako bi se dobili podaci za ovaj Komplet alata, provedeno je istraživanje plinskih kompanija i sindikata, iz čega su sastavljene detaljnije studije slučajeva. Istraživanje je pokazalo da je čak 40% radne snage iznad 50 godina starosti i da većina poduzeća očekuje da će demografske promjene imati utjecaja na funkcije u poslu i buduće vještine, osobito u područjima strojarstva i informacijske tehnologije.

Prijenos znanja, nakon čega bi uslijedilo privlačenje i zadržavanje mlađih radnika te predviđanje vještina i planiranje, prepoznati su kao najvažniji prioriteti za kompanije i sindikate. Sindikati su osobito prepoznali potrebu nadogradnje vještina starijih radnika te stavljanje ovih pitanja na dnevni red u kolektivnim pregovorima. Kompanije su odgovorile na ove izazove uvođenjem upravljanja znanjem, mentorstva i drugih programa za starije radnike, određenih inicijativa kojima će privući i zadržati mlade radnike.

Sažetak primjera i studija slučajeva plinskih kompanija

E.ON Ruhrgas AG su uveli mentorstvo i inicijative prijenosu znanja na individualnoj bazi te su obavljani neki razgovori sa sindikatima o učinku demografskih promjena na sposobnosti. Budući prioriteti obuhvaćaju nadogradnju vještina cjelokupne radne snage, privlačenje i zadržavanje mladih radnika te predviđanje budućih potreba za vještinama.

Swissgas Ag su održali neke razgovore sa sindikatima vezano uz inicijative kako pomoći plinskim kompanijama u prilagođavanju zahtjevima za novim vještinama koji su posljedica demografskih promjena. Kompanija osobito navodi prijenos znanja kao izazov s kojim se treba u budućnosti suočiti.

Gas Terra BV, Nizozemska su uveli put karijere za radnike na temelju razvoja sposobnosti te navodi prijenos znanja kao izazov za kompaniju u budućnosti. Prijenos znanja važan je rezultat programa rotacije poslova.

Polish Oil and Gas Company očekuju da će demografske promjene imati značajan učinak na kompaniju u sljedećih nekoliko godina, osobito u strojarstvu. Sa sindikatima su vođene rasprave o restrukturiranju kompanije. Kompanija očekuje da će zadržavanje starijih radnika te privlačenje i zadržavanje mlađih radnika biti ključni izazovi u budućnosti.

DEPA S.A, Grčka su uveli programe obuke i razvoja za cjelokupnu radnu snagu te prepoznala prijenos znanja kao ključni izazov za budućnost.

Égáz-Dégáz plc., Mađarska proveli su neke radnje kako bi se identificirale buduće vještine i sposobnosti te provode programe obuke i razvoja za cjelokupnu radnu snagu. Sa sindikatima su obavljani razgovori, iako nije bilo posebnog govora o učinku demografskih promjena na sposobnosti. Zadržavanje mladih radnika, prijenos znanja i predviđanje i planiranje vještina ključni su izazovi za budućnost.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc očekuju da će demografske promjene imati veliki učinak na kompaniju u kojoj će starenje radne snage utjecati na specijalističke, strojarske i tehničke poslove. Cilj programa obuke i razvoja karijere koji se primjenjuju u kompaniji je nadomjestiti gubitak znanja razvojem općih "univerzalnih" sposobnosti mladih i profesionalaca srednje dobi, kako bi im se omogućilo prelaženje s posla na posao.

RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Njemačka navode značajan učinak na strojarske poslove te su se usredotočili na niz inicijativa kojima bi se zadržale vještine i sposobnosti starijih radnika, uključujući i programe za upravljanje različitostima, vodstvo ovisno o godinama, zdravlje i dobrobit starijih radnika te planiranje osoblja. Radničko vijeće važno je sredstvo putem kojeg se rješava nadogradnja i zadržavanje vještina starijih radnika.

Wien Energie Gasntz GmbH smatraju da će najveći učinak demografskih promjena biti vidljiv na strojarskim poslovima te je kompanija uvela posebne programe obuke i razvoja za starije radnike i programe prijenosa znanja. Demografske promjene uključene su u sporazume o vještinama i obuci između kompanije i socijalnih partnera.

