



ÖSSZEFOGLALÓ

ESZKÖZTÁR

DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁS, ÉLETKOR-KEZELÉS ÉS KOMPETENCIÁK A GÁZSEKTORBAN EURÓPÁBAN

2009
DR JANE PILLINGER





Ez a projekt az Európai Bizottság támogatásával jöhetett létre – DG Foglalkoztatás, szociális ügyek és esélyegyenlőség

ELŐSZÓ

2009-ben az Európai Szociális Partnerek (a EUROGAS, az EMCEF és az EPSU) úgy döntöttek, hogy megvizsgálják a demográfiai változás várható hatását a szakmai készségekre és kompetenciákra a gáziparban – ezért elindítottak egy projektet a Társadalmi Párbeszéd Bizottság keretrendszerében.

Különálló tanulmányt írt David Tarren (Metropolitan University of London) a Working Life Research Institute munkatársaként abból a célból, hogy elemzést készítsen a demográfiai öregedés irányáról, valamint az azzal kapcsolatos készségekről és kompetenciákról. A tanulmány – mely megállapította, hogy a demográfiai öregedés, és az iparban végbemenő változások új befektetéseket, készségeket és kompetenciákat kívánnak – egy közösen elkészített felmérés eredményeit közli. A válaszokból világosan látszik, hogy a munkáltatóknak és szakszervezeteknek időt és erőforrást kell áldozniuk arra, hogy kielégítően tanulmányozhassák a szektor előregedő munkaerejének hatásait, és így együttesen megfelelő válaszokat adjanak a jelentkező problémákra. A felmérés válaszai azt jelzik, hogy hiányzik a párbeszéd és a megegyezés a demográfiai változásról és a kompetenciákról. A tanulmány kiemeli azon szakmákat, melyek különösen érintve lesznek, úgy mint, a díjbeszedők, mérnökök, üzemi gépkezelők, ezen kívül az ügyfélszolgálatokon, a terjesztésben és a kutatásban dolgozók.

Ezen Eszköztár azért készült, hogy felhívja a figyelmet és rámutasson azokra a módszerekre, amelyekkel a szociális partnerek a demográfiai változások szakmai készségekre és kompetenciákra gyakorolt hatásait kezelhetik, melyek szükségesek ahhoz, hogy a szektor a jövőben versenyképes maradjon. Az Eszköztár azonosítja a kihívásokat, melyekkel a gázvállalatok szembenéznek, és azt, hogy hogyan lehetne azokat megoldani. Bemutatja hogy milyen előnyökre tehetnek szert a vállalatok a különböző életkori csoportok készségei és motivációi révén a munkaerőpiacon; valamint iránymutatással, információval és az eredményes gyakorlati megvalósításhoz szükséges szemléletmóddal szolgál számukra. Számos esettanulmány létezik, amely szemlélteti az együttes vállalat/szakszervezet szemléletmódot, beleértve ebbe a szektor fő vállalatait is. Az Eszköztár hangsúlyozza a társadalmi párbeszéd szerepét a demográfiai változás kezelésében, és hasznos lehet a humán erőforrás és vállalati menedzsereknek valamint a gázszektorban dolgozó szakszervezeti képviselőknek, akiknek az a feladata hogy stratégiákat és eljárásokat vázoljanak fel, illetve hogy figyelemmel kísérjék az elért haladást az említett területen. Az Európai Szociális Partnerek azt szeretnék látni, hogy ezen Eszköztárt veszik alapul a demográfiai változások a készségekre és



kompetenciákra gyakorolt hatásainak kezelésénél. Az Írországból érkezett Dr Jane Pillinger (független tanácsadó) mutatta be az Eszköztárt.

2009 november 4-én közös konferenciát rendeztek a „Demográfiai változások és kompetenciák az európai gázszektorban” címmel. A konferencián a munkáltatók és szakszervezetek képviselői vettek részt Európa számos gázvállalatától. A konferenciáról készült bemutatók, a tanulmány összefoglalója, valamint a teljes beszámoló, illetve az Eszköztár összefoglalása és annak teljes anyaga egyaránt megtalálhatók a következő weboldalon: <http://www.epsu.org/a/5743>.

Az EUROGAS, EMCEF és az EPSU szeretnének köszönetet mondani mindazon vállalati és szakszervezeti képviselőnek, akik közreműködtek e tanulmány elkészítésében, kidolgozták az esettanulmányokat, hasznos információval és értékes ötletekkel szolgáltak.

EUROGAS, EPSU és az EMCEF

TIZENKÉT PONTOS TERV

A SIKERES ÉLETKOR-KEZELÉSI ÉS DEMOGRÁFIAI ÖREGEDÉSI STRATÉGIÁK ÉS KOMPETENCIÁK MEGVALÓSÍTÁSÁÉRT A GÁZ SZEKTORBAN

- 1. Az életkor-kezelés, szakmai képzés és készségfejlesztés stratégiai megközelítése.**
- 2. Adjon lehetőséget a szakmai képzésre és készségfejlesztésre a teljes munkaerő számára, beleértve ebbe az idősebb dolgozókat.**
- 3. Törölje el az életkori korlátokat és valósítsa meg az egyenlőség és változatosság kultúráját.**
- 4. Alkalmazzon új módszereket a dolgozóknak nyújtott oktatás és képzés terén.**
- 5. Alakítsa tanuló szervezetté vállalatát a tanulás kultúrájának a szervezetbe történő beágyazásával.**
- 6. Foglalkozzon az idősebb dolgozók karrier-fejlesztésével.**
- 7. Fejlesszen munkarotáció és átcsoportosítási programokat az idősebb dolgozók számára.**
- 8. Vigyen keresztül tudáskezelő és tudásátadó programokat.**
- 9. Alkalmazzon kiegészítő módszereket az életkor-kezelésben: egészség és jóllét a munkahelyen – rugalmas munkaidő.**
- 10. Alakítson ki programokat hogy a vállalathoz vonzza és ott tartsa a fiatalabb dolgozókat.**
- 11. Alkalmazzon módszereket a jövőbeli szakmai készségek és a munkavállalás előrejelzésére.**
- 12. Alakítsa a szociális párbeszédet a munkahelyen, integrálja az életkor-kezelést, szakmai képzést és készségfejlesztést a kollektív szerződésekbe és a munkahelyi társulásokba.**

1. RÉSZ: AZ ESZKÖZTÁR BEMUTATÁSA

Ezen Eszköztár gyakorlati útmutatással és információval szolgál a szakszervezetek és munkaadók számára a gázszektorban, hogy segítségével képesek legyenek megfelelni a szektorban a demográfiai változásnak köszönhetően, a készségek és kompetenciák terén jelentkező kihívásoknak.

