



EUROGAS, EPSU ȘI EMCEF

REZUMAT

SET DE INSTRUMENTE

SCHIMBAREA DEMOGRAFICĂ, MANAGEMENTUL VÂRSTEI
ȘI COMPETENȚELE ÎN SECTORUL GAZELOR DIN EUROPA



Cu sprijinul financiar al Comisiei Europene

2009

ELABORAT DE CĂTRE DR. JANE PILLINGER

PLAN ÎN 12 PUNCTE

PENTRU STRATEGII DE SUCCES PRIVIND MANAGEMENTUL VÂRSTEI, SCHIMBAREA DEMOGRAFICĂ ȘI COMPETENȚELE DIN SECTORUL GAZELOR

- 1. Adoptarea unei abordări strategice pentru managementul vârstei, instruire și dezvoltarea aptitudinilor.**
- 2. Crearea de oportunități de instruire și de dezvoltare a aptitudinilor pentru toți angajații, inclusiv lucrătorii vârstnici.**
- 3. Înlăturarea barierelor legate de vârstă și implementarea unei culturi a egalității și diversității.**
- 4. Punerea în aplicare a noilor metode de oferire și furnizare a educației și instruirii lucrătorilor.**
- 5. Crearea unei organizații care se perfecționează continuu prin integrarea unei culturi a învățării în cadrul organizației.**
- 6. Abordarea problemei dezvoltării carierei profesionale a lucrătorilor vârstnici.**
- 7. Elaborarea programelor de rotație și redistribuire a posturilor pentru lucrătorii vârstnici.**
- 8. Implementarea programelor de management al cunoștințelor și transfer al cunoștințelor.**
- 9. Implementarea de politici complementare privind managementul vârstei: sănătate și bunăstare la locul de muncă și timp de lucru flexibil.**
- 10. Elaborarea programelor pentru atragerea și reținerea lucrătorilor tineri.**
- 11. Aplicarea metodelor de anticipare a viitoarelor aptitudini și necesități de angajare.**
- 12. Dezvoltarea dialogului social la locul de muncă și inserarea managementului vârstei, instruirii și dezvoltării aptitudinilor în contractul colectiv de muncă și parteneriate la locul de muncă.**

PUNCTUL 1: PREZENTAREA SETULUI DE INSTRUMENTE

Acest Set de instrumente oferă sindicatelor și angajatorilor din sectorul gazelor resurse și informații de ordin practic pentru a le permite să abordeze provocările esențiale ce țin de aptitudinile și competențele existente în sectorul gazelor, provocări determinate de schimbarea demografică.

Prin informare asupra și furnizare a instrumentelor destinate abordării îmbătrânirii demografice, setul de instrumente va permite partenerilor sociali din companiile de gaze să abordeze într-un mod mai eficient prognozarea aptitudinilor și competențelor și să adopte o poziție mai strategică și mai cuprinzătoare față de managementul vârstei.

Partenerii sociali trebuie să joace un rol cheie în elaborarea unor abordări și soluții comune pentru riscurile puse de către schimbările demografice ce au impact asupra sectorului gazelor.

PUNCTUL 2: PRIVIRE DE ANSAMBLU ASUPRA SECTORULUI EUROPEAN AL GAZELOR ȘI PROVOCĂRILE CU CARE ACESTA SE CONFRUNTĂ

Sectorul european al gazelor

La momentul actual, sectorul gazelor se confruntă cu schimbări semnificative ale funcțiilor sale de producere, distribuție și comerț cu amănuntul, datorate schimbărilor de pe piețele specifice produsului, posibilitatea unei cereri sporite de energie în viitor și necesitatea de a răspunde schimbării climatice și reducerii emisiei gazelor de seră. Toate acestea au implicații pentru infrastructura energetică, ocuparea forței de muncă, instruire și prognozarea aptitudinilor și competențelor forței de muncă. De asemenea, liberalizarea piețelor gazelor și concurența la nivel global reprezintă provocări suplimentare pentru companiile ce activează în domeniul gazelor în timp ce acestea tind să obțină o poziție competitivă.

Numărul angajaților companiilor din sectorul gazelor se ridică la 246.716 (din cele 1 300 de companii din sectorul gazelor din UE 27 (Eurogas 2008)). Totuși, sectorul a înregistrat o reducere treptată a angajării forței de muncă, fapt care reprezintă o tendință generală din momentul liberalizării sectorului european al gazelor și mai există o tendință către angajarea specialiștilor cu înaltă calificare din domeniul tehnic și inginerie. Femeile constituie între 8 % și 15% din forța de muncă din sectorul gazelor, iar femeile cu înaltă calificare vor deveni în viitor o sursă importantă de forță de muncă în cadrul sectorului.

Tendențele demografice europene

Îmbătrânirea populației în Uniunea Europeană înseamnă că numărul de persoane cu vârsta cuprinsă între 20 și 59 ani va scădea de la 208,7 milioane în 2000, la 151,2 milioane în 2050. Totodată, numărul persoanelor peste 60 ani va crește semnificativ, astfel încât către anul 2030 pensionarii vor întrece din punct de vedere numeric persoanele apte de muncă. Acest fapt are implicații pentru sectorul gazelor, unde multe companii raportează că între 10% și 40% a forței de muncă din sectorul gazelor are mai mult de 50 ani.

