



ÖZET

ARAÇ SETİ

AVRUPA'DAKİ GAZ SEKTÖRÜNDE DEMOGRAFİK DEĞİŞİM, YAŞ YÖNETİMİ VE YETERLİLİKLER

2009

HAZIRLAYAN DR JANE PILLINGER



Bu proje Avrupa Komisyonu – DG İstihdam, Sosyal İşler ve Eşit Fırsatlar fonları sayesinde gerçekleştirilmiştir

ÖNSÖZ

2009'da Avrupa sosyal ortakları: EUROGAS, EMCEF ve EPSU demografik değişimin gaz sanayisindeki vasıf ve yeterlilikler üzerindeki etkilerini ele almaya karar verdi ve sosyal diyalog komitesi çerçevesinde bir proje başlattı.

Demografik yaşlanma, vasıflar ve yeterliliklerdeki eğilimlerin analizini yapmak için Londra Metropolitan Üniversitesi Working Life Research Institute'den [Çalışma Hayatı Araştırma Enstitüsü] David Tarren ayrı bir çalışma yürüttü. Bu çalışma sanayide ortaya çıkan demografik yaşlanma ve değişimlerin yeni yatırımlar ve vasıflar ve yeterliliklere ihtiyaç duyacağını buldu. Bu çalışma ortak bir anketin sonuçlarını sunar. Yanıtlardan açıkça anlaşılmaktadır ki işverenler ve sendikalar sektörün yaşlanan işgücünün etkileri üzerinde doğru şekilde çalışmak ve bunlara yeterli derecede birlikte hitap etmek için zaman ve kaynak ayırmalıdır. Bu anket demografik değişim ve yeterliliklere dair tartışma ve pazarlıkların eksik olduğunu gösterir. Bu çalışma sayaç okuyucular, mühendisler, santral operatörleri ve müşteri hizmetleri, dağıtım ve araştırmadaki işçiler gibi belirli işlerin etkileneceğini vurgular.

Bu Araç Seti farkındalık oluşturmak için hazırlanmış olup sosyal ortakların sektörün gelecekte rekabetçi kalmasını sağlamak amacıyla gereken vasıf ve yeterlilikler üzerinde demografik değişimin etkilerine hitap edebilecekleri yolları gösterir. Bu Araç Seti gaz şirketlerinin karşı karşıya oldukları zorlukları ve bunların nasıl çözümlenebileceğini tanımlar. Şirketlerin işgücündeki farklı yaş gruplarının vasıf ve motivasyonlarından nasıl faydalanabileceğini gösterir ve yol gösterimler, bilgiler ve iyi uygulama yaklaşımları sağlar. Sektörlerin ana şirketleri dahil ortak şirket/sendika yaklaşımlarını örnek olarak gösteren birkaç örnek olay incelemesi vardır. Bu Araç Seti sosyal diyalogun demografik değişimin yönetimindeki rol oynadığı durumunun altını çizer ve gaz sektöründe politika ve prosedürler belirleyip bu alanda çalışan ve ilerlemeyi izlemekten sorumlu insan kaynakları ve hat yöneticileri ve sendika çalışanları için faydalı olacaktır. Avrupa sosyal ortakları araç setinin demografik değişimin vasıflar ve yeterlilikler üzerindeki etkilerine hitap etmek için temel olarak kullanıldığını görmek istemektedir. Bu araç seti İrlanda'da çalışan bağımsız bir danışman olan Dr **Jane Pillinger** tarafından sunulmuştur.

4 Kasım 2009'da "Avrupa Gaz Sektöründe Demografik Değişim ve Yeterlilikler" hakkında ortak bir konferans verildi. Bu konferansa Avrupa'daki gaz şirketlerinden işveren ve sendika temsilcileri katıldı. Konferanstaki sunumlar, çalışmanın bir özeti ve tam rapor ve özet Araç Seti ve tam Araç Seti <http://www.epsu.org/a/5743> adresinden temin edilebilir.

EUROGAS, EMCEF ve EPSU bu çalışmaya katkı sağlayan, örnek olay incelemeleri geliştiren, faydalı bilgiler sağlayan ve Araç Setini değerli fikirlerle besleyen tüm şirket ve sendika temsilcilerine teşekkürü bir borç bilir.

EUROGAS, EPSU ve EMCEF

ON İKİ NOKTALI PLAN

GAZ SEKTÖRÜNDE YAŞ YÖNETİMİ, DEMOGRAFİK YAŞLANMA VE YETERLİLİKLERE DAİR BAŞARILI STRATEJİLER İÇİN

1. Yaş yönetimi, eğitim ve vasıf gelişimine stratejik bir yaklaşım belirleyin.
2. Yaşlı işçiler dahil tüm işgücü için eğitim ve vasıf geliştirme fırsatları oluşturun.
3. Yaş engelini ortadan kaldırın ve eşitlik ve farklılık kültürü uygulayın.
4. İşçilere eğitim ve kurs sağlamak ve vermek için yeni yöntemler uygulayın.
5. Örgütte yeni bir öğrenme kültürü yerleştirerek öğrenen bir örgüt oluşturun.
6. Yaşlı işçilerin meslek gelişimine hitap edin.
7. Yaşlı işçiler için iş rotasyonu ve yeniden dağıtım programları geliştirin.
8. Bilgi birikimi yönetimi ve bilgi birikimi aktarımı programları uygulayın.
9. Yaş yönetimi hakkında uygulamaya tamamlayıcı politikalar koyun: işyerinde sağlık ve esenlik ve esnek çalışma süresi.
10. Genç işçileri çekmek ve işte tutmak için programlar geliştirin.
11. Gelecekteki vasıf ve istihdamı tahmin etmek için yöntemler uygulamaya koyun.
12. İşyerinde sosyal diyalogu geliştirin ve yaş yönetimi, eğitim ve vasıf gelişimini toplu sözleşmeler ve işyeri ortaklığına entegre edin.