Azáltal, hogy felhívják a figyelmet és a demográfiai öregedés kezeléséhez eszközöket nyújtanak, a gázvállalatoknál dolgozó szociális partnereknek is lehetőséget adnak arra, hogy hatékonyabban kezeljék a szakmai készségek és kompetenciák előrejelzését, és hogy megtervezettebb és átfogóbb módon közelítsék meg a életkor-kezelést.

A szociális partnerek kulcsszerepet játszanak az együttes szemléletmódok és megoldások kialakításában a demográfiai változások által kialakult kockázatok terén melyek a gáz szektorra kihatással vannak.

2. RÉSZ: AZ EURÓPAI GÁZSEKTOR ÉS A RÁ VÁRÓ KIHÍVÁSOK ÁTTEKINTÉSE

Az európai gázszektor

A gázszektor jelentős kihívásokkal néz szembe gyártási, disztribúciós és kiskereskedelmi működése terén – az árupiacok változásainak, a jövőben valószínűleg növekvő energiaigényeknek, és a klímaváltozás kezelésének és az üvegházhatást kiváltó gázok csökkentésének igénye következtében. Az említett problémák mind befolyásolják az energia infrastruktúrát, a foglalkoztatást, a képzést és a munkaerő-készségek és kompetenciák előrejelzését. Ezen felül, a gázpiacok liberalizációja és a globális verseny újabb kihívások elé állítja a gázvállalatokat, miközben a versenyképességük növelésén dolgoznak.

A gázszektor körülbelül 246 716 embert foglalkoztat (Az EU 27 tagországában található 1300 gázcég adatai alapján (Eurogas 2008). Habár a foglalkoztatás folyamatosan csökken a szektoron belül, ami általános tendenciának mondható az európai energia szektor liberalizációja óta – a felsőfokú technikai és műszaki végzettségűek foglalkoztatása növekszik. A nők a munkaerő 8 illetve 15 százalékában képviseltetik magukat a gázszektorban, és a magasan kvalifikált nők a jövőben fontos munkaerőforrást jelentenek.

Európai demográfiai tendenciák

Az előregedő népesség az Európai Unión belül azt jelenti, hogy a 20-49 évesek aránya a 2000-es évben mért 208.7 milliőről 2050-re 151.2 millióra fog csökkenni. Ezalatt az idő alatt a 60 év felettek száma jelenős mértékben emelkedik – 2030-ra pedig a nyugdíjasok száma meghaladja az aktív dolgozókéét. Ennek következményei lesznek a gázszektorra nézve is – ahol már most, a vállalatok jelentései alapján, 10 és 40 százalék közöttire tehető az 50 év feletti munkaerő száma.

A demográfiai öregedést az Európai Unió kiemelt fontosságú ügyként kezeli, és a Lisszaboni Stratégia keretében megfogalmazott célok az idősebb munkavállalók és nők munkaerőpiacon való részvételének növelését, valamint Európa versenyképességének megőrzését célozzák. E lépéseknek köszönhetően az Európai Bizottság előrejelzése alapján az idősebb munkavállalók foglalkoztatási aránya növekedni fog a napjainktól számított és a 2020-ig tartó időszakban.

Szakértelem a tudás-alapú gazdaságban és ennek következményei a gázszektorra nézve

A szaktudás és az ezzel járó kompetenciák fejlesztése nélkülözhetetlen részét képezik annak az európai stratégiának, amely a növekedést és az előregedő társadalom által támasztott kihívásoknak való megfelelést tűzte ki célul. A gázszektorban – és a gazdaság egyéb szektoraiban – mutatkozó tendenciák a magasabban kvalifikált munkaerő és nagyobb szaktudással, kompetenciával és végzettséggel rendelkező munkavállalók alkalmazása a szakértelem és tudásalapú gazdaság felé támasztott igényből ered.

Az Európai Bizottság szaktudás szerinti szektor-tanácsok létrehozását javasolja, melyek szorosan együttműködnek a szektoron belüli, európai szinten folyó szociális párbeszédben – annak érdekében, hogy átalakítsák a szaktudást és javítsák a tanulási lehetőségeket a teljes munkaerő számára. A tudás, amiben a munkáltatók szerint hiányosságok mutatkoznak, többek között az információs és kommunikációs technológia, technikai és műszaki tudás, emellett olyan kulcs kompetenciák, mint a probléma megoldás, elemzőképesség, én-menedzsment és kommunikációs és nyelvi készségek.

Társadalmi párbeszéd az európai gázszektorban

A szociális partnerek az európai gázszektorban megalapozói voltak a szociális párbeszédnek, melyet az Európai Bizottság 2007 márciusában hivatalosan is elismert. A Szociális Párbeszéd a gázszektorban

fontos szerepet szán a szociális partnereknek abban, hogy befolyásolják a munkaerőpiac szakmai és foglalkoztatásbeli összetételét, és hogy kezeljék a demográfiai elöregedés és újrarendezés kettős problémáját – az életkor-kezelési stratégia keretében.

3. RÉSZ: A GÁZVÁLLALATOK KÖRÉBEN VÉGZETT FELMÉRÉSEK ÉS ESETTANULMÁNYOK ÁTTEKINTÉSE

Az Eszköztár tájékoztatására szánt vizsgálat részeként a gázvállalatok és szakszervezetekről is készült felmérés – mellyel részletesebb esettanulmányok is foglalkoznak. A felmérés kimutatta, hogy a munkaerő 40 százaléka 50 éven felüli – és hogy a vállalatok többsége úgy látja, hogy a demográfiai változás a jövőben hatással lesz a munkahelyi feladatkörökre és készségekre – különösen a műszaki és információs technológia területén.