GDF Suez Infrastructure Branch, Francuska naglašavaju da će demografske promjene posebno utjecati na promjenu poslovnih funkcija te buduće potrebe za vještinama, osobito u strojarstvu. U narednim pregovorima sa sindikatima o planiranju radne snage ova kompanija namjerava uključiti specifične programe obuke i razvoja za starije radnike i program rotacije poslova, uz postojeće programe obuke i razvoja za sve zaposlenike, programe prijenosa znanja te programe mentorstva.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Njemačka, navode da sve veća konkurencija u plinskom sektoru postavlja visoke zahtjeve na razine kvalifikacije zaposlenika te je postalo sve teže pronaći kvalificirano i odgovarajuće osoblje, osobito u području strojarstva. Kompanija je reagirala uvođenjem brojnih mjera za privlačenje i zadržavanje mladih kvalificiranih radnika te je uvela koncept institucionalnog razvoja osoblja za sve zaposlenike. Putem Radničkog vijeća kompanije potpisani su posebni ugovori sa socijalnim partnerima.

Slovak Gas Industry, Slovačka – učinak demografskih promjena naveo je kompaniju da uvede projekt o upravljanju predviđanjima kako bi im se omogućilo definiranje rizika povezanih sa starenjem radne snage. Uvedeni su programi obuke i upravljanja talentima te posebni programi rotacije poslova, prijenosa znanja, a za starije zaposlenike uvedeni su programi mentorstva.

RWE Transgas, AS, Češka Republika očekuju utjecaj na strojarske profile te su slijedom toga uveli inicijative za predviđanje budućih vještina i sposobnosti, a imaju i programe obuke i razvoja za sve zaposlenike. Privlačenje i zadržavanje mladih radnika te prijenos znanja glavni su izazovi s kojima će se suočiti u budućnosti.

Süwag Energie AG, Njemačka – demografske promjene utječu na strojarske, informatičke i komercijalne profile. Kompanija je uvela programe za očekivanje i predviđanje budućih vještina te provodi programe obuke i obrazovanja za sve radnike. Zadržavanje starijih radnika, prijenos znanja te predviđanje vještina i planiranje ključni su izazovi.

E.ON Földgáz, Mađarska navode kako demografske promjene imaju osobiti učinak na zaposlenike u proizvodnji, a nedostatak vještina prepoznat je u plinsko-strojarskim i tehničkim poslovima. Kao rezultat, kompanija je uvela brojne programe za stalnu i profesionalnu obuku osoblja, rotaciju poslova i predviđanje nedostatka vještina.

Eni S.p.A Gas and Power, Italija vide demografske promjene kao veliki izazov te su uveli niz mjera u ljudskim resursima kojima bi se ovi problemi riješili kao dio programa obuke u kompaniji. Kompanija je predvidjela potrebe za osnovnim vještinama kao što su informacijska tehnologija, upravljanje rizicima, pregovaračke vještine, vještine usmjerene na korisnika te komercijalne vještine, koje su postale važne za uspjeh i konkurentnost kompanije. Glavni poslovi na koje će se odraziti demografsko starenje su administrativna, informatička i komercijalna zvanja. Kompanija je uvela politike za predviđanje vještina i sposobnosti, uvođenje programa prijenosa znanja s "vlasnika znanja" te posebne programe obuke za starije radnike. Socijalni dijalog vrlo je važan za pokretanje novih inicijativa za obuku i sindikati priznaju potrebu za novim kapacitetima kojima bi se kompaniji omogućilo fleksibilno odgovaranje na rizike i nove izazove.

Fabricom, Norveška, uveli su niz mjera kojima se suprotstavljaju demografskim promjenama kao dio programa ravnopravnosti i različitosti u kompaniji te programa sposobnosti. Starijim radnicima omogućena je posebna obuka kako bi ih se zadržalo kao dio radne snage što je duže moguće te je razvoj sposobnosti postao ključni strateški cilj za kompaniju. Kompanija uspješno privlači i zadržava žene i starije radnike i već je osjetila pogodnosti ugovora o "inkluzivnom radu" kao i uloge koju igra socijalni dijalog na razini kompanije.