Problema îmbătrânirii demografice a fost evidențiată de către Uniunea Europeană ca fiind o prioritate cheie, iar în cadrul Strategiei de la Lisabona au fost stabilite ținte specifice pentru sporirea participării lucrătorilor vârstnici și femeilor pe piața muncii cu scopul menținerii unei Europe competitive. Ca urmare, Comisia Europeană prevede faptul că rata de ocupare a forței de muncă a lucrătorilor vârstnici va crește începând de acum și până în anul 2020.

Aptitudinile în economia bazată pe cunoaștere și implicațiile pentru sectorul gazelor

Crearea aptitudinilor și competențelor reprezintă o parte esențială a Strategiei Europene pentru Creștere și Ocupare, acest lucru fiind necesar pentru a face față provocărilor viitoare ale îmbătrânirii populației. Tendința înregistrată în sectorul gazelor, ca și în alte sectoare ale economiei, către o forță de muncă mai calificată și lucrători care să dețină aptitudini, competențe și calificări mai bune rezultă din cererile pentru aptitudini în baza economiei bazate pe cunoaștere.

Comisia Europeană recomandă crearea în cadrul sectorului a consiliilor de dezvoltare a aptitudinilor, care vor lucra îndeaproape cu dialogul social al sectorului la nivel european, cu scopul adaptării aptitudinilor și îmbunătățirii oportunităților de învățare pentru întreaga forță de muncă. Necesitățile de aptitudini identificate de către angajatori numără aptitudinile din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC), aptitudinile tehnice și ingineresti și competențe cheie, cum ar fi soluționarea problemelor, abilitățile analitice, abilitățile de autoevaluare a propriei activități și cele de comunicare, precum și aptitudinile lingvistice.

Dialogul social în sectorul european al gazelor

Partenerii sociali din sectorul european al gazelor au stabilit un dialog social european în sectorul gazelor, care a fost recunoscut oficial de către Comisia Europeană în martie 2007. Dialogul social în sectorul gazelor joacă un rol important pentru ca partenerii sociali să influențeze structura aptitudinilor și componența forței de muncă și să abordeze aceste chestiuni astfel încât acest lucru să vizeze preocupările duble ale îmbătrânirii demografice și restructurării în cadrul strategic al managementului vârstei.

PUNCTUL 3: PRIVIRE DE ANSAMBLU ASUPRA SONDAJULUI EFECTUAT ÎN COMPANIILE DIN SECTORUL GAZELOR ȘI STUDIILE DE CAZ

Ca parte a studiului efectuat pentru elaborarea în cunoștință de cauză a Setului de instrumente, a fost realizat un sondaj al companiilor și sindicatelor din sectorul gazelor, în cadrul căruia au fost elaborate un număr de studii de caz mai detaliate. Sondajul a indicat că până la 40% din forța de muncă are mai mult de 50 de ani și că majoritatea companiilor anticipează faptul că schimbarea demografică va avea un impact asupra responsabilităților de bază și viitoarelor aptitudini, în special în domeniul ingineriei și cel al tehnologiei informaționale.

Transferul de cunoștințe, urmat de recrutarea și reținerea lucrătorilor mai tineri, prognozarea aptitudinilor și planificarea sunt identificate ca fiind cele mai importante priorități pentru companii și sindicate. În special, sindicatele au identificat necesitatea actualizării aptitudinilor lucrătorilor vârstnici și includerea problemelor în agenda negocierilor colective. Companiile au răspuns la aceste provocări prin introducerea programelor de management al cunoștințelor, programelor de îndrumare profesională și altor programe pentru lucrătorii vârstnici, inițiativelor specifice pentru atragerea și reținerea lucrătorilor mai tineri și

Rezumat al exemplilor de companii ce activează în domeniul gazelor și studii de caz

E.ON Ruhrgas AG a implementat inițiative de îndrumare profesională și transfer al cunoștințelor la nivel individual și a avut careva discuții cu sindicatele despre impactul schimbării demografice asupra competențelor. Printre prioritățile viitoare se numără actualizarea aptitudinilor tuturor angajaților, recrutarea și reținerea lucrătorilor mai tineri și prognozarea viitoarelor cerințe de aptitudini.

Swissgas Ag a avut careva discuții cu sindicatele cu privire la inițiativele de sprijin al companiilor pentru ca acestea să se adapteze noilor cerințe de aptitudini determinate de schimbarea demografică. În special, compania identifică transferul de cunoștințe ca fiind o provocare pe care va trebui să o abordeze în viitor.

Gas Terra BV, Olanda a implementat modelul de creștere profesională a lucrătorilor în baza dezvoltării competențelor și a identificat transferul de cunoștințe ca fiind în viitor o provocare pentru companie. Transferul de cunoștințe a fost un rezultat important al programelor de rotație a posturilor.

Polish Oil and Gas Company anticipează că schimbarea demografică va avea un impact semnificativ asupra companiei în următorii câțiva ani, în special în domeniul ingineriei. Au fost purtate discuții cu sindicatele în legătură cu restructurarea companiei. Compania anticipează că reținerea lucrătorilor vârstnici și recrutarea și retenția lucrătorilor mai tineri vor constitui provocări cheie în viitor.