A tudásátadás, majd ezt követően a toborzás és a fiatalabb munkavállalók megtartása, a jövőben fontos szakmai készségek előrejelzése és a tervezés szerepelnek a vállalatok és szakszervezetek legfontosabb prioritásaiként. A szakszervezetek különösképp hangsúlyozták az idősebb munkavállalók szaktudásának naprakésszé tételét, és hogy a felmerülő kérdések szerepeljenek a kollektív szerződéskötés napirendjén. A vállalatok ezen kihívásokra a tudás-menedzsment, mentori és egyéb, idősebb munkavállalókat célzó programok bevezetésével válaszoltak – valamint sajátos kezdeményezésekkel álltak elő, hogy magukhoz vonzzák illetve megtartsák a fiatalabb dolgozókat.

A gázvállalatok által szolgáltatott példák és esettanulmányok összefoglalása

E.ON Ruhrgas AG egyéni szintű mentori és tudásátadási kezdeményezéseket indított el, valamint megbeszéléseket tartott a szakszervezetekkel a demográfiai változás kompetenciákra való következményeiről. Jövőbeni prioritásai között szerepel a teljes munkaerő szaktudásának naprakésszé tétele, és a fiatalabb munkavállalók toborzása és megtartása, valamint a jövő szakképzési követelményeinek előrejelzése.

Swissgas Ag megbeszéléseket folytatott a szakszervezetekkel azon kezdeményezésről, melyek segítik a vállalatot abban, hogy alkalmazkodjon az új szakképzési elvárásokhoz, amik a demográfiai változásból erednek. A vállalat különösen a tudásátadást tartja kihívásnak, amit a jövőben kezelnie kell.

Gas Terra BV, Hollandia létrehozott egy a kompetencia-fejlesztésen alapuló életpályautat munkavállalói számára – és a tudásátadást emelte ki mint jövőbeni kihívást a vállalat számára. A tudásátadást a munkarotációs programok fontos eredményének tartja.

Lengyel Olaj és Gáz Vállalat meglátása szerint a demográfiai változás komoly hatással lesz a vállalatra az elkövetkező években – különösen a műszaki területen. Tárgyalások folytak a szakszervezetekkel a vállalat újrendeződésének témájáról. Úgy vélik, hogy az idősebb munkavállalók vállalatnál tartása valamint a fiatalabb dolgozók toborzása és megtartása lesznek azok a kihívások, amikkel a vállalatnak a jövőben szembe kell néznie.

DEPA S.A, Görögország képzési és fejlesztési programokat vezetett be a teljes munkaerő számára, és a tudásátadást emelte ki mint legfontosabb kihívást a jövőre nézve.

Égáz-Dégáz Zrt., Magyarország a jövőbeni készségek és kompetenciák meghatározásán dolgozott, valamint képzési és fejlesztési programokat szervezett a teljes munkaerő részére. Megbeszéléseket folytatott a szakszervezetekkel habár nem pontosan a demográfiai változás kompetenciákra való következményeivel kapcsolatban. A fiatalabb munkavállalók vállalatnál tartása, a tudásátadás és a készségek előrejelzése és tervezése szerepelnek a jövő fő kihívásai között.

Égáz-Dégáz Természetes Gáz Disztribútor Zrt. úgy véli, hogy a demográfiai változás nagy hatással lesz a vállalatra, ahol a munkaerő elöregedése érinti majd a szakembereket, illetve a műszaki és technikai foglalkozásúakat. A vállalat képzési és karrierfejlesztési programjainak célja, hogy az elveszett szaktudást általános, a fiatalabb és középkorú munkavállalók „univerzális” kompetenciáinak fejlesztésével kompenzálja – hogy ezáltal nagyobb lehetőségük legyen a munkák közötti mozgásra.

Wien Energie Gasntz GmbH úgy látja, hogy a demográfiai változás leginkább a műszaki munkákra lesz kihatással. A vállalat speciális képzési és fejlesztési programokat valósított meg idősebb munkavállalói számára a tudás-átadás programok mellett. A demográfiai változás szerepel a vállalat szociális partnerekkel kötött, a készségekről és képzésről szóló megállapodásaiban.

GDF Suez Infrastruktúra leányvállalat, Franciaország, kiemeli, hogy a demográfiai változás különösen a munkakörök és a jövő szakképzés iránti igényeit fogja befolyásolni – ezen belül is a műszaki területet érinti a leginkább. A vállalat céljai között szerepel, hogy a szakszervezetekkel való következő tárgyalásán a munkaerő-tervezésről belevegyen különféle képzési és fejlesztési programokat, amelyek az idősebb munkavállalókat célozzák meg, illetve munkarotációs programokat a már létező képzési és fejlesztési programok mellett, melyek minden munkavállaló számára elérhetőek, tudás-átadás és mentor programokat.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Németország, kijelenti, hogy a növekvő verseny a gázszektorban magas követelményeket támaszt a munkavállalók képzettségi szintjével, és hogy mind nehezebb megfelelő képesítéssel rendelkező munkaerőt találni, különösen a műszaki területen. Erre válaszképpen a vállalat több intézkedést is hozott, hogy fiatal képzett munkaerőt toborozzon és a vállalatnál tartson – és bevezette az intézményes személyzeti fejlesztés koncepcióját minden dolgozója számára. Bizonyos megállapodásokat aláírtak a szociális partnerek a vállalat munkabizottságán keresztül.

Szlovák Gázipar, Szlovákia a demográfiai változás következményei arra sarkallták a vállalatot, hogy bevezessen egy projektet annak kezeléséről, hogy meg tudják határozni a veszélyeket, amik az elöregedő munkaerővel hozhatóak összefüggésbe. A képzési és tehetséggondozói programok is bevezetésre kerültek a munkarotációs , tudás-átadás és mentor programok mellett az idősebb munkavállalók számára.

RWE Transgas, AS, Cseh Köztársaság arra számít, hogy a műszaki foglalkozásokat érintik a leginkább a változások, ennek eredményeként olyan kezdeményezéseket vezetett be amelyekkel előreláthatóak a jövő készségei és kompetenciák – emellett képzési és fejlesztési programjai vannak

minden munkavállalója számára. A fiatalabb munkavállalók toborzása és megtartása és a tudásátadás a fő kihívások amelyekkel a jövőben foglalkozni kell.