Wales and West Utilities, Newport, Wales navode demografske promjene i potrebu za zadržavanjem vještina starijih radnika kao ključne izazove za budućnost. Socijalni dijalog postao je vrlo važan mehanizam za rješavanje pitanja obuke i razvoja, a u kompaniji su prisutni kvalitetni procesi. Uspostava zajedničkih konzultacija dovela je do detaljnih konzultacija o usklađivanju radnog opterećenja/radne snage, utvrđivanju puteva karijere te programa razvoja karijera. Dobri odnosi, razumijevanje i povjerenje između sindikata i menadžmenta rezultat su ovog procesa.

RWE, Njemačka reagirali su na izazove demografskog starenja poboljšavanjem planiranja osoblja kompanije te zadržavanjem zaposlenika i razvojem njihove karijere kako bi se postigla ispravna mješavina vještina za budućnost. Uvedene su posebne politike za obuku i zdravlje kako bi se zadržali stariji radnici. Kompanija je uvela model za predviđanje budućih potreba za vještinama i zaposlenjem. Cilj je uskladiti vještine zaposlenika i zahtjeve posla te tako prepoznati potrebne radnje i na vrijeme inicirati posebne mjere razvoja osoblja.

ODJELJAK 4: DOBNO UPRAVLJANJE, VJEŠTINE, SPOSOBNOSTI I ZAPOŠLJAVANJE U PLINSKOM SEKTORU

Ovaj odjeljak uvodi čitatelja u dobni menadžment i dobnu raznolikost kao pristup za primjenu promjena u sektoru te prikazuje kako se u kompanije može uvesti strateški pristup dobnom upravljanju. Prikazuje dodanu vrijednost koju socijalni partneri mogu igrati u dobnom upravljanju i dobroj raznolikosti.

Dobno upravljanje je integrirani i sveobuhvatni pristup demografskim promjenama na radnom mjestu. To uključuje rješavanje pitanja dobnih granica na radnom mjestu te promicanje prihvaćanja dobne različitosti. Dobno upravljanje znači da postoji razumijevanje za sposobnosti i vještina svih radnika, što čini osnovu na temelju koje se mogu planirati vještine buduće radne snage i zaposlenja. Ovo je osobito važno jer je očito da ne postoje

znatne razlike u izvedbi poslova starijih i mlađih radnika. Sposobnost radnika da zadrži produktivnost kako stare pod utjecajem je niza faktora uključujući njihovo zvanje, radne uvjete i način života. Kompanije mogu imati koristi od vještina i motivacija koju donose razne dobne skupine, osobito od doprinosa različitih dobnih skupina.

Poslovne pogodnosti dobnog upravljanja i dobne različitosti za plinske kompanije su kako slijedi:

- plinske kompanije planiraju za budućnost i konkurentne su u industriji;
- plinske kompanije mogu zadovoljiti buduće potrebe za vještinama i zaposlenjem;
- plinske kompanije mogu privući i zadržati radnu snagu visoke razine vještina i kvalitete;
- plinske kompanije postaju poslodavci prvog izbora te imaju poboljšani javni imidž;
- plinske kompanije postižu poboljšane odnose među zaposlenicima i zadovoljstvo zaposlenika.

Ove poslovne pogodnosti mogu se ostvariti pomoću sljedećih strategija:

- upravljanje starenjem i raznolikošću radne snage;
- ocjenjivanje, iskorištavanje i zadržavanje vještina i iskustva starijih radnika;
- pružanje kvalitete rada za starije radnike;
- rješavanje dobnih barijera i dobne diskriminacije na radnom mjestu;
- rješavanje vještina i potreba različitih dobnih skupina te ulaganje u obrazovanje i sposobnosti cjelokupne radne snage.

Imati strateški i sveobuhvatan pristup dobnom upravljanju znači da kompanije moraju kontrolirati dobne profile radne snage te uvesti mjere kojima će se iskoristiti vještine, interesi i motivacije svih dobnih skupina unutar radne snage. To naročito znači utemeljivanje ciklusa učenja i razvoja znanja kroz kojeg mladi ljudi mogu steći nove vještine i ostvariti karijere, dok stariji radnici imaju priliku za obuku i razvoj te svoje usvojene vještine koristiti za prijenos znanja.

Smisao toga je da politike koje donose pogodnosti starijim radnicima imaju dugoročni učinak na kompanije stvaranjem održivih poslova koji su usklađeni s budućim potrebama za vještinama.