DEPA S.A, Grecia a introdus programe de instruire și dezvoltare pentru toți angajații și a identificat transferul de cunoștințe ca fiind provocarea cheie în viitor.

Égáz-Dégáz plc., Ungaria a depus efort pentru identificarea viitoarelor aptitudini și competențe și efectuează programe de instruire și dezvoltare pentru toți angajații. Au fost purtate discuții cu sindicatele, deși acestea nu s-au referit în mod special la problemele ce țin de impactul schimbării demografice asupra competențelor. Retenția lucrătorilor mai tineri, transferul de cunoștințe și prognozarea și planificarea aptitudinilor reprezintă provocările cheie care vor trebui abordate în viitor.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc anticipează faptul că schimbarea demografică va avea un impact major asupra companiei, în care o forță de muncă în proces de îmbătrânire va afecta locurile de muncă specializate, cele din domeniul ingineriei și cele tehnice. Programele de instruire și dezvoltare profesională ale companiei au ca scop compensarea pierderii de cunoștințe prin dezvoltarea unor competențe generale "universale" a specialiștilor tineri și de vârstă mijlocie pentru a le permite acestora să aibă opțiuni de transfer de la un post la altul.

RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Germania se referă la un impact semnificativ asupra locurilor de muncă din domeniul ingineriei și s-a axat pe o serie de inițiative pentru reținerea aptitudinilor și competențelor lucrătorilor vârstnici, inclusiv programe pentru gestionarea diversității, leadership în funcție de vârstă, sănătatea și bunăstarea lucrătorilor vârstnici și planificarea personalului. Comitetul de Întreprindere oferă un mobil important pentru a aborda actualizarea și reținerea aptitudinilor lucrătorilor vârstnici.

Wien Energie Gasntz GmbH consideră că schimbarea demografică va avea cel mai mare impact asupra locurilor de muncă din domeniul ingineriei, iar compania a implementat programe specifice de instruire și dezvoltare pentru lucrătorii vârstnici și programe de transfer al cunoștințelor. Schimbarea demografică a fost inclusă în acordurile companiei încheiate între partenerii sociali cu privire la aptitudini și instruire.

GDF Suez Infrastructure Branch, Franța, subliniază faptul că schimbarea demografică va afecta în special schimbările în responsabilitățile de bază și viitoarele necesități de aptitudini, mai ales în domeniul ingineriei. Compania are ca scop includerea în negocierile sale viitoare cu sindicatele privind planificarea forței de muncă a programelor specifice de instruire și dezvoltare pentru lucrătorii vârstnici și programelor de rotație a posturilor, suplimentar la programele existente de instruire și dezvoltare pentru toți lucrătorii, programelor de transfer al cunoștințelor și programelor de îndrumare profesională.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Germania, precizează faptul că concurența sporită din sectorul gazelor duce la cerințe sporite față de nivelurile de calificare a angajaților și că găsirea unor angajați calificați și potriviți, în special în domeniul ingineriei, a devenit

mult mai dificilă. Compania a reacționat prin aplicarea unui număr de măsuri de recrutare și reținere a lucrătorilor tineri calificați și a introdus conceptul de dezvoltare instituțională a personalului pentru toți angajații. Au fost semnate acorduri specifice de către partenerii sociali prin intermediul Comitetului de Întreprindere al companiei.

Slovak Gas Industry, Slovacia, impactul schimbării demografice a determinat compania să introducă un proiect privind managementul anticipării pentru a le permite să definească riscurile asociate cu o forță de muncă în proces de îmbătrânire. Au fost introduse programe de instruire și management al talentelor, precum și programe specifice de rotație a posturilor, iar programele de transfer al cunoștințelor și îndrumare profesională au fost introduse pentru lucrătorii vârstnici.

RWE Transgas, AS, Republica Cehă anticipează un impact asupra locurilor de muncă în domeniul ingineriei și a introdus prin urmare inițiative de prognozare a viitoarelor aptitudini și competențe și are programe de instruire și dezvoltare pentru toți lucrătorii. Recrutarea și retenția lucrătorilor tineri și transferul de cunoștințe reprezintă provocările de bază pe care trebuie să le abordeze în viitor.

Süwag Energie AG, Germania, schimbarea demografică afectează profilul ingineresc, cel al tehnologiei informației și cel comercial. Compania a introdus programe de anticipare și prognozare a viitoarelor aptitudini și are programe de instruire și dezvoltare pentru toți lucrătorii. Reținerea lucrătorilor vârstnici, transferul de cunoștințe și prognozarea aptitudinilor și planificarea reprezintă provocări cheie.

E.ON Földgáz, Ungaria identifică schimbarea demografică ca având un impact aparte asupra angajaților care fac parte din personalul productiv, iar insuficiența de aptitudini este identificată în domeniul ingineriei gazelor și locurile de muncă tehnice. Ca urmare, compania a introdus un număr de programe pentru instruirea continuă și profesională a angajaților, rotația posturilor și prognozarea insuficienței de aptitudini.