Süwag Energie AG, Németország a demográfiai változás hatással van a műszaki, információs technológiai és a kereskedelmi profilra. A vállalat programokat vezetett be a jövőbeni készségek előrelátása és lehetséges prognózisa végett – és képzési és fejlesztési programokat kínál minden dolgozó számára. Az idősebb munkavállalók vállalatnál tartása, a tudás-átadás valamint a készségek előrelátása és a tervezés szerepelnek mint fő kihívások.

E.ON Földgáz, Magyarország a demográfiai változás, álláspontja szerint, különösen a szakképesítést nem igénylő munkákat végzőket érinti – és munkaerőhiány jelentkezik a gáz-műszaki és technikai munkakörökben. Erre reagálva, a vállalat számos programot indított a személyzet folyamatos és szakmai továbbképzésére, a munkarotáció és a szaktudáshiány előrejelzés mellett.

Eni S.p.A Gáz és energia, Olaszország, nagy kihívásként tekint a demográfiai változásra ezért számos humánerőforrás intézkedést vezetett be a vállalat képzési programjának részeként a probléma kezelésére. A vállalat előrejelzése alapján olyan alapkészségekre lesz szükség mint az információs technológia, kockázat-kezelés, tárgyalókészség, vevő-orientáltság és kereskedelmi készségek, amelyek fontossá váltak a vállalati siker és versenyképesség szempontjából. A leginkább érintett szakmák az adminisztratív, információs technológiai és kereskedelmi területhez kapcsolódnak. A vállalat-politika lépéseket tett azért, hogy előrevetítse a készségeket és kompetenciákat, illetve az idősebb munkavállalók részére elindított programokat, illetve a „tudásbirtokosok” tudás-átadás programot. A szociális párbeszéd nagyon fontos szerepet játszott az új képzési kezdeményezések elindításánál, és a szakszervezetek elismerik új képességek szükségességét ahhoz, hogy a vállalat rugalmasan tudja kezelni a felmerülő kockázatokat és újfajta kihívásokat.

Fabricom, Norvégia, egy sor intézkedést fogantatosított, hogy kezelje a demográfiai változást a vállalat egyenlőségi, sokszínűségi és versenyképességi programjának részeként. Az idősebb munkavállalók speciális képzéseken vehetnek részt, hogy minél tovább a munkaerőpiacon maradhassanak. A kompetencia-fejlesztés pedig a vállalat fő stratégiai céljává vált. Sikeresen toborzott és a vállalatnál tartott nőket és idősebb munkavállalókat valamint jó hasznát vette „Befogadó Munka” megállapodásának, és a szociális párbeszédnek vállalati szinten.

Wales és West Utilities, Newport, Wales, a demográfiai változást és az idősebb munkavállalók szakértelmének megtartását emelte ki, mint a jövő legfontosabb kihívásait. A szociális párbeszéd a képzés és fejlesztés során felmerülő problémák kezelésében nagyon lényeges mechanizmusnak bizonyult, ami hozzájárult a vállalat fejlődéséhez. Az együttes konzultáció mint alkalmazott struktúra részletes konzultációkat eredményezett a munkaterhelés/munkavállalói létszám párosításban, valamint az életpálya modellek és karrierfejlesztési programok során. E folyamat következménye a jó munkakapcsolat, a megértés és a bizalom a szakszervezet és a vezetőség között.

RWE Westfalen-Weser-Ems, Németország, 2800 főt számláló munkaerejével a vállalati személyzettervezés- és megtartás javításával, valamint a munkavállalók karrierfejlesztésével válaszolt a demográfiai elöregedés következtében megjelenő kihívásokra – hogy a jövőben elérje a megfelelő képesség-kombinációt. Jelentős hatással számol a műszaki foglalkozásokra nézve, és egy sor kezdeményezéssel koncentrált arra, hogy megtartsa az idősebb munkavállalók szaktudását és kompetenciáit – beleértve ebbe olyan programokat, amelyek a munkahelyi sokszínűség kezelésével, életkor alapú vezetéssel, illetve az idősebb dolgozók egészségével és jóllétével, valamint a személyzet tervezéssel foglalkoznak. A munkahelyi Tanács fontos eszközként szolgál az idősebb munkavállalók szaktudásának felfrissítése és megtartása terén. A jövőbeni készségek és foglalkoztatási követelmények előrejelzésének vállalati modellje – a különféle foglalkozástípusok készség és képzésfejlesztési szükségletein alapul, amelyek úgy lettek kialakítva, hogy megmutassák a következő

tíz év során várható kihívásokat. Bevezetésre kerültek bizonyos képzési és egészség illetve jólléti stratégiák az idősebb dolgozók megtartása érdekében. A vállalat kidolgozott egy modellt a jövőbeni készségek és foglalkoztatási igények előrejelzésére. A cél az, hogy összepárosítsák a munkavállalói képességeket a munka által megkívánt követelményekkel – ennek érdekében meg kell határozni a szükséges lépéseket, és idejekorán speciális személyzetfejlesztési intézkedéseket kell kezdeményezni.

4. RÉSZ: ÉLETKOR-KEZELÉS, KÉSZSÉGEK, KOMPETENCIÁK ÉS FOGLALKOZTATÁS A GÁZSZÉKTORBAN

Ez a rész ismerteti meg az olvasót az életkor-kezeléssel és az életkori változatossággal, mint szemléletmódokkal, melyekkel változás érhető el a szektoron belül – valamint, hogy hogyan lehet bevezetni egy az életkor-kezeléssel kapcsolatban mindenre kiterjedő és stratégiai megközelítést. Megmutatja azt a hozzáadott értéket, amit a szociális partnerek közreműködése jelent az életkor-kezelésben és az életkori változatossággal.