KISIM 1: ARAÇ SETİNE GİRİŞ

Bu Araç Seti gaz sektöründeki sendika ve işverenlerin demografik değişimden kaynaklanan kritik vasıf ve yeterlilik zorluklarına hitap edebilmelerini sağlamak için pratik kaynak ve bilgiler sağlar.

Demografik yaşlanmaya hitap etmek için araçlar sağlayarak ve farkındalığı ortaya koyarak bu Araç Seti gaz şirketlerindeki sosyal ortakların vasıf ve yeterlilikleri öngörmeye daha etkin şekilde hitap edip yaş yönetimine daha stratejik ve kapsamlı yaklaşımda bulunmalarını mümkün kılar.

Sosyal ortaklar gaz sektörünü etkileyen demografik değişimlerin ortaya koyduğu risklere ortak yaklaşımlar ve çözümler geliştirmede anahtar role sahiptir.

KISIM 2: AVRUPA GAZ SEKTÖRÜNE VE KARŞI KARŞIYA OLDUĞU ZORLUKLARA GENEL BAKIŞ

Avrupa gaz sektörü

Gaz sektörü ürün pazarlarındaki değişimler, gelecekte enerjiye olan ihtiyacın artma potansiyeli ve iklim değişikliğine yanıt verme ve sera gazları emisyonunu düşürme ihtiyacının neticesi olarak üretim, dağıtım ve perakende işlevlerinde kayda değer değişikliklerle karşı karşıyadır. Tüm bunların enerji altyapısı, istihdam, eğitim ve işgücünün vasıfları ve yeterliliklerinin tahmini için sonuçları vardır. Ayrıca rekabetçi bir uç elde etmek için çabaladıklarından gaz pazarlarının liberalleştirilmesi ve küresel rekabet gaz şirketlerinin üzerine ek zorluklar getirir.

Gaz sektörü 246.716 (EU27'deki 1.300 gaz şirketi temel alınarak (Eurogas 2008)) civarında kişi istihdam etmektedir. Bununla birlikte sektördeki istihdamda sürekli bir azalma vardır ve bu durum Avrupa gaz sektörünün liberalleşmesinden beri genel bir eğilim olup daha yüksek vasıf, teknik ve mühendislik istihdamına doğru bir eğilim de mevcuttur. Kadınlar gaz sektöründeki işgücünün yüzde 8 ila 15'ini temsil eder ve yüksek vasıfa sahip kadınların istihdamı gelecekte sektörde önemli bir istihdam kaynağı olacaktır.

Avrupa'nın demografik eğilimi

Avrupa Birliğindeki yaşlanan nüfus 20-59 yaş aralığındaki insan sayısının 2000'deki 208,7 milyondan 2050'de 151,2 milyona azalacağı anlamına gelir. Bu süre zarfında 60 yaş üstü insan sayısı emekli sayısının 2030 itibariyle aktif işçileri geçeceği şekilde kayda değer derecede artacaktır. Bu durumun

çoğu şirketin gaz sektörü işgücünün yüzde 10 ila 40'ının 50 yaşın üstünde olduğunu bildirdiği gaz sektörü için sonuçları vardır.

Demografik yaşlanma meselesi Avrupa Birliğince anahtar öncelik olarak vurgulanmakta olup Lizbon Stratejisine göre Avrupa'yı rekabet eder tutmak amacıyla yaşlı işçilerin ve kadınların emek pazarına katılımını artırmak için belirli hedefler uygulamaya konmuştur. Sonuç olarak Avrupa Komisyonu yaşlı işçilerin istihdam oranının günümüz ile 2020 arasında artacağını öngörmektedir.

Bilgi tabanlı ekonomideki vasıflar ve gaz sektörüne sonuçları

Vasıf ve yeterlilik inşa etmek büyüme için ve yaşlanan nüfusun gelecekte karşılaşacağı zorlukları aşmak için Avrupa'nın stratejisinin önemli bir parçasıdır. Gaz sektöründeki eğilimin yönü ekonominin diğer sektörlerinde olduğu gibi daha yüksek vasıflara sahip bir işgücüne doğrudur ve işçilerin daha yüksek vasıf, yeterlilik ve ehliyeti korumaları vasıf tabanlı bilgi tabanlı ekonomiye olan talepten kaynaklanır.

Avrupa Komisyonu tüm işgücü için vasıfları uyumlaştırmak ve öğrenme fırsatlarını artırmak için Avrupa seviyesinde sektörel sosyal diyalogla yakından çalışacak sektör vasıf konseylerinin oluşturulmasını önerir. İşverenlerin tanımladığı vasıf ihtiyaçları bilgi ve iletişim teknolojisi (ICT), teknik ve mühendislik vasıfları ve ayrıca problem çözme, analitik vasıflar, kendi kendini yönetim ve dilbilim vasıfları gibi anahtar yeterlilikleri içerir.

Avrupa gaz sektöründe Sosyal diyalog

Avrupa gaz sektöründeki sosyal ortaklar gaz sektöründe Mart 2007'de Avrupa Komisyonu tarafından resmen tanınan bir Avrupa sosyal diyalogu oluşturdular. Gazdaki Sosyal Diyalog sosyal ortakların işgücünün vasıfları ve istihdam bileşenini etkilemeleri ve yaş yönetiminin stratejik çerçevesi dahilinde demografik yaşlanma ve yeniden yapılanma meselelerine birlikte hitap etmeleri için önemli bir rol sağlar.

KISIM 3: GAZ SEKTÖRÜ ANKETİ VE ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİNE GENEL BAKIŞ

Araç setini bilgilendirmek için yürütülen çalışmanın parçası olarak içinden daha ayrıntılı örnek olay incelemeleri oluşturulan gaz şirketleri ve sendikalar anketi yürütüldü. Bu anket işgücünün yüzde 40'a kadar olan kısmının 50 yaş üstünde olduğunu ve şirketlerin çoğunluğunun demografik değişimin

özellikle mühendislik ve bilgi teknolojileri alanlarında olmak üzere iş işlevlerinin ve gelecekteki vasıfların üzerinde etkisi olmasını beklediklerini gösterdi.