Eni S.p.A Gas and Power, Italia vede în schimbarea demografică o provocare majoră și a introdus o serie de măsuri ce țin de resursele umane pentru abordarea acestora ca parte a programelor de instruire ale companiei. Compania a prevăzut că necesitatea pentru aptitudini de bază, cum ar fi tehnologia informației, managementul riscurilor, aptitudinile de negociere, aptitudinile centrate pe client și cele comerciale au devenit importante pentru succesul și competitivitatea companiei. Cele mai importante locuri de muncă afectate de îmbătrânirea demografică sunt cele aferente domeniului administrativ, tehnologiei informației și comercial. Compania a implementat politici de prognozare a aptitudinilor și competențelor, introducerea unor programe de transfer a cunoștințelor de către "deținătorii cunoștințelor" și instruire specifică pentru angajații vârstnici. Dialogul social a fost foarte important pentru inițierea unor noi inițiative de instruire, iar sindicatele recunosc necesitatea pentru capacități noi pentru a permite companiei să răspundă în mod flexibil la riscuri și provocări noi.

Fabricom, Norvegia a pus în practică o serie de măsuri pentru abordarea schimbării demografice ca parte a programelor de egalitate și diversitate și programelor de competențe ale companiei. Lucrătorilor vârstnici le este oferită o instruire specială pentru a-i păstra în cadrul forței de muncă cât mai mult timp posibil, iar dezvoltarea competențelor a devenit un obiectiv strategic de bază pentru companie. Compania a înregistrat succese în recrutarea și reținerea femeilor și lucrătorilor vârstnici și a avut de beneficiat de pe urma acordului său de "muncă incluzivă" și de rolul jucat de dialogul social la nivelul companiei.

Wales and West Utilities, Newport, Wales, a identificat schimbarea demografică și necesitatea de a reține aptitudinile lucrătorilor vârstnici ca fiind provocările cheie pentru viitor. Dialogul social a fost un mecanism foarte important pentru abordarea problemelor ce țin de instruire și dezvoltare, iar în companie a avut loc un proces foarte bun. Structura de consiliere în comun a dus la consultații detaliate cu privire la ajustarea relației dintre norma de lucru/forța de muncă, stabilind programe de dezvoltare profesională și dezvoltare a carierei. Acest proces a avut ca rezultat crearea unor relații bune, înțelegere și încredere dintre sindicat și conducerea companiei.

RWE, Germania a răspuns provocărilor îmbătrânirii demografice prin îmbunătățirea planificării personalului companiei și retenției și dezvoltării profesionale a angajaților cu scopul obținerii combinației corecte de aptitudini pentru viitor. Au fost introduse politici specifice privind instruirea, sănătatea și bunăstarea pentru reținerea lucrătorilor vârstnici. Compania a introdus un model pentru anticiparea viitoarelor aptitudini și necesități de angajare. Obiectivul constă în combinarea aptitudinilor angajaților cu necesitățile locului de muncă și, prin urmare, identificarea din timp a acțiunilor necesare și inițierea măsurilor speciale de dezvoltare a personalului.

PUNCTUL 4: MANAGEMENTUL VÂRSTEI, APTITUDINILE, COMPETENȚELE ȘI ANGAJAREA ÎN SECTORUL GAZELOR

Această secțiune prezintă cititorului managementul vârstei și diversitatea de vârstă ca abordări pentru implementarea schimbării în cadrul sectorului și arată cum poate fi introdusă o abordare strategică și amplă față de managementul vârstei. Acesta indică plus-valoarea pe care o pot conferi partenerii sociali procesului de management al vârstei și diversității de vârstă.

Managementul vârstei este o abordare integrată și cuprinzătoare a schimbării demografice la locul de muncă. Acesta include rezolvarea barierelor legate de vârstă la locul de muncă și promovarea diversității de vârstă. Managementul vârstei semnifică faptul că există o înțelegere a capacității și aptitudinilor tuturor lucrătorilor și în special acesta formează baza pentru conceperea și implementarea planurilor pentru viitoarele aptitudini ale forței de muncă și angajări. Acest lucru este în special important din moment ce este evident faptul că nu există diferențe semnificative între lucrătorii mai tineri și cei mai vârstnici în ceea ce privește realizarea unei activități. Capacitatea lucrătorilor de a menține productivitatea pe măsură ce îmbătrânesc este influențată de o serie de factori care includ ocupația lor, condițiile de muncă și stilul de viață al acestora. Companiile pot beneficia de aptitudinile și motivațiile diverselor categorii de vârstă în cadrul forței de muncă și în special din contribuțiile pe care le au diversele categorii de vârstă.

Beneficiile pentru afaceri ale managementului vârstei și diversității de vârstă pentru companiile din domeniul gazelor sunt următoarele:

- Companiile de gaze sunt progresiste și au o poziție competitivă în cadrul industriei;
- Companiile de gaze pot satisface viitoarele necesități de aptitudini și angajare;
- Companiile de gaze pot atrage și reține o forță de muncă calificată și de înaltă calitate;
- Companiile de gaze devin angajatori preferați și au o imagine publică îmbunătățită;
- Companiile de gaze au relații între angajați mai bune și o mai mare satisfacție a acestora.

