



КРАТКИЙ ОТЧЕТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ
ПОСЛЕДСТВИЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ,
СТАРЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И ДЕФИЦИТА КАДРОВ В
ЕВРОПЕЙСКОМ ГАЗОВОМ СЕКТОРЕ

2009 Г.
АВТОР ДЖЕЙН ПИЛИНДЖЕР



**Данный проект был подготовлен при финансовой поддержке Генерального директората
Европейской комиссии по занятости, социальным вопросам и обеспечению равных
возможностей**

ПРЕДИСЛОВИЕ

В 2009 году европейские социальные партнеры — Европейский союз газовой промышленности (Eurogas), Европейская федерация работников химической и энергетической промышленности (EMCEF) и ЕФПОО — приняли решение изучить воздействие демографических изменений на уровень занятости и квалификацию специалистов в европейской газовой отрасли и приступили к реализации проекта, проводимого в рамках деятельности комитета по социальному диалогу.

Отдельное исследование, подготовленное Дэвидом Тэрреном из Исследовательского института по вопросам трудовых ресурсов (Университет Метрополитен, Лондон), представляло собой анализ основных тенденций в старении населения, а также изменении уровня профессиональной квалификации и навыков. Согласно выводам исследования, изменение возрастной структуры населения и иные изменения, которые наблюдаются сегодня в отрасли, требуют дополнительных инвестиций и нового подхода к квалификации специалистов. В исследовании представлены результаты совместного опроса, из которого становится очевидно, что и работодателям, и профсоюзам следует выделить дополнительное время и средства для изучения последствий старения трудовых ресурсов отрасли и совместного поиска соответствующих решений. Полученные ответы свидетельствуют о том, что никаких дискуссий и переговоров по проблеме демографических изменений и нехватке специалистов в настоящее время не ведется. В исследовании также перечисляются профессии, которые будут затронуты происходящими изменениями. К ним относятся, например, мастера по считыванию показаний счетчиков, инженеры, операторы-технологи и работники сфер обслуживания клиентов, распределения энергии и геологоразведки.

Цель данных методических материалов состоит в том, чтобы повысить общий уровень информированности и предложить социальным партнерам пути решения вышеперечисленных проблем для того, чтобы сохранить конкурентоспособность сектора в будущем. В методических материалах анализируются задачи, которые стоят сегодня перед газовыми компаниями, и предлагаются способы их решения. В них также перечисляются те преимущества, которые компании могут получить за счет повышения уровня квалификации и мотивации работников различных возрастов, а также предлагаются практические рекомендации, полезная информация и примеры передового опыта. В исследовании приведены несколько разборов конкретных ситуаций, которые могут служить примером совместной работы компании и профсоюзов, причем это относится и к крупнейшим компаниям отрасли. В методических материалах подчеркивается важность социального диалога в решении проблемы демографических изменений. Эти документы могут быть полезны для руководителей кадровых отделов и линейных подразделений и представителей профсоюзов газовой отрасли, ответственных за разработку кадровой политики и программных документов, а также за мониторинг успехов, достигнутых в данной области. Европейские социальные партнеры выражают надежду на то, что данный комплект методических материалов будет

использоваться в качестве базового инструмента для минимизации последствий демографических изменений для уровня занятости и квалификации специалистов в отрасли. Данные методические материалы были подготовлены независимым консультантом г-жой Джейн Пилинджер (Ирландия).

Совместная конференция «Демографические изменения и занятость в европейском газовом секторе» прошла 4 ноября 2009 года. В конференции приняли участие представители работодателей и профсоюзов из всех стран Европы. С презентациями, представленными в ходе конференции, итоговым отчетом, полным текстом исследования, а также полным и сокращенным текстом методических материалов можно ознакомиться, посетив сайт <http://www.epsu.org/a/5743>.

EUROGAS, EMCEF и ЕФПОО выражают признательность всем компаниям и представителям профсоюзов, принявшим участие в данном исследовании, предоставившим материалы ситуационных исследований, полезную информацию и интересные идеи, сделав, таким образом, ценный вклад в подготовку данных методических материалов.

EUROGAS, ЕФПОО и EMCEF

12 ПУНКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

ПО МИНИМИЗАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ, СТАРЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И ДЕФИЦИТА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ЕВРОПЕЙСКОМ ГАЗОВОМ СЕКТОРЕ

- 1. Разработка стратегий по минимизации последствий старения населения и повышению уровня квалификации специалистов.**
- 2. Создание возможностей повышения квалификации и переподготовки для всех работников, включая представителей старшего поколения.**
- 3. Устранение возрастных цензов и внедрение культуры равенства и социального многообразия.**
- 4. Внедрение новых методов обучения и подготовки работников.**
- 5. Популяризация учебных программ внутри организации путем внедрения соответствующей культуры.**
- 6. Решение проблемы занятости работников старшего поколения.**
- 7. Разработка программ ротации должностей и реорганизации работы сотрудников старшего поколения.**
- 8. Внедрение программ по обмену опытом и знаниями между сотрудниками.**
- 9. Разработка сопутствующих программ противодействия старению трудовой силы: забота о здоровье сотрудников и обеспечение комфортных условий работы, а также предоставление гибких рабочих графиков.**
- 10. Разработка программ по привлечению и удержанию молодых специалистов.**
- 11. Прогноз будущей ситуации на рынке труда и уровня квалификации специалистов.**
- 12. Ведение социального диалога на рабочих местах, а также включение проблем старения населения и нехватки квалифицированных специалистов в коллективные соглашения и программы рабочих партнерств.**

РАЗДЕЛ 1: ВВЕДЕНИЕ

В данных методических материалах содержится информация и практические рекомендации, следуя которым представители профсоюзов и работодателей в газовом секторе смогут решить наиболее острые проблемы, связанные с нехваткой квалифицированных специалистов и влиянием демографических изменений на состояние газовой отрасли.