Socijalni partneri na dobroj su poziciji da mogu odigrati ključnu ulogu u dobnom upravljanju te u predviđanju budućih potreba za zaposlenjem i vještinama. Sindikati omogućuju uvid u preferencije, potrebe i prioritete radnika, mogu ocijeniti kako se mogu unijeti poboljšanja

radnih uvjeta da bi se zadržalo starije radnike te mogu pružiti važne perspektive vezane uz zdravlje i dobrobit, dobnu različitost, ravnopravnost i cjeloživotno učenje. Demografske promjene u plinskom sektoru zahtijevaju da socijalni partneri razviju nove sveobuhvatne pristupe i strategije kojima se rješavaju dvostruka pitanja kako privući i zadržati mlade radnike, istodobno osiguravajući da se vještine starijih i iskusnijih radnika ne izgube.

ODJELJAK 5: ALATI ZA RAZVOJ VJEŠTINA I SPOSOBNOSTI U SVJETLU DEMOGRAFSKIH PROMJENA

U 5. odjeljku ovog Kompleta alata pružen je niz praktičnih alata kojima se kompanije i socijalni partneri mogu poslužiti kako bi dobili strateški, sveobuhvatan, napredni pristup vještinama, sposobnostima i zaposlenju u svjetlu demografskih promjena. Ovi alati koji su detaljnije razrađeni u cijelom Kompletu, obuhvaćaju smjernice, prijedloge, praktične savjete i informacije o sljedećim područjima:

Strateški pristup obukama i razvoju vještina

Razvijanjem strateškog pristupa može se osigurati da obuka i razvoj vještina budu integrirani u poslovno planiranje kompanije. Strateški pristup trebao bi integrirati obuku i razvoj vještina u sveukupnu strategiju dobnog upravljanja. Alati koje plinske kompanije mogu koristiti uključuju:

- uvođenje kompanijskog plana strateške obuke
- razvijanje ugovora sa strateškim partnerima o obuci i učenju
- oformljavanje kompanijskog vijeća za sposobnosti

Prilike za obuku i razvoj vještina za cjelokupnu radnu snagu, uključujući i starije radnike

Ulaganje u cjeloživotno učenje, obuku i razvoj ključno je ako kompanije žele biti konkurentne u industriji. Nadogradnja i razvoj vještina i sposobnosti starijih radnika osobito su važni ako kompanije žele zadržati starije radnike koliko god je moguće. Obuka i razvoj vještina važan je dio stvaranja kulture učenja u plinskim kompanijama. Slijede dobri praktični pristupi koje plinske kompanije mogu koristiti kako bi poboljšale doprinos i zadržavanje starijih radnika:

- ulaganje u obuku i razvoj svih zaposlenika

- uvođenje posebnih tečajeva za starije radnike
- uvođenje metoda obuke i podrške relevantnih za starije zaposlenike
- provođenje redovite obuke i procjena razvoja zaposlenika
- razvrstavanje podataka o sudjelovanju starijih zaposlenika

Uklanjanje dobnih granica i promicanje kulture ravnopravnosti i raznolikosti u obuci i razvoju vještina

Promicanje dobne različitosti te kulture ravnopravnosti i raznolikosti ključno je ako kompanije žele privući i zadržati najtalentiranije. Borba s dobnom i spolnom diskriminacijom važan je element toga. Upravljanje raznolikom radnom snagom može poboljšati profil kompanije i vanjski imidž. Prijedlozi razrađeni u Kompletu alata uključuju:

- primjenu dobne raznolikosti u kompanijskim programima obuke, razvoja i zapošljavanja
- promicanje jednakih prilika za muškarce i žene u pristupu razvoju, obuci i zapošljavanju
- uklanjanje dobnih granica i diskriminacije prema dobi
- obuka za senzibiliziranje na dob i spol za stručnjake iz upravljanja ljudskim resursima
- procjena barijera s kojima se stariji radnici i žene susreću na radnom mjestu.

Primjena novih metoda za omogućivanje i održavanje obuke i razvoja vještina

Programi obrazovanja i obuke mogu se skrojiti prema potrebama i vještinama profila kompanija. Rad u partnerstvu s pružateljima obrazovanja i obuke kompanijama može im omogućiti da budu u toku s potrebama razvoja određenih vještina. Razvoj inovativnih metoda pružanja i akreditiranja obrazovanja i obuke postalo je vrlo važno.