Aceste beneficii pentru afaceri pot fi obținute prin intermediul următoarelor strategii:

- Gestiunea unei forțe de muncă în proces de îmbătrânire și variate;
- Punerea în valoare, valorificarea și reținerea aptitudinilor și experienței lucrătorilor vârstnici;
- Oferirea unei activități de calitate pentru lucrătorii vârstnici;
- Înlăturarea barierelor legate de vârstă și discriminării pe motiv de vârstă la locul de muncă;
- Abordarea aptitudinilor și necesităților diverselor categorii de vârstă și investirea în instruirea și competențele tuturor angajaților.

Adoptarea unei abordări strategice și cuprinzătoare față de managementul vârstei presupune necesitatea companiilor de a monitoriza profilul de vârstă al forței de muncă și de a aplica măsuri pentru valorificarea aptitudinilor, intereselor și motivațiilor tuturor categoriilor de vârstă în cadrul forței de muncă. Îndeosebi, acest lucru se referă la stabilirea unui ciclu de învățare și dezvoltare a cunoștințelor prin intermediul căruia tinerii pot acumula noi aptitudini și o carieră, în timp ce lucrătorii mai vârstnici au oportunități de instruire și dezvoltare, precum și de utilizare a aptitudinilor pe care le-au acumulat pentru transferul cunoștințelor.

Argumentele care stau la bază se referă la faptul că politicile care sunt în beneficiul lucrătorilor vârstnici au un efect pe termen lung asupra companiilor prin crearea unor locuri de muncă durabile care pot corespunde viitoarelor necesități de aptitudini.

Partenerii sociali au o poziție bună atât pentru a juca un rol cheie în managementul vârstei, cât și pentru a anticipa viitoarele necesități de angajare și aptitudini. Sindicatele pot contribui la determinarea preferințelor, necesităților și priorităților lucrătorului, acestea sunt capabile să evalueze modul în care pot fi îmbunătățite condițiile de muncă pentru a reține lucrătorii vârstnici și pot furniza, de asemenea, perspective importante în legătură cu sănătatea și bunăstarea, diversitatea de vârstă, egalitatea și învățarea pe parcursul întregii vieți. Schimbarea demografică în sectorul gazelor necesită ca partenerii sociali să elaboreze

noi abordări și strategii cuprinzătoare care se referă la preocupările duble ce țin de modul de recrutare și reținere a lucrătorilor mai tineri, asigurând în același timp faptul că aptitudinile lucrătorilor mai vârstnici și mai experimentați nu se vor pierde.

PUNCTUL 5: INSTRUMENTE PENTRU DEZVOLTAREA APTITUDINILOR ȘI COMPETENȚELOR ÎN LUMINA SCHIMBĂRII DEMOGRAFICE

Punctul 5 al Setului de instrumente oferă un număr de instrumente practice pe care companiile și partenerii sociali le pot utiliza pentru a oferi o abordare strategică, cuprinzătoare și prospectivă față de aptitudini, competențe și angajare în lumina schimbării demografice. Aceste Instrumente, care sunt expuse mai detaliat în Setul de instrumente în versiunea lui integrală, includ instrucțiuni, sugestii, sfaturi practice și informații despre următoarele domenii:

Adoptarea unei abordări strategice față de instruire și dezvoltarea aptitudinilor

Elaborarea unei abordări strategice poate asigura faptul că instruirea și dezvoltarea aptitudinilor sunt integrate în planul de afaceri al companiei. O abordare strategică trebuie de asemenea să integreze instruirea și dezvoltarea aptitudinilor într-o strategie generală privind managementul vârstei. Instrumentele care pot fi folosite de către companiile de gaze includ:

- Implementarea unui plan strategic de instruire al companiei
- Elaborarea unui acord al partenerilor sociali cu privire la instruire și învățare
- Crearea unui comitet de competențe al companiei

Crearea oportunităților de instruire și dezvoltare a aptitudinilor pentru toți angajații, inclusiv lucrătorii vârstnici

Investirea în învățarea pe parcursul întregii vieți, în instruire și dezvoltare este esențială în cazul în care companiile vor să obțină o poziție competitivă în cadrul industriei. Actualizarea și dezvoltarea aptitudinilor și competențelor lucrătorilor vârstnici este îndeosebi importantă în cazul în care companiile vor să rețină lucrătorii vârstnici cât mai mult timp posibil. Instruirea și dezvoltarea aptitudinilor este o parte importantă în crearea unei culturi a învățării în companiile care activează în domeniul gazelor. În cele ce urmează sunt prezentate câteva abordări de bune practici care pot fi utilizate de către companiile de gaze pentru a îmbunătăți contribuția și retenția lucrătorilor vârstnici:

- Investirea în instruirea și dezvoltarea tuturor lucrătorilor
- Introducerea cursurilor speciale pentru lucrătorii vârstnici
- Punerea în practică a metodelor de instruire și suporturi care sunt relevante pentru lucrătorii vârstnici
- Efectuarea evaluărilor regulate a angajaților privind instruirea și dezvoltarea
- Confruntarea datelor referitoare la *participarea lucrătorilor vârstnici*

Înlăturarea barierelor legate de vârstă și promovarea unei culturi a egalității și diversității în instruire și dezvoltarea aptitudinilor

Promovarea diversității de vârstă și a unei culturi a egalității și diversității este crucială pentru companiile care doresc să recruteze și să rețină cei mai talentați angajați. Combaterea discriminării pe motiv de vârstă și sex este un element important al acestuia. Gestionarea unei forțe de muncă diverse poate îmbunătăți profilul și imaginea externă a companiei. Sugestiile descrise în Setul de instrumente includ:

- Implementarea diversității de vârstă în programele de instruire, dezvoltare și angajare ale companiei;
- Promovarea oportunităților egale ale femeilor și bărbaților în accesul la instruire, dezvoltare și angajare;
- Înlăturarea barierelor legate de vârstă și a discriminării pe motiv de vârstă;
- Oferirea instruirii de sensibilizare în legăturile cu aspectele de sex și cele de vârstă pentru specialiștii în resurse umane;
- Evaluarea barierelor cu care s-au confruntat lucrătorii vârstnici și femeile la locul de muncă.