Bilgi birikimi aktarımı ve arkasından genç işçileri işe alma ve işte tutma ve vasıfların tahmini ve planlama şirketler ve sendikalar için en önemli öncelikler olarak tanımlandı. Sendikalar özellikle yaşlı işçilerin vasıflarını güncellemeye ve meseleleri toplu pazarlık gündemine taşımaya olan ihtiyacı tanımladı. Şirketler bu zorluklara yaşlı işçiler için bilgi birikimi yönetimi, akıl hocalığı ve diğer programlar ve genç işçileri çekmek ve tutmak için belirli inisiyatifler başlattı.

Gaz şirketi örneklerinin ve örnek olay incelemelerinin özeti

E.ON Ruhrgas AG bireysel tabanda akıl hocalığı ve bilgi birikimi aktarımı inisiyatifini uygulamaya koydu ve demografik değişimlerin yeterlilikler üzerindeki etkisi hakkında sendikalarla görüşmeler yürüttü. Gelecekteki öncelikler tüm işgücünün vasıflarını güncelleme, genç işçileri işe alma ve işte tutma ve gelecekteki vasıf ihtiyaçlarını tahmin etmeyi içerir.

Swissgas Ag şirketin demografik değişimden kaynaklanan yeni vasıflara uyum sağlamasına yardımcı olmak için inisiyatiflerle ilgili olarak sendikalarla görüşmelerde bulundu. Şirket özellikle bilgi birikimi aktarımını gelecekte hitap etmeye ihtiyaç duyduğu zorluk olarak tanımlar.

Gas Terra BV, Hollanda işçiler için yeterlilik temelinde bir kariyer yolu uygulamaktadır ve bilgi birikimi aktarımını gelecekte hitap etmeye ihtiyaç duyduğu zorluk olarak tanımlamaktadır. Bilgi birikimi aktarımı iş rotasyon programlarının önemli bir sonucudur.

Polish Oil and Gas Company demografik değişimin gelecekteki bir kaç yılda özellikle mühendislikte şirketi üzerinde kayda değer etkisi olmasını beklemektedir. Şirket yeniden yapılandırması üzerinde sendikalarla görüşmeler yürütülmektedir. Şirket yaşlı işçileri işte tutma ve genç işçileri işe alma ve işte tutmayı gelecek için anahtar zorluklar olması beklemektedir.

DEPA S.A, Yunanistan tüm işgücü için eğitim ve geliştirme programları başlatmıştır ve bilgi birikimi aktarımını gelecek için anahtar zorluk olarak tanımlamaktadır.

Égáz-Dégáz plc., Macaristan gelecekteki vasıfları ve yeterlilikleri tanımlamak için bazı çalışmalar yapmakta olup tüm işgücü için eğitim ve geliştirme programları yürütmektedir. Demografik değişimin yeterlilikler üzerindeki etkisiyle ilgili herhangi bir husus özellikle gündemde olmamasına karşın sendikalarla görüşmeler yapılmaktadır. Genç işçilerin işte tutulması, bilgi birikimi aktarımı ve vasıfların planlanması ve tahmini gelecekte hitap edilmesi gerekecek anahtar zorluklardır.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc yaşanan işgücü uzmanlık, mühendislik ve teknik işleri etkileyeceğinden demografik değişimin şirket üzerinde önemli etkisi olmasını beklemektedir. Şirketin eğitim ve kariyer geliştirme programları genç ve orta yaşlı profesyoneller için onların işler arasında geçiş yapmak amacıyla seçeneklere sahip olmalarını mümkün kılmak için genel 'evrensel' yeterlilikler geliştirerek bilgi birikimi kaybını telafi etmeyi amaçlar.

Wien Energie Gasntz GmbH demografik değişimin en büyük etkisinin mühendislik işleri üzerinde olduğunu görür ve şirket yaşlı işçiler ve bilgi birikimi aktarımı programları için özel eğitim ve geliştirme programları uygulamaktadır. Demografik değişim vasıf ve eğitime dair sosyal ortaklar arasındaki şirket anlaşmalarına dahil edilmektedir.

GDF Suez Infrastructure Branch, Fransa, demografik değişimin özellikle mühendislik alanında iş işlevlerini değiştirme ve gelecekteki vasıf ihtiyaçlarını özellikle etkileyeceğini vurgular. Şirket sendikalarla insan gücü planlamasına dair yapacağı bir sonraki görüşmelerde tüm işçiler için mevcut eğitim ve geliştirme programlarına, bilgi birikimi aktarımı programlarına ve akıl hocalığı programlarına ek olarak yaşlı işçiler için özel eğitim ve geliştirme programları ve iş rotasyon programlarının planlamasını dahil etmeyi amaçlar.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Almanya, gaz sektöründe artan rekabetin çalışanların ehliyet seviyeleri üzerinde yüksek talepler oluşturduğunu ve özellikle mühendislik alanında vasıflı ve uygun kadro bulmanın daha da zorlaştığını bildirir. Şirket genç vasıflı işçileri işe alma ve işte tutmak için bir dizi önlem olarak buna çözüm aramaktadır ve tüm çalışanlar için kurumsal personel gelişimi kavramını tanıtmıştır. Şirketin İş Konseyi vasıtasıyla sosyal ortaklarla belirli anlaşmalar imzalanmıştır.

Slovak Gas Industry, Slovakya, demografik değişimin etkisi şirketi yaşlanan işgücüyle ilişkili riskleri tarif etmesini mümkün kılmak amacıyla beklenti yönetimi üzerine bir proje başlatmaya sevk etmiştir. Eğitim ve yetenek yönetimi programları başlatılmış ve yaşlı işçiler için özel iş rotasyon programları, bilgi birikimi aktarımı ve akıl hocalığı programları başlatılmıştır.