U Kompletu alata su razrađeni brojni načini na koji kompanije mogu razviti nove pristupe u pružanju edukacija i obuke:

- razvijanjem partnerstva s vanjskim pružateljima obuke i obrazovanja
- ispitivanjem kako se učenje može validirati i akreditirati od vanjske strane
- inovativnošću u pružanju učenja i razvoja vještina.

Stvaranje organizacije koja uči ugrađivanjem kulture učenja u organizaciju

Ključni izazov za plinske kompanije je razviti kulturu učenja u organizacijama, osobito kako bi se u organizacijski razvoj uveo koncept "organizacije učenja". Organizacije koje uče važne su za poticanje kulture učenja koja motivira i podržava radnike te priznaje njihovu vrijednost i značenje.

Prijedlozi postupaka plinskih kompanija za promoviranje kulture učenja koji su razrađeni u Kompletu alata obuhvaćaju:

- promicanje kulture učenja na kreativne i inovativne načine kako bi se poticalo učenje
- uvođenje sheme predstavnika zaposlenika koji uče
- sastavljanje plana razvoja zaposlenika
- stvaranje partnerstva za učenje na razini radnog mjesta u ove svrhe.

Razvoj karijere starijih radnika

Stariji radnici često propuste prilike za razvoj karijere. Razvoj karijere važan je u ocjenjivanju doprinosa svih zaposlenika, osobito starijih zaposlenika. Obuka i razvoj vještina važna su komponenta programa za razvoj karijere.

Prijedlozi postupaka plinskih kompanija za promoviranje razvoja karijere starijih zaposlenika uključuju:

- razvoj politika za razvoj karijere te prilika za starije radnike
- provođenje redovitih intervjua o razvoju karijere
- iskorištavanje vještina starijih radnika u programima mentorstva
- konzultiranje sa sindikatima kako bi se pomoglo razvoju karijera starijih radnika i promjeni poslova

Razvijanje programa rotacije poslova i preraspodjele za starije radnike

Rotacija i preraspodjela poslova i radnih zadataka važni su za zadržavanje starijih radnika. Obuka i razvoj vještina važan su element ovih programa. Stariji radnici često su zadovoljniji na poslu i motiviraniji ako se njihovi radni kapaciteti povezuju s korisnim radom.

Prijedlozi postupaka plinskim kompanijama za pružanje prilike za rotaciju poslova i preraspodjelu koji su razrađeni u Kompletu alata obuhvaćaju:

- povezivanje obuke s programima za rotaciju poslova i preraspodjelu
- razvijanje kompanijskog programa rotacije poslova
- uvođenje kompanijske politike o preraspodjeli
- nadzor učinka programa rotacije poslova i preraspodjele
- razvijanje metoda za sudjelovanje zaposlenika i sindikata

Primjena programa upravljanja znanjem

Prijenos znanja od starijih, iskusnijih radnika na mlađe, manje iskusne kolege ključni je element današnje produktivnosti na kompanijskoj razini. Međugeneracijski prijenos znanja osobito je važan u svjetlu demografskog starenja. Mlađi radnici mogu usvojiti iskustvo, učenje i znanje od starijih radnika, što se može ugraditi u proces stalnog obrazovanja i obuke.

Prijedlozi postupaka plinskim kompanijama za upravljanje i prijenos znanja razrađeni u Kompletu alata uključuju:

- uvođenje programa za prijenos znanja te razmatranje kako ovo može promovirati međugeneracijski prijenos znanja
- ugrađivanje prijenosa znanja u model organizacije koja uči
- uvođenje inovativnih načina za zadržavanje i upravljanje znanjem
- razvijanje metoda za prijenos znanja novim radnicima
- uvođenje mentorstva i shema podučavanja

Uvođenje komplementarnih politika dobnog upravljanja

Brojne su druge komplementarne politike o dobnom upravljanju koje su integralni dio obuke, razvoja vještina i zaposlenja starijih radnika. Za starije radnike od osobite je važnosti zdravlje i dobrobit na radnom mjestu kao i kompanijske politike o fleksibilnom radnom vremenu. U ovom dijelu Kompleta alata detaljno su razrađene razne strategije koje kompanije mogu uvesti kako bi zadržale starije radnike kroz:

- programe kojima promoviraju zdravlje i dobrobit na poslu kao dio sveobuhvatne strategije dobnog upravljanja
- inicijative o radnom vremenu gdje se vrijeme koristi kao resurs za učenje, obuku, razvoj i zadržavanje starijih radnika.