Punerea în aplicare a noilor metode pentru a oferi și furniza instruire și dezvoltarea aptitudinilor

Programele de educație și instruire pot fi ajustate în funcție de necesitățile și profilurile de aptitudini ale companiilor. Conlucrarea cu prestatorii de servicii educaționale și de instruire poate permite companiilor să meargă în pas cu necesitățile de dezvoltare a personalului.

Elaborarea unor metode inovatoare de furnizare și acreditare a educației și instruirii au devenit tot mai importante.

Setul de instrumente enunță un număr de metode prin care companiile pot dezvolta noi abordări de furnizare a educației și instruirii prin intermediul:

- Creării de parteneriate cu prestatorii externi de educație și instruire
- Examinării modului în care învățarea poate fi validată și acreditată la nivel extern
- Capacității de a fi inovator în furnizarea educației și dezvoltării aptitudinilor

Crearea unei organizații care se perfecționează continuu prin integrarea unei culturi a învățării în cadrul organizației

O provocare de bază pentru companiile de gaze este crearea unei culturi de perfecționare continuă în cadrul organizației și îndeosebi adoptarea conceptului de "organizație care se perfecționează continuu" pentru dezvoltarea organizațională. Organizațiile care se perfecționează continuu sunt importante pentru promovarea unei culturi a învățării care motivează și sprijină lucrătorii și recunoaște valoarea și meritele pe care le au.

Sugestiile, prezentate în Setul de instrumente, cu referire la ce pot face companiile de gaze pentru promovarea unei culturi a învățării includ:

- Promovarea unei culturi a învățării prin metode creative și inovatoare de încurajare a învățării
- Punerea în aplicare a unei scheme de reprezentanți ai angajaților pentru învățare
- Crearea unei scheme de dezvoltare a angajaților
- Crearea în acest scop a parteneriatelor de învățare la locul de muncă.

Abordarea problemei dezvoltării carierei profesionale a lucrătorilor vârstnici

Lucrătorii vârstnici deseori irosesc oportunitățile de dezvoltare a carierei. Dezvoltarea carierei este importantă în valorificarea contribuției tuturor angajaților, în special a angajaților vârstnici. Instruirea și dezvoltarea aptitudinilor este o componentă importantă a programelor de dezvoltare a carierei.

Sugestiile referitoare la ceea ce pot să facă companiile de gaze pentru dezvoltarea carierei lucrătorilor vârstnici includ:

- Elaborarea politicilor și oportunităților de dezvoltare a carierei pentru lucrătorii vârstnici
- Organizarea în mod regulat de interviuri pentru dezvoltarea carierei
- Valorificarea aptitudinilor lucrătorilor vârstnici în cadrul programelor de îndrumare profesională
- Consultarea cu sindicatele pentru a sprijini dezvoltarea carierei lucrătorilor vârstnici și modificarea locurilor de muncă

Elaborarea programelor de rotație și de redistribuire a posturilor pentru lucrătorii vârstnici

Rotația posturilor și redistribuirea locurilor de muncă și sarcinilor de muncă sunt importante pentru reținerea lucrătorilor vârstnici. Instruirea și dezvoltarea aptitudinilor este un element important al acestor programe. Lucrătorii vârstnici sunt adesea mai satisfăcuți la lucru și mai motivați dacă capacitățile de lucru pe care le au sunt legate de remunerarea muncii.

Sugestiile, prezentate în Setul de instrumente, cu referire la ce pot face companiile de gaze pentru oferirea oportunităților de rotație și redistribuire a posturilor includ:

- Efectuarea legăturii dintre instruire și programele de rotație și de redistribuire a posturilor
- Elaborarea unui program de rotație a posturilor în companie
- Punerea în aplicare a unei politici a companiei privind redistribuirea posturilor
- Monitorizarea consecințelor programelor de rotație și de redistribuire a posturilor
- Elaborarea metodelor pentru participarea angajaților și sindicatelor

Implementarea programelor de management al cunoștințelor

Transferul de cunoștințe de la lucrătorii vârstnici, experimentați la colegii lor mai tineri cu experiență mai puțină este un element cheie al productivității companiei în zilele noastre. Transferul de cunoștințe între generații este deosebit de important în lumina îmbătrânirii demografice. Tinerii pot acumula experiență, învățăminte și cunoștințe de la lucrătorii vârstnici, iar acest lucru poate fi integrat în procesele de educație continuă și instruire.