RWE Transgas, AS, Çek Cumhuriyeti mühendislik işleri üzerinde bir etki beklemektedir ve sonuç olarak gelecekteki vasıfları ve yeterlilikleri tahmin etmek için inisiyatifler başlatmıştır ve tüm işçiler için eğitim ve geliştirme programlarına sahiptir. Genç işçilerin işe alınması ve işte tutulması ve bilgi birikimi aktarımı gelecekte hitap etmesi gereken ana zorluklardır.

Süwag Energie AG, Almanya demografik değişim mühendisliği, bilgi teknolojisini ve ticari profili etkiler. Şirket gelecekteki vasıfları beklemek ve tahmin etmek için programlar başlatmıştır ve tüm işçiler için eğitim ve geliştirme programları çalıştırmaktadır. Yaşlı işçileri tutmak, bilgi birikimi aktarımı ve vasıfların tahmini ve planlama anahtar zorluklardır.

E.ON Földgáz, Macaristan, demografik değişimin mavi yakalı işlerdeki çalışanlar üzerinde özellikle etkisi olduğunu tanımlar ve gaz mühendisliğinde ve teknik işlerde vasıf eksiklikleri tanımlanır. Sonuç olarak şirket çalışanların sürekli ve profesyonel eğitimi, iş rotasyonu ve vasıf eksikliklerinin tahmini için bir dizi program başlatmıştır.

Eni S.p.A Gas and Power, İtalya, demografik değişimi büyük bir zorluk olarak görür ve buna şirket eğitim programlarının bir parçası olarak hitap etmek amacıyla bir insan kaynakları önlemleri yelpazesi başlatmıştır. Şirket bilgi teknolojileri, risk yönetimi, görüşme vasıfları, müşteri odaklı ve ticari vasıflar gibi çekirdek vasıflara olan ihtiyacın şirketin başarısı ve rekabet edebilirliği için önemli olduğunu tahmin etmektedir. Demografik değişimden etkilenen ana işler idare, bilgi teknolojileri ve ticaretle ilgili alanlardadır. Şirket vasıf ve yeterlilikleri tahmin etme, 'bilgi sahipleri' bilgi birikimi aktarımı programının başlatılması ve yaşlı işçiler için özel eğitim için ilkeler belirlemiştir. Sosyal diyalog yeni eğitim inisiyatifleri için çok önemli olmuştur ve sendikalar şirketin risklere ve yeni zorluklara esnek yanıt verebilmesini sağlamak amacıyla yeni kapasitelere olan ihtiyacı tanımaktadır.

Fabricom, Norveç, demografik değişime hitap etmek için şirket eşitlik ve çeşitlilik programlarının ve yeterlilik programlarının bir parçası olarak bir önlem yelpazesi yürürlüğe koymuştur. Yaşlı işçilere onları işgücünde mümkün olduğunca tutmak için özel eğitim sağlanmış ve yeterlilik gelişimi şirket için çekirdek bir stratejik amaç olmuştur. Şirket kadınları ve yaşlı işçileri işe alma ve tutmada başarılı olmuş, 'Kapsamlı İş' anlaşmasından ve şirket seviyesinde sosyal diyalog tarafından oynadığı rolden fayda görmüştür.

Wales and West Utilities, Newport, Galler, demografik değişimi ve yaşlı işçilerin vasıflarını korumaya olan ihtiyacı gelecek için anahtar zorluklar olarak tanımlamıştır. Sosyal diyalog eğitim ve geliştirme

meselelerine hitap etmek için çok önemli mekanizma haline gelmiştir ve şirkette iyi bir süreç gerçekleşmektedir. Ortak danışmanlık yapısı kariyer yolları ve kariyer gelişim programları oluşturarak iş yükü/insan gücü eşleşmesi üzerinde ayrıntılı danışmalara yol açmıştır. Sendika ile yönetim arasındaki iyi ilişkiler, anlayış ve güven bu sürecin sonucunda ortaya çıkmıştır.

RWE Westfalen-Weser-Ems, Almanya, 2.8000 kişiden oluşan işgücüyle gelecek için doğru vasıf karışımı elde etmek amacıyla şirket personel planlaması ve işte tutma ve çalışanların kariyer gelişimlerini iyileştirerek demografik yaşlanmanın zorluklarına yanıt vermektedir. Şirket mühendislik işleri üzerinde kayda değer bir etki tanımlar ve çeşitlilik, yaşa bağlı liderlik, yaşlı işçilerin sağlığı ve esenliği ve personel planlama dahil yaşlı işçilerin vasıfları ve yeterliliklerini korumak için bir inisiyatif yelpazesi üzerinde odaklanmaktadır. İş Konseyi yaşlı işçilerin vasıflarını güncellemeye ve korumaya hitap etmek için önemli bir vasıta sağlar. Şirkette gelecek on yılda beklenen değişiklikleri göstermek üzere modellenen ve belirli iş ailelerindeki vasıf ve eğitim ihtiyaçlarının gelişimini temel alan gelecek vasıf ve istihdam gerekliliklerini beklemek için bir model planlanmıştır. Yaşlı işçileri işte tutmak için eğitim, sağlık ve esenliğe dair özel politikalar oluşturulmuştur. Şirket gelecekteki vasıf ve istihdam ihtiyaçlarını öngörmek için bir model oluşturmuştur. Amaç çalışan vasıflarını iş gereklilikleriyle eşleştirmek ve dolayısıyla gerekli eylemi gerçekleştirip özel personel gelişim önlemlerini erkenden başlatmaktır.

KISIM 4: GAZ SEKTÖRÜNDE YAŞ YÖNETİMİ, YETERLİLİKLER VE İSTİHDAM

Bu kısım okuyucuya sektörde değişim uygulamaya yaklaştıkça yaş yönetimi ve yaş çeşitliliğini tanıtır ve yaş yönetimine ne kadar kapsamlı ve stratejik yaklaşım başlatılabileceğini gösterir. Sosyal ortakların rol oynayabileceği katma değer bu **yaş yönetimi ve yaş çeşitliliği** olduğunu gösterir.