Razvijanje programa za privlačenje i zadržavanje mlađih radnika i novih talenata

Mnoge plinske kompanije vrlo su svjesne poteškoća u privlačenju najboljih mladih talenata. U vrijeme nedostatka vještina mnoge kompanije su morale postati proaktivne u privlačenju i obuci novih talenata. Ovo je od ključne važnosti ako kompanije žele postati poslodavci izbora.

Prijedlozi postupaka plinskih kompanija za privlačenje i obuku novih talenata koji su razrađeni u Kompletu alata obuhvaćaju:

- istraživanje načina na koje se profil kompanije, radni uvjeti i prilike za razvoj karijere mogu razviti kako bi se privuklo mlade ljude
- davanje fokusa nedovoljno zastupljenim mladim ljudima, uključujući manjinske etničke skupine te djevojke i žene
- pokretanje promotivnih događanja na lokalnim sveučilištima i fakultetima
- uvođenje strategije obuke i razvoja karijera za privlačenje novih talenata, kao i kratke radionice, stažiranje ili radno iskustvo za mlade ljude. To može uključivati praktične aktivnosti.

ODJELJAK 6: PREDVIĐANJE VJEŠTINA, SPOSOBNOSTI I ZAPOŠLJAVANJA

Predviđanje vještina, sposobnosti i zapošljavanja postalo je vrlo važno za postizanje konkurentnosti. U ovom odjeljku Kompleta alata opisuje se kako kompanije mogu

predvidjeti i planirati zadovoljavanje svojih budućih potreba za vještinama, sposobnostima i zapošljavanjem. Dok su mnoge kompanije počele primjenjivati više predviđanja i planiranja svojih zahtjeva za vještinama i zaposlenjem u budućnosti, nikad neće biti moguće u potpunosti točno predvidjeti učinak starenja populacije na industriju.

No kompanije mogu riješiti rizike povezane sa starenjem radne snage te smanjenjem količine potencijalnih novih radnika u industriji uvođenjem strateških i preventivnih pristupa dobnom upravljanju kao i predviđanjem i planiranjem vještina i sposobnosti.

Postizanje ispravne mješavine vještina za velike i kompleksne organizacije koje se brzo mijenjaju predstavlja mnoge izazove za planiranje u budućnosti. Iz tog razloga postizanje najbolje i odgovarajuće mješavine vještina zahtijeva učinkovito planiranje radne snage s fokusom na dobnu raznolikost.

Iako je zapošljavanje novih radnika važno za bilo koju organizaciju, osobito stoga što to donosi novi talent i nove perspektive, bilo bi pogrešno očekivati da će novi zaposlenici zadovoljiti sve buduće potrebe za vještinama. Iz tog razloga može biti jednako važno zadržati starije zaposlenike te uložiti u njihovu obuku i razvoj.

Nikad nije jednostavno ocijeniti stratešku vrijednost učenja i razvoja vještina u organizaciji. No sve bi kompanije trebale uvesti mehanizme za mjerenje i izvještavanje o doprinosu koje učenje donosi kompanijskim ciljevima i konkurentnosti.

Alati za predviđanje promjena i predviđanje budućih potreba za vještinama i zapošljavanjem razrađeni u Kompletu alata uključuju:

- prepoznavanje potreba za vještinama kroz planiranje radne snage
- usklađivanje zaposlenika s poslovima prepoznavanjem vještina i potrebnih karakteristika ili zaposlenika
- osiguranje planiranja i integracije tih sposobnosti u radnu snagu
- ugrađivanje tih strategija u planiranje preuzimanja posla
- zadržavanje starijih radnika i razvijanje njihovih vještina u skladu s budućim potrebama za vještinama
- analiziranje potreba za vještinama kao temelj za obuku i razvoj

- osiguranje uključenosti socijalnih partnera u predviđanju vještina i sposobnosti.