Sugestiile prezentate în Setul de instrumente cu referire la ce pot face companiile de gaze pentru gestionarea și transferul de cunoștințe includ:

- Implementarea unui program de management al cunoștințelor și examinarea modului în care acesta poate promova transferul de cunoștințe între generații.
- Încorporarea transferului de cunoștințe într-un model de organizație care se perfecționează continuu
- Introducerea unor metode inovatoare pentru reținerea și gestionarea cunoștințelor
- Elaborarea metodelor de transfer al cunoștințelor către noii angajați recrutați
- Introducerea schemelor de îndrumare profesională și asistență directă

Punerea în aplicare a politicilor complementare în legătură cu managementul vârstei

Există un număr de alte politici complementare referitoare la managementul vârstei care sunt parte integrantă a instruirii, dezvoltării aptitudinilor și angajării lucrătorilor vârstnici. În special, sănătatea și bunăstarea la locul de muncă sunt cruciale pentru lucrătorii vârstnici, la fel ca și politicile companiei referitoare la timpul de lucru flexibil. Această secțiune a Setului de instrumente prezintă în detaliu varii strategii care pot fi aplicate de către companii pentru reținerea lucrătorilor vârstnici prin intermediul:

- Programelor de promovare a sănătății și bunăstării la locul de muncă ca parte a unei strategii cuprinzătoare referitoare la managementul vârstei
- Inițiative ce țin de timpul de lucru, în care timpul este utilizat ca resursă pentru învățare, instruire, dezvoltare și retenție a lucrătorilor vârstnici

Elaborarea programelor pentru atragerea și reținerea lucrătorilor tineri și noilor talente

Multe companii ce activează în domeniul gazelor cunosc foarte bine dificultățile în recrutarea celor mai talentați tineri. Într-o perioadă în care există insuficiență de aptitudini, multe companii trebuie să preia inițiativa în recrutarea și instruirea noilor talente. Acest lucru este esențial în cazul în care companiile vor să devină angajatori preferați.

Sugestiile pentru companiile de gaze în atragerea, recrutarea și instruirea noilor talente care sunt expuse în Setul de instrumente includ:

- Examinarea modurilor în care profilul companiei, condițiile de muncă și oportunitățile de dezvoltare profesională pot fi dezvoltate astfel încât să fie atrași tineri.
- Acordarea atenției tinerilor subreprezențați, inclusiv grupurilor etnice minoritare, precum și fetelor și femeilor.
- Realizarea unor evenimente promoționale în colegiile și universitățile din localitate.
- Implementarea strategiilor de instruire și dezvoltare a carierei pentru atragerea noilor talente, precum și sesiuni de încercare a activității, stagii de lucru sau experiență de muncă pentru tineri. Acesta poate include activități practice și reale.

PUNCTUL 6: PROGNOZAREA APTITUDINILOR, COMPETENȚELOR ȘI ANGAJĂRII

Prognozarea aptitudinilor, competențelor și angajării a devenit esențială pentru competitivitate. Această secțiune a Setului de instrumente discută modul în care companiile pot prognoza și planifica satisfacerea necesităților lor viitoare de aptitudini, competențe și angajare. În timp ce multe companii au început să aibă o activitate sporită de prognozare și planificare a necesităților lor de aptitudini și ocupare a forței de muncă în viitor, nu va fi niciodată posibil de a prezice exact impactul îmbătrânirii demografice asupra industriei.

Cu toate acestea, companiile pot gestiona riscurile asociate îmbătrânirii demografice și eșantionul în scădere al potențialilor recruți noi în industrie prin implementarea unor abordări atât strategice, cât și preventive pentru managementul vârstei și prognozarea și planificarea aptitudinilor și competențelor.

Obținerea combinației corecte de aptitudini pentru organizațiile mari și complexe care se schimbă rapid prezintă multiple provocări pentru planificarea de viitor. Din această cauză, obținerea celei mai bune și potrivite combinații de aptitudini necesită o planificare eficientă a forței de muncă și o atenție pentru diversitatea de vârstă.

În timp ce angajarea unor noi angajați este importantă pentru orice companie, mai ales din cauză că aceasta aduce noi talente și noi perspective, ar fi greșit ca organizațiile să conteze doar pe angajații noi pentru satisfacerea tuturor necesităților viitoare de aptitudini. Din această cauză, reținerea angajaților vârstnici și investiția în instruirea și dezvoltarea lor ar putea fi la fel de importante.

Evaluarea valorii strategice a învățării și dezvoltării aptitudinilor într-o organizație nu este niciodată o misiune ușoară. Cu toate acestea, toate companiile trebuie să implementeze mecanisme de măsurare și raportare a contribuției pe care o are învățarea pentru scopurile și competitivitatea companiei.

Instrumentele pentru anticiparea schimbării și prognozarea viitoarelor aptitudini și angajare care sunt descrise în Setul de instrumente includ:

- Identificarea necesităților de aptitudini prin planificarea forței de muncă;
- Potrivirea angajaților cu locurile de muncă prin identificarea aptitudinilor și caracteristicilor necesare sau a angajaților potriviți;
- Asigurarea faptului că aceste competențe sunt planificate pentru și integrate în forța de muncă;
- Încorporarea acestor strategii în planificarea succesiunii;
- Reținerea lucrătorilor vârstnici și dezvoltarea aptitudinilor lor pentru a corespunde viitoarelor necesități de aptitudini;
- Analiza necesităților de aptitudini pentru a servi în calitate de bază pentru instruire și dezvoltare;
- Asigurarea faptului că există o implicare a partenerilor sociali în prognozarea aptitudinilor și competențelor.