Yaş yönetimi işyerindeki demografik değişimle baş etmeye bütünlük ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım işyerindeki yaş engelleriyle baş etmeyi ve yaş çeşitliliğini revaçlandırmayı içerir. Yaş yönetimi tüm işçilerin kapasite ve vasıflarını anlamak demektir ve özellikle bu, gelecekteki işgücü vasıfları ve istihdam için planların tasarlandığı ve uygulandığı temeli oluşturur. Bu husus yaşlı ve genç işçiler arasında iş performansında kayda değer bir fark olmadığı açık olduğunda özellikle önemlidir. İşçilerin yaşlandıkça verimliliği sürdürme kapasitesi meslekleri, çalışma koşulları ve hayat tarzları dahil bir dizi faktörden etkilenir. Şirketler işgücündeki farklı yaş gruplarının vasıf ve motivasyonlarından ve özellikle farklı yaş gruplarının getirdiği katkılardan etkilenir faydalanır.

Gaz şirketleri için yaş yönetiminin ve yaş çeşitliliğinin işletmeye olan faydaları aşağıdadır:

- Gaz şirketleri ileriye bakarlar ve sanayide rekabetçi uca sahiptirler;
- Gaz şirketleri gelecekteki vasıfları ve istihdam ihtiyaçlarını karşılayabilir;
- Gaz şirketleri yüksek vasıfta ve yüksek kalitede işgücünü çekebilir ve elde tutabilirler;
- Gaz şirketleri ilk tercih edilen işveren olur ve halk nazarında iyileşmiş imajları olur.
- Gaz şirketleri iyileşmiş çalışan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti elde ederler.

Bu işletme faydaları aşağıdaki stratejilerle elde edilebilir:

- İşgücünün yaşlanmasını ve çeşitliliğini yönetme;
- Yaşlı işçilerin vasıf ve tecrübesine değer verme, çalıştırma ve elde tutma;
- Yaşlı işçiler için kaliteli iş sağlama;
- İşyerindeki yaş engelleriyle ve yaş ayrımcılığıyla baş etme;
- Farklı yaş gruplarının vasıf ve ihtiyaçlarına hitap etme ve tüm işgücünün eğitim ve yeterliliğine yatırım yapma.

Yaş yönetimine stratejik ve kapsamlı bir yaklaşıma sahip olma şirketlerin işgücünün yaş profilini izlemeye ve işgücündeki tüm yaş gruplarının vasıf, ilgi ve motivasyonlardan yararlanmak için önlemleri yürürlüğe koymaya ihtiyacının olduğu anlamına gelir. Özellikle bunun anlamı yaşlı işçilerin eğitim ve gelişim ve edindikleri vasıfları bilgi birikimini aktarmak amacıyla kullanmak için fırsatlara sahip olurken genç işçilerin yeni vasıflar ve bir kariyer yolu kazanabileceği bir öğrenme ve bilgi birikimi gelişimi döngüsü oluşturmaktır.

Altta yatan gerekçe yaşlı işçilere fayda sağlayan politikaların gelecekteki vasıf ihtiyaçlarına eşleşebilen sürdürülebilir işleri oluşturarak şirketler üzerinde uzun vadeli bir etkisi olduğudur.

Sosyal ortaklar yaş yönetiminde ve gelecekteki istihdam ve vasıf ihtiyaçlarını tahmin etmede anahtar bir yol oynamak için yerlerini almıştır. Sendikalar işçilerin tercihlerine, ihtiyaçlarına ve önceliklerine bir bakış açısı getirirler, yaşlı işçileri tutmak amacıyla çalışma şartlarında iyileştirmelerin nasıl yapılabileceğini değerlendirebilirler ve sağlık ve esenlik, yaş çeşitliliği ve ömür boyu öğrenmeyle ilgili önemli perspektifler sağlayabilirler. Gaz sektöründeki demografik değişim sosyal ortakların bir yandan daha yaşlı ve daha tecrübeli işçilerin vasıflarının kaybolmadığından emin olmak için genç işçilerin nasıl işe alınacağı ve işte tutulacağına dair iki endişeye hitap eden kapsamlı yeni yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmesini gerektirir.

KISIM 5: DEMOGRAFİK DEĞİŞİM IŞIĞINDA VASIF VE YETERLİLİKLERİ GELİŞTİRME ARAÇLARI

Araç Setinin 5. Kısmı şirketlerin ve sosyal ortakların demografik değişim ışığında vasıf, yeterlilik ve istihdama stratejik, kapsamlı ve ileriye bakan bir yaklaşım sağlamak için kullanabileceği bir pratik araç yelpazesi sağlar. Tam Araç Setinde daha fazla ayrıntısı verilen bu Araçlar aşağıdaki alanlarda rehberlik, öneriler, pratik tavsiyeler ve bilgileri kapsar:

Eğitim ve vasıf gelişimine stratejik bir yaklaşım belirleyin

Stratejik bir yaklaşım geliştirme, eğitim ve vasıf gelişiminin şirket iş planlamasına entegre edilmesini sağlayabilir. Ayrıca stratejik bir yaklaşım eğitim ve vasıf gelişimini yaş yönetiminde genel bir stratejiye entegre etmelidir. Gaz şirketlerinin kullandığı araçlar şunları içerir:

- Bir şirket eğitim planını uygulamaya koyma
- Eğitim ve öğrenmeye dair sosyal ortaklar anlaşması geliştirme
- Bir şirket yeterlilik komitesi oluşturma

Yaşlı işçiler dahil tüm işgücü için eğitim ve vasıf geliştirme fırsatları oluşturun

Şirketler sanayide rekabetçi bir uç kazanmak istiyorsa ömür boyu öğrenme, eğitim ve geliştirmeye yatırım yapmaları gereklidir. Şirketler yaşlı işçileri işte mümkün olduğunca uzun tutmak istiyorlarsa yaşlı işçilerin vasıflarının ve yeterliliklerinin güncellenmesi ve geliştirilmesi özellikle önemlidir. Eğitim ve vasıf gelişimi gaz şirketlerinde öğrenme kültürü oluşturmanın önemli bir kısmıdır. Aşağıdakiler yaşlı işçilerin katkısını ve işte tutulmalarını kuvvetlendirmek için gaz şirketlerince kullanılacak bazı iyi uygulama yaklaşımlarıdır:

- Tüm işçilerin eğitim ve gelişimine yatırım yapma
- Yaşlı işçiler için özel kurslar başlatma
- Yaşlı işçilerle ilgili eğitim yöntemleri ve destekleri yürürlüğe koyma
- Çalışanlar için düzenli eğitim ve geliştirme değerlendirmelerini yürütme
- *Yaşlı işçilerin katılımına* dair veriler toplama

Yaş engellerini kaldırın ve eğitim ve vasıf gelişiminde bir eşitlik ve çeşitlilik kültürünü güçlendirin

Şirketler en iyi yetenekleri işe almak ve işte tutmak istiyorlarsa çeşitliliği ve eşitlik ve çeşitlilik kültürünü güçlendirmek kritik önemdedir. Yaş ve cinsiyet ayrımcılığıyla savaşmak bunun önemli bir ögesidir. Çeşitliliğe sahip işgücünü yönetme bir şirketin profilini ve dış imajını iyileştirebilir. Araç Setinde ayrıntıları verilen öneriler şunları içerir:

- Şirket eğitim, geliştirme ve istihdam programlarında yaş çeşitliliği uygulayın;

- Eğitim, geliştirme ve istihdama erişmede kadınlarla erkekler arasında eşit fırsatları destekleyin;
- Yaş engellerini ve yaş ayrımcılığını ortadan kaldırın;
- İnsan kaynakları uygulayıcıları için cinsiyet ve yaş hassaslaştırma eğitimi sağlayın;
- İşyerindeki yaşlı işçiler ve kadınların yaşadığı engelleri değerlendirin.

Eğitim ve vasıf gelişimi sağlamak ve vermek için yeni yöntemler uygulayın

Eğitim ve kurs programları şirketlerin ihtiyaçlarına ve vasıf profillerine göre uyarlanabilir. Eğitim ve kurs sağlayıcılarla ortak çalışmak şirketlerin vasıf gelişimi ihtiyaçlarını aynı seviyede tutmalarını sağlayabilir. Eğitim ve kurs sağlama ve akredite etmede yenilikçi yöntemler geliştirme artan şekilde önem kazanmaktadır.

Araç Seti şirketlerin eğitim ve kurs sağlamak için aşağıdaki yollarla yeni yaklaşımlar geliştirebileceği bir dizi yolun ayrıntısını verir:

- Dış eğitim ve kurs sağlayıcılarla ortaklık geliştirme
- Öğrenmenin harici olarak nasıl doğrulanabileceği ve akredite edilebileceği öğrenmeyi inceleme
- Öğrenme ve vasıf gelişimini sağlamada yenilikçi olma

Örgütte yeni bir öğrenme kültürü yerleştirerek öğrenen bir örgüt oluşturun

Gaz şirketleri için anahtar bir zorluk örgütlerde bir öğrenme kültürü geliştirme ve özellikle organizasyonel geliştirmeyi bir 'öğrenen örgüt' kavramıyla çevrelemektir. Öğrenen örgütler işçileri motive eden ve destekleyen ve onların değerini ve kıymetini tanıyan bir öğrenme kültürünü güçlendirmek önemlidir.

Gaz şirketlerinin bir öğrenme kültürünü güçlendirmek için yapabileceği ve Araç Setinde ayrıntıları verilen öneriler şunları içerir:

- Öğrenmeyi cesaretlendirmenin yenilikçi yollarını oluşturarak bir öğrenme kültürünü revaçlandırın
- Çalışan öğrenme temsilcilerine dair bir plan yürürlüğe koyun
- Çalışan geliştirme planı oluşturun
- Bu amaçla işyerinde öğrenme ortaklıkları oluşturun.

Yaşlı işçilerin kariyer gelişimine hitap edin

Yaşlı işçiler sıklıkla kariyer geliştirme fırsatlarını kaçırmalar. Kariyer geliştirme tüm çalışanların ve özellikle yaşlı çalışanların katkılarına değer vermede önemlidir. Eğitim ve vasıf geliştirme kariyer geliştirme programlarının önemli bir bileşenidir.

Gaz şirketlerinin yaşlı işçilerin kariyer gelişimini desteklemek için ne yapabileceklerine dair öneriler aşağıdakileri içerir:

- Yaşlı işçiler için kariyer gelişim politikaları ve fırsatları geliştirme
- Düzenli kariyer geliştirme görüşmeleri yürütme
- Yaşlı işçilerin vasıflarını akıl hocalığı programlarında kullanma
- Yaşlı işçilerin kariyer ve iş değişikliklerini geliştirmeye yardımcı olmak için sendikalara danışma

Yaşlı işçiler için iş rotasyonu ve yeniden dağıtım programları geliştirin

Yaşlı işçileri işte tutmak için iş rotasyonu ve işlerin ve iş görevlerinin yeniden dağıtılması önemlidir. Eğitim ve vasıf geliştirme bu programların önemli bir ögesidir. Çalışma kapasitelerinin işe ödül vermeyle bağlantıları kurulabilirse yaşlı işçiler işte sıklıkla daha fazla memnun olabilirler ve motive olabilirler.

Gaz şirketlerinin iş rotasyonu ve yeniden dağıtım sağlamak için yapabileceği ve Araç Setinde ayrıntıları verilen öneriler şunları içerir:

- Eğitim ile iş rotasyonu ve yeniden dağıtım programlarının bağlantısını kurun
- Şirket iş rotasyon programı geliştirin
- Yeniden dağıtıma dair bir şirket politikasını yürürlüğe koyun
- İş rotasyonu ve yeniden dağıtım programlarının etkilerini izleyin
- Çalışanların ve sendikaların katılımı için yöntemler geliştirin

Bilgi birikimi yönetim programları uygulayın

Yaşlı ve tecrübeli işçilerden genç ve az tecrübeli meslektaşlarına bilgi birikimi aktarmak şirket seviyesinde modern zaman verimliliğinin anahtar ögesidir. Nesiller arası bilgi birikimi aktarımı

demografik yaşlanma ışığında özellikle önemlidir. Genç insanlar yaşlı işçilerden tecrübe, öğrenme ve bilgi birikimi edinebilir ve bu durum süregelen eğitim ve kurs süreçlerine inşa edilebilir.