Az életkor-kezelés egy egységes és átfogó megközelítés a demográfiai változás munkahelyi kezelésére. Magában foglalja az életkori korlátok kezelését, valamint az életkori változatosság támogatását. Az életkor-kezelés azt jelenti, hogy tisztában vagyunk a dolgozók egyéni képességeivel és szaktudásával – valamint azzal, hogy ez szolgálhatja az alapot, amire a jövőbeni munkaerő szaktudásának és foglalkoztatásának terve és megvalósítása épül. Ez különösen fontos, mivel nyilvánvaló, hogy nincsen jelentős különbség a fiatalabb és idősebb munkavállalók munkateljesítménye között. A dolgozók azon képessége, hogy életkoruk előrehaladtával is meg tudják őrizni produktivitásukat, egy sor összetevő befolyásolja – többek között a foglalkozásuk, a munkakörülményeik és életstílusuk. A vállalatok előnyöket szerezhetnek a különböző életkori csoportok szaktudásának és motivációjának révén – különösen azzal, ahogy a különféle korcsoportok hozzájárulnak a vállalat munkájához.

Az életkor-kezelés és az életkori változatosság üzleti előnyei a gázvállalatok számára a következők:

- A gázvállalatok előre tekintenek, és versenyelőnyben vannak;
- meg tudnak felelni a jövő szakmai és foglalkoztatásbeli igényeinek;
- képesek magukhoz vonzani és megtartani egy magasan képzett és kitűnő minőségű munkaerőt;
- első számú munkaadókká válnak, és javul a társadalmi megítélésük;
- javulást érnek el a munkavállalói kapcsolatok és dolgozóik elégedettsége terén.

A felsorolt üzleti előnyök az alábbi stratégiák alkalmazásával érhetőek el:

- Vezetés; az előregedés; és változatos munkaerő;
- Az idősebb munkavállalók szakértelmének és tapasztalatának értékelése, hasznosítása és megőrzése;
- Az idősebb dolgozók számára minőségi munka biztosítása;
- Az életkori korlátok és az életkorhoz kapcsolódó hátrányos megkülönböztetés kezelése;
- A különböző korcsoportok készségeihez és szükségleteihez kapcsolódó feladatok kezelése, valamint befektetés a teljes munkaerő képzésébe és szakértelmébe;

Az, hogy az életkor-kezelésre létezik egy egységes és átfogó megközelítés, azt jelenti, hogy a vállalatoknak figyelemmel kell kísérniük a munkaerő korprofilját – és olyan intézkedéseket kell alkalmazniuk, amelyek hasznosítják a munkaerő minden korcsoportjának szakértelmét, érdeklődését és motivációját. Ez konkrétan egy tanulás- és tudásfejlesztési ciklus létrehozását jelenti, aminek segítségével a fiatalabb dolgozók új szakmai készségekre tehetnek szert, és kijelölhetik szakmai előmenetelük útvonalát. Az idősebb munkavállalóknak pedig lehetőségük van a fejlődésre és képzésekben való részvételre – és arra, hogy megszerzett tudásukat átadják a fiatalabbaknak.

Ennek az a logikus magyarázata, hogy azok a vállalatpolitikák, melyek előnyösek az idősebb dolgozókra nézve, hosszútávú hatással vannak a vállalatokra is azáltal, hogy fenntartható munkahelyeket teremtenek, melyek megfelelnek a jövő szakmai igényeinek.

A szociális partnerek abban a helyzetben vannak, hogy kulcsszerepet játszhatnak az életkor-kezelés és a jövőbeni foglalkoztatás és szakmai készségek előrejelzésében. A szakszervezetek betekintést nyújtanak abba, mit részesítenek előnyben a dolgozók; mik a szükségleteik illetve prioritásaik. Képesek felmérni, hogyan valósítható meg a munkakörülmények javítása, hogy ezáltal az idősebb dolgozók a vállalat kötelékében maradjanak – valamint fontos perspektívát adnak az egészséggel és jólléttel, az életkori változatossággal, egyenlőséggel és az élethosszig tartó tanulással kapcsolatban. A demográfiai változás a gázszektorban azt kívánja meg, hogy a szociális partnerek új, átfogó megközelítéseken és stratégiákon dolgozzanak – hogy kezelni tudják azt az együttes problémát, amit a fiatalabb munkavállalók toborzásának és megtartásának, valamint az idősebb és tapasztaltabb dolgozók szakértelmének kárba veszése jelent.

5. RÉSZ: ESZKÖZÖK A SZAKMAI KÉSZSÉGEK ÉS KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉHEZ A DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁS FÉNYÉBEN

Az Eszköztár ötödik része egy sor gyakorlatban jól hasznosítható eszközzel szolgál, amit a vállalatok és szociális partnerek felhasználhatnak ahhoz, hogy jól megtervezett, átfogó és előremutató módon közelítsenek a szakmai készségek, kompetenciák és a foglalkoztatás felé – a demográfiai változás fényében. Ezen eszközök, melyekről bővebben szó esik a teljes Eszköztárban, útmutatással, javaslatokkal, gyakorlati tanáccsal és információval szolgálnak a következő területről:

A képzést és a szaktudás fejlesztését stratégiai módon közelítse meg

A stratégiai megközelítés kialakítása biztosíthatja, hogy a képzés és a szaktudás fejlesztése szerves részei a vállalat üzleti tervének. Ezen megközelítés szintén hozzájárulhat ahhoz, hogy a képzés és a szaktudás fejlesztése részét képezi az általános életkor-kezelési stratégiának. Azon eszközök, melyeket a gázvállalatok használhatnak a következők:

- Vállalati stratégiai képzési-terv alkalmazása
- Szociális partneri megállapodás kidolgozása a képzés és tanulás témájában
- Vállalati szakértői bizottság létrehozása

Adjon lehetőséget a képzésre és szaktudás fejlesztésére a teljes munkaerő részére – beleértve ebbe az idősebb dolgozókat is

Az élethosszig tartó tanulásba, a képzésbe és a fejlesztésbe történő befektetés elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalatok versenyelőnybe kerüljenek az gáziparban. A szakmai készségek és kompetenciák fejlesztése és naprakészé tétele az idősebb munkavállalók esetében különösen fontos, amennyiben a vállalatok arra törekzenek, hogy ameddig csak lehet, a vállalatnál tartsák ezen dolgozóikat. A képzés és a szakmai fejlesztés fontosak ahhoz, hogy a tanulás kultúrája alakulhasson ki a gázvállalatoknál. A következőkben hasznos gyakorlati megközelítésekről olvashat, amelyeket a gázvállalatok arra használhatnak, hogy fokozzák az idősebb dolgozók közreműködését és meghosszabbítsák a vállalatnál töltött idejüket:

- Fektessen be minden dolgozó képzésébe és fejlesztésébe
- Indítson speciális tanfolyamokat az idősebb dolgozók részére

- Használjon olyan képzési módszereket és segédleteket, melyek illeszkednek az idősebb dolgozók igényeihez
- Végezzen rendszeresen felméréseket, értékelve a dolgozók képzés és fejlesztés terén elért eredményeit
- Vesse össze az idősebb dolgozók részvételének adatait

Távolítsa el az életkori akadályokat és támogassa az egyenlőség és változatosság kultúráját a képzésben és a szakmai készségek fejlesztésében

Az életkori változatosság támogatása, és az egyenlőség és változatosság kultúrája létfontosságú a legtehetségesebb dolgozók felvétele és a vállalatnál tartása szempontjából. Az életkori és nem alapján történő diszkrimináció elleni küzdelem fontos részét képezik ennek. A változatos munkaerő menedzsmentje javíthat a vállalat profilján és külső megjelenésén. Az Eszköztárban részletesebben tárgyalt javaslatok magukban foglalják a következőket:

- Valósítsa meg az életkori változatosságot a vállalati képzésekben, fejlesztésben és foglalkoztatási programokban;
- Biztosítson egyenlő esélyeket nők és férfiak számára a képzés fejlesztés és foglalkoztatás terén;
- Távolítsa el az életkori akadályokat és az életkor alapján történő diszkriminációt;
- A humán erőforrás területén dolgozóknak tartson a nem és életkorból adódó ügyek iránti érzékenységet növelő képzést;
- Mérje fel azon korlátokat, melyeket az idősebb és női munkavállalók tapasztaltak a munkahelyen;

Alkalmazzon új módszereket a megtartandó képzések és a dolgozók számára biztosított szakmai készségfejlesztés terén

Az oktatási és képzési programok a vállalatok igényeihez és szakmai profiljához igazíthatóak. Amennyiben az oktatás és képzés szolgáltatóival partnerségben együtt dolgoznak, a vállalatok képesek lesznek lépést tartani a szakma készségfejlesztési szükségleteivel. Az innovatív módszerek fejlesztése az oktatás és képzés szolgáltatása és akkreditációja terén egyre fontosabbá válik.

Az Eszköztár számos megoldást tár részletesebben a vállalatok elé, melyekkel új megközelítéseket dolgozhatnak ki az általuk nyújtott oktatásra és képzésre vonatkozóan azáltal, hogy:

- Partnerségi viszonyt alakítanak ki külső oktatást és képzést szolgáltatókkal
- Megvizsgálják, hogyan lehetséges a tanuláshoz a vállalaton kívülről érvényességet és akkreditációt szerezni
- Innovatívak az általuk nyújtott tanulás- és képzésfejlesztésben

Hozza létre a „tanuló szervezet”-et a tanulás kultúrájának szervezeti beágyazásával

A gázvállalatok számára a fő kihívást az jelenti, hogy meghonosítsák a tanulás kultúráját a szervezeteken belül – és az, hogy magukévá tegyék a „tanuló szervezet” koncepcióját a szervezeti fejlesztés érdekében. A tanuló szervezetek fontos szerepet játszanak a tanulás kultúrájának előmozdításában, mely motiválja és támogatja a munkavállalót – elismerve egyéni értékeit és kiválóságát.

Íme néhány a javaslatokból, melyek részletesen megtalálhatók az Eszköztárban, azzal kapcsolatban, hogy mit tehetnek a gázvállalatok azért, hogy elősegítsék a tanulás kultúráját:

- Támogassák a tanulás kultúráját kreatív és innovatív módon, hogy ezzel is a tanulásra buzdítsanak
- Indítsanak a dolgozók tanulásáért felelős képviselői programokat
- Hozzanak létre munkavállaló fejlesztő programokat
- Ennek érdekében alakítsanak ki tanulási partnerségeket munkahelyi szinten

Az idősebb munkavállalók karrier-fejlesztésének kezelése

Az idősebb dolgozók gyakran kimaradnak a karrier-fejlesztési lehetőségekből. A karrier-fejlesztés fontos a munkavállalók vállalati munkához való hozzájárulásának értékelésében, különösen az idősebb munkavállalók esetében. A képzés és szakmai készségfejlesztés fontos összetevői a karrier-fejlesztési programoknak.

Néhány javaslat arra, mit tehetnek a gázvállalatok azért, hogy támogassák az idősebb dolgozók karrier-fejlesztését:

- Alakítsanak ki karrier-fejlesztési lehetőségeket és politikákat az idősebb dolgozók számára
- Rendszeresen tartsanak karrier-fejlesztési interjúkat
- Hasznosítsák az idősebb dolgozók szakmai tudását a mentori programok keretében
- Konzultáljanak a szakszervezetekkel, hogy segítsék az idősebb dolgozók karrierjének fejlesztését és a munkában történő változásokat

Alakítson ki munkarotációs és átcsoportosítás programokat az idősebb dolgozók részére

A munka és foglalkozásbeli feladatok rotációja és átcsoportosítása fontosak az idősebb munkatársak vállalatnál tartása szempontjából. A képzés és szakmai fejlesztés fontos részei ezen programoknak. Az idősebb dolgozók gyakran elégedettebbek a munkájukkal és motiváltak, ha a munkához kapcsolódó készségeiket eredményes munkavégzés során kamatoztathatják.

Néhány javaslat arra, mit tehetnek a gázvállalatok azért, hogy lehetőséget teremtsenek a munkarotációra és átcsoportosításra:

- Kössék össze a képzést a munkarotációt és átcsoportosítást elősegítő programokkal
- Alakítsanak ki vállalati munkarotációs programot
- Dolgozzanak ki vállalat politikát az átcsoportosításról
- Kísérjék figyelemmel a munkarotációs és átcsoportosítás programok hatásait
- Dolgozzanak ki módszereket a munkavállalói és szakszervezeti részvétel érdekében

Hozzon létre tudás-kezelési programokat

Az idősebb, tapasztaltabb dolgozók tudásának átadása a fiatalabb és tapasztalatlanabb dolgozóknak, vállalati szinten, kulcsrészét képezi a modern termelékenységnek. A generációk közti tudásátadás különösen fontos a demográfiai előregedés fényében. A fiatalabb dolgozók tanulhatnak, és tapasztalatra, tudásra tehetnek szert az idősebb munkatársak révén – és ez része lehet a továbbtanulási és képzési folyamatnak.