ODJELJAK 7: ULOGA SOCIJALNIH PARTNERA I SOCIJALNOG DIJALOGA

U ovom odjeljku opisuje se uloga koju socijalni partneri i socijalni dijalog mogu igrati u razvoju dogovora kojima se prepoznaju i razvijaju vještine, sposobnosti i zapošljavanje u plinskom sektoru, s osobitim fokusom na demografske promjene. Komplet alata uključuje prijedloge za:

- ulogu socijalnih partnera u razvijanju dogovora i inicijativa o demografskim promjenama, vještinama, obuci i zapošljavanju;
- primjenu akcije socijalnih partnera na europskoj razini;
- primjenu akcije socijalnih partnera na nacionalnoj razini;

Socijalni partneri odigrat će ključnu ulogu u politikama pregovaranja te dogovorima koji mogu poboljšati učenje, vještine i razvoj cjelokupne radne snage u svjetlu starenja populacije, tehnoloških promjena i u zadovoljavanju modernih zahtjeva za konkurentnošću u plinskoj industriji. Važan nalaz našeg istraživanja jest da socijalni partneri moraju hitno djelovati na učinak demografskih promjena u plinskom sektoru te razviti zajedničke pristupe kojima bi se riješile moguće negativne posljedice demografskih promjena u sektoru.

Socijalni dijalog može omogućiti dodanu vrijednost razvoju vještina i sposobnosti oslikavanjem važnosti obuke i razvoja vještina radne snage, osobito važnosti uključivanja u kolektivne ugovore i pregovore na radnom mjestu. To se može postići razvojem inovativnih i kreativnih rješenja za razvoj vještina te predviđanjem vještina i zapošljavanja u sektoru, postizanjem dogovora i iskupljivanjem radne snage te prikazivanjem važnosti na dopust u svrhu edukacije o obuke te ugrađivanje toga u politike fleksibilnog radnog vremena. Također će biti važno obznaniti rad na ravnopravnosti i različitosti tako da stariji radnici i žene mogu imati koristi od inicijativa za obukom i razvijem vještina na radnom mjestu.

Socijalni partneri odigrat će ključnu ulogu u osiguravanju opstanka plinskog sektora gdje je potrebno riješiti niz pitanja, uključujući i: rješavanje posljedica starenja radne snage, povećanje broja žena u sektoru, rješavanje predstojećeg (ako ne postojećeg) nedostatka vještina, rješavanje izazova zaštite okoliša te zaposlenicima ponuditi podršku u obrazovanju cijeli njihov radni vijek.

Predložena područja razvoja dogovora mogu obuhvaćati zajedničku analizu podataka vezanih uz potrebe za obukom i razvojem radnika; nadogradnju vještina cjelokupne radne snage, obuku radnika na novim područjima i onima u nastajanju, kao što je to promjena okoliša ili korisničke službe; promjene u poslovnim funkcijama koje rezultiraju iz tehnoloških ili drugih promjena; politike ljudskih resursa o dobnom upravljanju i dobnoj različitosti; politike o zdravlju i dobrobiti na radnom mjestu te ugovorima o fleksibilnom radnom vremenu.

Predstavnici radnih mjesta igraju ključnu ulogu u pokretanju i razvoju, u partnerstvu s menadžerima, mjerama za poboljšanje vještina i razvoj karijere svih radnika, a osobito u naglašavanu posljedica demografskih promjena.

Dva su moguća scenarija koja bi socijalni partneri trebali uzeti u obzir. Prvi će nastati zbog nepoduzimanja nikakvih radnji u plinskom sektoru te će kao rezultat toga biti učinak na konkurentnost kompanija. Drugi scenarij nudi plinskom sektoru neku nadu za budućnost. To će poslodavce staviti ispred svojih konkurenata, osiguravajući njihov opstanak, da budu ne samo vođe u energetsom sektoru, već poslodavci izbora.

Komplet alata pokazuje da socijalni partneri moraju preuzeti nove uloge u pronalaženju zajedničkih rješenja za učinak starenja populacije na obuku, razvoj vještina te zapošljavanje u plinskom sektoru. Podizanjem svijesti o izazovima te nadogradnjom vještina predstavnika socijalnih partnera u područjima obuhvaćenim ovim Kompletom alata imat će trajnu vrijednost za sektor. Promicanjem partnerstva, radnički sindikati, osoblje i menadžeri mogu razviti zajedničke pristupe i identificirati i promicati zajednička rješenja u područjima obuke i razvoja vještina za dobno raznoliku radnu snagu. Zauzimanje ovog pristupa bit će od velike važnosti u stvaranju organizacijske kulture rasprave i rješavanja problema.