Gaz şirketlerinin bilgi birikimini yönetmek ve aktarmak için yapabileceği ve Araç Setinde ayrıntıları verilen öneriler şunları içerir:

- Bir bilgi birikimi aktarımı programını yürürlüğe koyun ve bunun nesiller arası bilgi birikimi aktarımını nasıl güçlendirebileceğini ele alın
- Bilgi birikimi aktarımını öğrenen bir örgüt modeline inşa edin
- Bilgi birikimini korumak ve yönetmek için yenilikçi yollar başlatın
- Bilgi birikimini yeni işe alınanlara aktarmak için yöntemler geliştirin
- Akıl hocalığı ve koçluk planları tanıtırın

Yaş yönetimi hakkında uygulamaya tamamlayıcı politikalar koyun

Yaş yönetiminde yaşlı işçilerin eğitimi, vasıf gelişimi ve istihdamının bütünleşik bir parçası olan bir dizi diğer tamamlayıcı politikalar vardır. Özellikle işyerindeki sağlık ve esenlik, esnek çalışma saatlerine dair şirket politikalarında olduğu gibi yaşlı işçiler için önemlidir. Araç Setinin bu kısmı şirketlerin aşağıdakiler vasıtasıyla yaşlı işçileri işte tutmak için yürürlüğe koyabilecekleri farklı stratejilerin ayrıntılarını verir:

- İşte yaş yönetimine dair kapsamlı bir stratejinin bir parçası olarak sağlık ve esenliği güçlendirmek için programlar
- Vasıtasıyla zamanın yaşlı işçilerin öğrenmesi, eğitimi, gelişimi ve işte tutulması için bir kaynak olarak kullanıldığı çalışma saati inisiyatifleri

Genç işçileri ve yeni yetenekleri çekmek ve tutmak için programlar geliştirin

Çoğu gaz şirketi en iyi genç yetenekleri işe almadaki zorlukların oldukça farkındadır. Vasıf kıtlığı zamanlarında çok sayıda şirket yeni yetenekleri işe alma ve işte tutmada ileriye yönelik aktif olmaktadır. Şirketler tercih edilen işveren olmak istiyorlarsa bu kritik önemdedir.

Gaz şirketlerinin yeni yetenekleri çekme, işe alma ve eğitmek için yapabileceği ve Araç Setinde ayrıntıları verilen öneriler şunları içerir:

- Şirket profilinin, çalışma koşullarının ve kariyer gelişimi için fırsatların genç insanları çekmek için geliştirilebileceği yolları inceleyin.
- Azınlık etnik gruplar, kızlar ve kadınlar dahil yeterince temsil edilmeyen gençlere odaklanın.
- Yerel kolej ve üniversitelerle teşvik edici etkinlikler üstlenin.
- Yeni yetenekleri çekmek ve genç insanlar için numune oturumları, intörlük veya iş tecrübesi için eğitim ve kariyer gelişimi stratejileri yürürlüğe koyun. Bunlar uygulama ve uygulamalı faaliyetleri içerebilir.

KISIM 6: VASIFLARI, YETERLİLİKLERİ VE İSTİHDAMI TAHMİN ETME

Vasıfları, yeterlilikleri ve istihdamı tahmin etme rekabet edebilirlik için gerekli hale gelmiştir. Araç setinin bu kısmı şirketlerin gelecekteki vasıflarını, yeterliliklerini ve istihdam ihtiyaçlarını tahmin edebilecekleri ve karşılamayı planlayabileceklerini tartışmaktadır. Çoğu şirket gelecek için vasıflarını ve istihdam ihtiyaçlarını daha fazla tahmin etme ve planlama uygulamaya başladığından demografik yaşlanmanın sanayi üzerinde ki etkisini tam olarak öngörmek asla mümkün olmayacaktır.

Bununla birlikte şirketler yaş yönetimine hem stratejik hem de önleyici yaklaşımlarını uygulamaya koyarak ve vasıf ve yeterlilikleri tahmin edip planlayarak yaşlanan işgücüyle ve sanayiye potansiyel yeni işe alımların azalan havuzuyla ilişkili riskleri yönetebilir.

Hızlı şekilde değişen geniş ve karmaşık örgütler için doğru vasıf karışımını elde etme gelecek için planlama yapmada birçok zorluk sunar. Bu sebeple en iyi ve uygun vasıf karışımını elde etme etkin işgücü planlamasını ve yaş çeşitliliğine odaklanmayı gerektirir.

Yeni çalışanları işe almak tüm örgütler için önemli olduğundan özellikle bu durum yeni yetenekleri ve yeni perspektifleri kazandırdığından örgütlerin gelecekteki tüm vasıf ihtiyaçlarını karşılamak için yeni çalışanlara dayanması yanlış olacaktır. Bu sebeple yaşlı çalışanları işte tutmakla onların eğitim ve gelişimlerine yatırım yapmak eşit derecede önemli olmalıdır.

Öğrenmenin ve vasıf geliştirmenin bir örgüte olan stratejik değerini değerlendirmek asla kolay değildir. Bununla beraber tüm şirketler öğrenmenin şirket amaç ve rekabet edebilirliğine yaptığı katkılar hakkında ölçme ve raporlama için uygulamaya mekanizmalar koymalıdır.