Néhány javaslat arra, mit tehetnek a gázvállalatok a tudás kezelésében és átadásában:

- Dolgozzanak ki egy tudásátadás programot, és fontolják meg, ez milyen módon segíthetné elő az a generációk közötti tudás-átadást.
- A tudásátadást építsék bele a tanuló szervezet modellbe
- Vezessenek be innovatív módszereket a tudás megtartására és kezelésére
- Dolgozzanak ki módszereket a tudás új munkavállalóknak történő átadására
- Vezessenek be mentori és felkészítő programokat

Vezessen be kiegészítő politikákat az életkor-kezelés terén

Számos egyéb kiegészítő politikák léteznek az életkor-kezelésre, melyek szerves részei a képzésnek, szakmai fejlesztésnek és az idősebb dolgozók foglalkoztatásának. Különösen a munkahelyi egészség és jóllét alapvető fontosságú az idősebb dolgozók számára – csakúgy, mint a vállalati politika a rugalmas munkaidőt tekintve. Az Eszköztár ezen része különféle stratégiákat tárgyal, melyek segítségével a vállalatok maguknál tarthatják idősebb dolgozóikat:

- Olyan programok segítségével, melyek elősegítik a munkahelyi egészség és jóllét megőrzését – az életkor-kezelési átfogó stratégia részeként
- Munkaidő kezdeményezések révén, melynek során az időre mint a tanulásra, képzésre, fejlesztésre és az idősebb dolgozók munkában tartására hasznosítható forrásra tekintenek

Dolgozzon ki programokat a fiatal és tehetséges munkavállalók vállalathoz vonzására és megtartására

Sok gázvállalat nagyon is tisztában van a legtehetségesebb fiatalok toborzásának nehézségeivel. A szakképzett munkaerőhiány idején megelőző lépéseket kell tenniük az új tehetségek toborzása és képzése érdekében. Ez létfontosságú, amennyiben a vállalatok a dolgozók által előnyben részesített munkáltatókká kívánnak válni.

Íme néhány, az Eszköztárban szereplő javaslatok közül arra, mit tehetnek a gázvállalatok azért, hogy az új tehetségeket magukhoz vonzzák, felvegyék és képzést nyújtsanak számukra:

- Vizsgálják meg milyen módon lehetne fejleszteni a vállalati profilt, munkahelyi körülményeket és karrier-fejlesztési lehetőségeket ahhoz, hogy magukhoz vonzzák a fiatalokat.

- Koncentráljanak az alulreprezentált fiatalokra, beleértve ebbe az etnikai kisebbséget és nőket.
- Szervezzenek promóciós rendezvényeket helyi főiskolák és egyetemek bevonásával.

A vállalat alkalmazzon képzési és karrier-fejlesztési stratégiákat az új tehetségek vonzására – tartson szakmai gyakorlatokat, rövid szakmai bevezetőket vagy szervezzen munkatapasztalatra lehetőséget adó programokat a fiatalok számára. Ebben gyakorlati és aktív részvételt igénylő tevékenységek egyaránt szerepelhetnek.

6. RÉSZ: SZAKMAI KÉSZSÉGEK, KOMPETENCIÁK ÉS FOGLALKOZTATÁS ELŐREJELZÉSE

A szakmai készségek, kompetenciák és a foglalkoztatás előrejelzése mára nélkülözhetetlené váltak a versenyképesség szempontjából. Az Eszköztár ezen része arról szól, hogy a vállalatok miképpen jelezhetik előre és tervezhetik meg azt, hogy hogyan felelnek meg a jövőbeni szakmai készségek, kompetenciák és foglalkoztatás támasztotta igényeiknek. Bár sok vállalat kezdett hozzá az előrejelzéshez és a jövőbeni készségek és foglalkoztatási követelmények megtervezéséhez – soha nem lesz lehetséges pontosan megjósolni a demográfiai öregedés tényleges hatását az iparra.

Mindazonáltal, a vállalatok képesek lehetnek a munkaerő öregedésével valamint a gázipart potenciálisan munkahelyként választók számának csökkenésével összefüggő veszélyek kezelésére – azáltal, hogy egyszerre stratégiai és preventív megközelítéseket alkalmaznak az életkor-kezelésben, illetve a készségek és kompetenciák előrejelzésében és tervezésében.

A megfelelő szakmai összetétel elérése sokfajta kihívást tartogat a jövő megtervezésében az olyan nagy és összetett szervezetek számára, melyek gyors változáson mennek keresztül. Ennek okán az optimális és mindennek megfelelő szakmai összetétel elérése hatékony munkaerő tervezést és az életkori változatosságra való koncentrációt igényel.

Bár az új munkavállalók felvétele minden vállalat számára fontos – főképp azért mert ez újfajta tehetséget és látásmódot ad a vállalatnak – nem lenne helyes ha a szervezetek az új munkavállalókra támaszkodnának a jövő minden szakmai elvárásának teljesítése érdekében. Ezért éppen olyan fontos az idősebb dolgozók vállalatnál tartása, illetve a képzésükbe és fejlesztésükbe történő befektetés.

Sohasem könnyű megbecsülni a tanulás és szakmai készségfejlesztés stratégiai értékét egy szervezet számára. Mindamellet, minden vállalatnak mechanizmusokat kell alkalmazniuk arra, hogy felmérjék és jelentsék, hogyan járul hozzá a tanulás a vállalati célok eléréséhez és a versenyképességhez.