PUNCTUL 7: ROLUL PARTENERILOR SOCIALI ȘI AL DIALOGULUI SOCIAL

Această secțiune evidențiază rolul pe care partenerii sociali și dialogul social îl pot juca în elaborarea acordurilor care identifică și dezvoltă aptitudinile, competențele și angajarea în sectorul gazelor, cu o atenție specială pentru schimbarea demografică. Setul de instrumente include sugestii pentru:

- Rolul partenerilor sociali în elaborarea acordurilor și inițiativelor privind schimbarea demografică, aptitudinile, instruirea și angajarea;
- Utilizarea acțiunii la nivel european de către partenerii sociali;
- Implementarea acțiunii la nivel național de către partenerii sociali.

Partenerii sociali trebuie să joace un rol cheie în negocierea politicilor și acordurilor care pot îmbunătăți învățarea, aptitudinile și dezvoltarea întregii forțe de muncă în lumina îmbătrânirii demografice, schimbării tehnologice și satisfacerii cerințelor existente de competitivitate în industria gazelor. O constatare importantă a sondajului realizat de noi este că partenerii sociali necesită să stabilească de urgență impactul schimbării demografice în sectorul gazelor și să elaboreze abordări comune pentru înlăturarea posibilelor consecințe negative ale schimbării demografice în sector.

Dialogul social poate conferi valoare adăugată dezvoltării aptitudinilor și competențelor prin evidențierea importanței instruirii și dezvoltării aptitudinilor pentru forța de muncă și îndeosebi a importanței includerii acestui lucru în acordurile colective și negocierile la locul de muncă. Acest lucru poate fi obținut prin dezvoltarea unor soluții inovatoare și creative pentru dezvoltarea aptitudinilor și prognozarea aptitudinilor și angajării în cadrul sectorului, obținând consimțământul și sprijinul din partea forței de muncă și prin sublinierea importanței dreptului la concediu pentru educație și instruire prin integrarea acestuia în politici referitoare la timpul de lucru flexibil. De asemenea, va fi important de a evidenția un angajament față de egalitate și diversitate, astfel încât lucrătorii vârstnici și femeile să beneficieze de inițiative ce țin de instruire și aptitudini la locul de muncă.

Partenerii sociali trebuie să joace un rol important în asigurarea supraviețuirii sectorului gazelor prin abordarea unui număr de probleme, inclusiv: aplanarea consecințelor unei forțe de muncă în proces de îmbătrânire, sporind numărul de femei în sector, abordând decalajul iminent (dacă nu curent) de aptitudini, abordând provocările pe care le pune agenda de mediu și prin oferirea sprijinului pentru angajați, pentru ca aceștia să se instruiască pe toată durata activității lor profesionale.

Domeniile sugerate pentru elaborarea de acorduri pot include analizarea în comun a informațiilor referitoare la necesitățile de instruire și dezvoltare a lucrătorilor; actualizarea aptitudinilor întregii forțe de muncă; instruirea pentru lucrători în domenii noi sau în curs de apariție, cum ar fi schimbarea de mediu sau serviciile clienți; modificările în responsabilitățile de bază determinate de schimbări tehnologice sau de altă natură; politici în domeniul resurselor umane referitoare la managementul vârstei și diversitatea de vârstă; și politici cu privire la sănătate și bunăstare la locul de muncă și acorduri cu privire la timpul de lucru flexibil.

Reprezentanții de la locul de muncă au un rol esențial în inițierea și elaborarea, împreună cu conducerea, a măsurilor de îmbunătățire a aptitudinilor și dezvoltării profesionale a tuturor lucrătorilor, dar în special în evidențierea consecințelor schimbării demografice.

Există două scenarii posibile care vin în atenția partenerilor sociali. Primul scenariu se referă la lipsa oricăror acțiuni în sectorul gazelor și în rezultat va fi afectată competitivitatea companiilor. Cel de-al doilea scenariu oferă sectorului gazelor câteva speranțe de viitor. Acesta va situa angajatorii în fața concurenților lor și va garanta supraviețuirea acestora, nu doar ca lideri în sectorul energetic, ci și ca angajatori preferați.

Setul de instrumente demonstrează că partenerii sociali trebuie să-și asume roluri noi în găsirea unor soluții comune la impactul îmbătrânirii demografice asupra instruirii, dezvoltării aptitudinilor și ocupării forței de muncă în sectorul gazelor. Prin informarea în legătură cu provocările și prin ridicarea nivelului de calificare a reprezentanților partenerilor sociali în domeniile cuprinse în acest Set de instrumente, acesta va avea o valoare de durată pentru sector. Prin promovarea parteneriatelor, sindicatele, personalul și conducătorii pot elabora abordări comune și identifica și promova soluții comune în domeniul instruirii și dezvoltării aptitudinilor pentru o forță de muncă diversă din punct de vedere al vârstei. Adoptarea acestei abordări va fi importantă pentru crearea unei culturi organizaționale bazată pe discutarea și soluționarea problemelor.