Gelecekteki değişimi beklemek ve vasıf ve istihdamı tahmin etmek için olan ve Araç Setinde ayrıntıları verilen araçlar şunları içerir:

- İşgücü planlaması yoluyla vasıf ihtiyaçlarını tanımlama;
- Gerekli vasıf ve özellikleri ya da çalışanları tanımlayarak çalışanları işlere eşleştirme;
- Bu yeterliliklerin işgücü için planlanmasını ve işgücüne entegre edilmesini sağlama;
- Bu stratejileri halefiyet planlamaya inşa etme;
- Yaşlı işçileri işte tutma ve bunların vasıflarını gelecekte ihtiyaç duyulan vasıflarla eşleştirmek için geliştirme;
- Vasıf ihtiyaçlarını eğitim ve geliştirme için temel olarak analiz etme;
- Vasıf ve yeterlilikleri tahmin etmedeki Sosyal ortak katılımını bulunmasını sağlamak.

KISIM 7: SOSYAL ORTAKLARIN VE SOSYAL DİYALOĞUN ROLÜ

Bu kısım, sosyal ortakların ve sosyal diyalogun gaz sektöründeki vasıf, yeterlilik ve istihdamı tanımlayan ve geliştiren anlaşmaları geliştirmede oynayabildiği rolü demografik değişim üzerine özel olarak odaklanarak vurgular. Araç Seti aşağıdaki hususlar için öneriler içerir:

- Sosyal ortakların demografik değişim, vasıf, eğitim ve istihdam üzerindeki anlaşma ve inisiyatifleri geliştirmedeki rolü;
- Sosyal ortaklarca Avrupa seviyesinde eylem kullanma;
- Sosyal ortaklarca ulusal seviyede eylem kullanma;

Sosyal ortaklar demografik yaşlanma ve teknolojik değişimler ışığında tüm işgücünün öğrenmesi, vasıfları ve gelişimini güçlendirebilen politika ve anlaşmaları müzakere etmede ve gaz sanayisindeki modern günlerin rekabet edebilirlik taleplerini karşılamada oynamak için anahtar bir rolü vardır. Anketimizden edindiğimiz önemli bir bulgu sosyal ortakların gaz sektöründeki demografik değişimin etkisine acilen hitap etmesinin ve sektördeki demografik değişimin olası olumsuz sonuçlarını çözmek amacıyla ortak yaklaşımlar geliştirmesinin gerekmesidir.

Sosyal diyalog işgücü için eğitim ve vasıf gelişiminin önemini ve özellikle bu hususu toplu sözleşmelere ve işyeri müzakerelerine dahil etmenin önemini görünür kılarak vasıf ve yeterlilik gelişimine katma değer sağlayabilir. Bu husus vasıf gelişimine ve sektördeki vasıf ve istihdam tahminlerine yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirerek, işgücünden anlaşma ve kazanç sağlayarak ve eğitim ve kursu izlemek için doğru zamanın önemini göstererek ve bunu esnek çalışma saatleri politikalarına bina ederek elde edilebilir. Yaşlı işçilerin ve kadınların işyerinde eğitim ve vasıf inisiyatiflerinden faydalanacağı şekilde eşitlik ve çeşitliliğe görünür bir taahhütte bulunmak da önemlidir.

Sosyal ortaklar gaz sektörünün hayatta kalmasını sağlarken aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi meseleye hitap etmede anahtar bir rol oynarlar: Yaşlanan işgücünün sonuçlarıyla baş etmek, sektördeki kadın sayısını artırmak, yaklaşan (henüz gelmediyse) vasıf boşluğuna hitap etmek, çevre gündeminin getirdiği zorluklara hitap etmek ve çalışanlara çalışma hayatları boyunca eğitim için destek sunmak.

Anlaşmaların geliştirilmesi için önerilen alanlar işçilerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçları; tüm işgücünün vasıflarını güncelleme; çevresel değişiklikler veya müşteri hizmetleri gibi yeni ve yükselen alanlarda işçiler için eğitim; teknolojik veya diğer değişikliklerden kaynaklanan iş fonksiyonlarındaki değişiklikler; yaş yönetimi ve yaş çeşitliliği hakkında insan kaynakları politikaları ve işyerinde sağlık ve esenlik ve esnek çalışma saati anlaşmalarına dair politikalarla ilgili verilerin ortak analizini içerebilir.

İşyeri temsilcileri başlatma ve geliştirmede, yöneticilerle ortaklıkta, tüm işçilerin vasıf ve kariyer gelişimlerini güçlendirme önlemlerinde ama özellikle demografik değişimin sonuçlarını vurgulamada kritik rol oynarlar.

Sosyal ortaklar için ele alınabilecek iki olası senaryo vardır. İlk senaryo gaz sektöründe hiçbir eylem gerçekleştirilmemesinden ve şirketlerin rekabet edebilirliklerinin etkileneceğinden ortaya çıkar. İkinci senaryo gaz sektörüne gelecek için biraz ümit verir. İşverenleri rakiplerinin önüne geçirir ve sadece enerji sektöründe bir lider olarak değil aynı zamanda tercih edilen işveren olarak hayatta kalmalarını sağlar.

Bu Araç Seti sosyal ortakların demografik yaşlanmanın gaz sektöründeki eğitim, vasıf gelişimi ve istihdam üzerindeki etkisine ortak çözümler bulmada yeni roller üstlenmesi gerektiğini gösterir. Bu zorlukların daha fazla farkında olunmasıyla ve vasıflar yükseltilerek bu Araç Setindeki alanlardaki sosyal ortak temsilcileri sektör için devam eden bir değer olacaktır. Ortaklık desteklenerek sendikalar, çalışanlar ve yöneticiler ortak yaklaşımlar geliştirebilir ve yaşça çeşitlilik gösteren bir işgücü için eğitim

ve vasıf gelişimi alanında paylaşılan çözümleri tanımlar ve teşvik eder. Bu yaklaşımı kullanmak örgütsel tartışma ve problem çözme kültürü oluşturmak için önemlidir.

U:\10 - PUT\Sectoral social dialogue Gas\projects\2009 European Gas Sector Project\Main event, 04-05.11.2009\Documents