Néhány azon – részletesen az Eszköztárban található – eszközök közül, amelyek a változás előrelátásához, és a jövő szakmai követelményei illetve a foglalkoztatás előrejelzésében adhatnak segítséget:

- A szakmai igények azonosítása a munkaerő-tervezésen keresztül;
- A dolgozók a számukra megfelelő munkával való párosítása – a tőlük megkívánt szakmai készségek és jellemzők meghatározása alapján;
- Annak biztosítása, hogy ezen kompetenciák tervszerűek és a munkaerő részét képezik;
- Ezen stratégiák egymást követő tervekké alakítása;
- Az idősebb dolgozók vállalatnál tartása és szakmai készségeinek fejlesztése, a jövő szakmai követelményeinek való megfelelés érdekében;
- A szakmai igények elemzése, mely a képzés és fejlesztés alapjául szolgál;
- Annak biztosítása, hogy a szociális partnerek részt vesznek szakmai készségek és kompetenciák előrejelzésében.

7. RÉSZ: A SZOCIÁLIS PARTNEREK SZEREPE ÉS A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD

Ez a rész kiemelten foglalkozik azzal a szereppel, amit a szociális partnerek és a szociális párbeszéd játszhatnak olyan megegyezések kidolgozásában, melyek meghatározzák és fejlesztik a szakmai készségeket, kompetenciákat és a foglalkoztatást a gázszektorban – különös figyelemmel a demográfiai változásra. Az Eszköztárban javaslatok szerepelnek többek között:

- A szociális partnerek szerepéről a megegyezések és kezdeményezések kidolgozásában, a demográfiai változással, illetve a szakmai készségekkel, képzéssel és a foglalkoztatással kapcsolatban;
- Európai szintű lépések a szociális partnerek részéről;

- Nemzeti szintű lépések megtétele a szociális partnerek részéről.

A szociális partnerek kulcsszerepet játszanak a politikák és szerződések megtárgyalásában, melyek javíthatnak a teljes munkaerő tanuláshoz kötődő, szakmai és fejlesztési kilátásain a demográfiai és technológiai változás fényében, és a modern kor versenykövetelményeinek megfelelően. A felmérés fontos eredménye az, hogy a szociális partnereknek sürgősen kezelniük kell a demográfiai változás hatásait a gázszektoron belül – valamint az, hogy közösen kell megközelítéseken dolgozniuk a demográfiai változás lehetséges negatív következményeinek kezelése érdekében.

A szociális párbeszéd hozzáadott értéként jelenhet meg a szakmai készségek és kompetenciák fejlesztésében azáltal, hogy láthatóvá teszi a képzés és szakmai készségfejlesztés fontosságát a munkaerő számára – főképp pedig annak a fontosságát, hogy mindez szerepeljen a kollektív szerződésekben és munkahelyi tárgyalásokon. Mindez innovatív és kreatív megoldások kialakításával érhető el a készségfejlesztés és a szakmai készségek és foglalkoztatás előrejelzése révén, a munkaerő egyetértésének elnyerésével és támogatásával; illetve a tanulásra és képzésre fordított szabadsághoz való jog fontosságának hangsúlyozásával, és annak a rugalmas munkaidő-politikába történő integrálásával. Szintén jelentős lesz a egyenlőség és változatosság iránti elkötelezettség láthatóvá tétele, hogy ezáltal az idősebb dolgozók és a nők profitálhassanak a képzési és szakmai készségek területén indított munkahelyi kezdeményezésekből.

A szociális partnereknek kulcsszerepet kell játszaniuk a gázszektor túlélésének biztosításában, és ehhez számos problémát kell tudniuk kezelni: az elöregedő munkaerő következményeit, a nők szektoron belüli számának növelését, a közelgő (ha nem máris létező) szakmai készségek terén mutatkozó hiányt, a környezetvédelmi napirend jelentette kihívásokat, valamint a munkavállalók számára, egész munkában eltöltött életükön keresztül nyújtandó képzési támogatást.

A javasolt területek között, melyeken megállapodások szülehetnek szerepel az dolgozók képzési és fejlesztési szükségleteit tartalmazó adatok együttes elemzése; a teljes munkaerő szakmai készségeinek naprakésszé tétele; a munkavállalók új és előretörő területeken való képzése, mint a környezeti változás vagy az ügyfélszolgálat; a technológiai illetve egyéb változásoknak köszönhető munkakörök változása; humán erőforrás politikák az életkor-kezelésről és az életkori változatosságról; valamint a munkahelyi egészséggel és jólléttel kapcsolatos politikák, és a rugalmas munkaidőről szóló megállapodások.

A munkahelyi érdekeket képviselők döntő szerepet játszanak az olyan intézkedések kezdeményezésében és kidolgozásában – a vezetőséggel partnerségben –, melyek erősítik minden

munkavállaló szakmai készségeit és karrier-fejlesztési lehetőségeit. Szerepük különösen nagy a demográfiai változás következményeinek kihangsúlyozásában.

A szociális partnereknek kétféle lehetséges forgatókönyvet kell fontolóra venniük. Az első forgatókönyv akkor következik be, amennyiben semmilyen lépést sem tesz a gázszektor, melynek következményei a vállalatok versenyképességére lesznek kihatással. A második forgatókönyv némi reményt ad a gázszektor jövőjére nézve. A munkaadókat versenytársaik elé helyezi, és biztosítja túlélésüket, nem csak mint vezetők az energia szektorban, de úgy is mint a munkavállalók által előnyben részesített, kiváló munkaadót.

Ezen Eszköztár tanúsága szerint a szociális partnereknek újfajta szerepeket kell betölteniük a demográfiai előregedés képzésre, szakmai készségfejlesztésre és foglalkoztatásra gyakorolt hatásainak közös megoldása érdekében. Azzal, hogy felhívja a figyelmet a kihívásokra, és növeli a szociális partnerek képviselőinek tudását az Eszköztár által érintett területeken – tartós értéket hoz létre a szektor számára.

A partnerség támogatásával, a munkahelyi egyesületek, a személyzet és a vezetés közös megközelítésekkel dolgozhat ki, valamint közös megoldásokat határozhat meg és támogathatja azokat a képzés és készségfejlesztés területén – a munkaerőn belüli életkori változatosság megvalósítására. Ez a szemlélet fontos lesz egy olyan szervezeti kultúra kialakításához, melyben nagy szerepe van a megbeszélésnek és problémamegoldásnak.