Данные методические материалы повышают уровень информированности социальных партнеров и предлагают инструменты решения проблем, вызванных демографическими изменениями, позволяя, в частности, успешно прогнозировать ситуацию на рынке труда и выработать эффективные и комплексные стратегии по минимизации последствий старения населения.

Социальные партнеры играют ключевую роль в разработке совместных программ и решений по урегулированию рисков, вызванных демографическими изменениями и их воздействием на газовую отрасль.

РАЗДЕЛ 2: ОБЗОР ЕВРОПЕЙСКОГО ГАЗОВОГО СЕКТОРА И ЕГО ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ

Европейский газовый сектор

В газовом секторе в настоящее время происходят значительные изменения, затрагивающие его систему производства, распределения и розничной торговли. Это обусловлено изменением ситуации на рынках сбыта, ожидаемым ростом спроса на энергоносители в будущем и необходимостью урегулирования проблемы климатических изменений и сокращения выбросов парниковых газов. Все эти факторы отражаются на инфраструктуре энергетической отрасли, уровне занятости, потребностях в подготовке специалистов, а также прогнозировании ситуации на рынке труда и будущего уровня квалификации рабочей силы в отрасли. Помимо этого, дополнительные сложности будут связаны с либерализацией газовых рынков и международной конкуренцией, так как газовые компании будут вынуждены действовать в условиях серьезного давления со стороны конкурентов.

В газовом секторе работает около 246 716 человек (данные по 1300 газовым компаниям, действующим в 27 странах ЕС, исследование Eurogas, 2008 г.). Однако с момента либерализации европейского энергетического сектора во всей отрасли наблюдается

постепенное снижение уровня занятости, которое происходит на фоне ужесточения требований к уровню квалификации технических специалистов и инженеров. Женщины составляют от 8 до 15% от общего числа работников газового сектора, и в будущем именно женщины, имеющие необходимый уровень квалификации, могут стать важным источником трудовых ресурсов, в которых нуждается отрасль.

Демографическая ситуация в Европе

Старение населения ЕС означает, что число людей в возрасте между 20 и 59 годами снизится с 208,7 миллиона в 2000 году до 151,2 миллиона в 2050 году. За этот период число людей в возрасте 60 лет значительно вырастет, в результате чего к 2030 году количество пенсионеров превысит общее число трудоспособных граждан. Данная тенденция может серьезным образом отразиться на состоянии газового сектора, где, согласно данным многих компаний, от 10 до 40% всех работников являются людьми в возрасте 50 лет и более. Проблема старения населения уже давно была признана одной из наиболее важных проблем ЕС, и в рамках Лиссабонской стратегии государствами — членами ЕС были установлены определенные целевые показатели, в соответствии с которыми трудовая активность женщин и работников старшего поколения должна возрасти, сохранив, таким образом, конкурентоспособность Европы. Согласно прогнозам Европейской комиссии уровень трудовой активности работников старшего поколения в период до 2020 года увеличится.

Требования к квалификации в информационно-ориентированной экономике и их влияние на ситуацию в газовом секторе

Повышение уровня квалификации и профессионализма работников — это важнейший элемент европейской стратегии развития, необходимый для решения проблем, связанных со старением населения в Европе. В газовом секторе, равно как и в других секторах экономики, наблюдается тенденция повышения требований к уровню квалификации работников, и работники, которые хотят быть востребованными в условиях информационно-ориентированной экономики, должны располагать соответствующим уровнем знаний, навыков и квалификации.

Европейская комиссия рекомендует создавать внутриотраслевые квалификационные советы, которые будут действовать в тесном сотрудничестве с лицами, ответственными за ведение отраслевого социального диалога на европейском уровне, для того чтобы привести уровень квалификации специалистов в соответствие с существующими требованиями и

обеспечить возможность для повышения квалификации для всех работников отрасли. Согласно требованиям работодателей работники отрасли должны разбираться в информационно-коммуникационных технологиях (ИКТ), иметь необходимую техническую и инженерную квалификацию, а также владеть навыками разрешения проблем и общения, иметь аналитический склад ума, обладать необходимым уровнем самодисциплины и языковой подготовки.

Социальный диалог в европейском газовом секторе

Социальные партнеры инициировали в европейском газовом секторе процесс социального диалога, получивший официальное признание Европейской комиссии в марте 2007 года. Благодаря процессу социального диалога социальные партнеры могут влиять на уровень квалификации и состав работников газового сектора, а также решать двойную проблему демографических изменений и реструктуризации в рамках стратегии по минимизации последствий старения населения.

РАЗДЕЛ 3: АНАЛИЗ ОПРОСА, ПРОВЕДЕННОГО СРЕДИ ГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ, И СИТУАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования, проведенного при подготовке данных методических материалов, был выполнен опрос ряда газовых компаний и профсоюзов, чьи ответы легли в основу более подробных ситуационных исследований. Как показал опрос, до 40% работников газовой отрасли — это люди в возрасте 50 лет и выше, и, по мнению большинства компаний, демографические изменения отразятся на распределении должностных обязанностей и уровне квалификации работников сектора, причем прежде всего это коснется инженерных и информационных технологий.

Передача знаний, а также прием на работу и удержание молодых работников и планирование потребностей отрасли в квалифицированных специалистах, являются основными приоритетами в работе газовых компаний и профсоюзов. Профсоюзы особенно настойчиво подчеркивают необходимость повышения уровня квалификации работников старшего поколения и включение данных вопросов в план коллективных переговоров. Компании пытаются решать данные проблемы путем внедрения программ управления знаниями, учебных и иных программ, предназначенных для представителей старшего поколения, а также путем инициатив по привлечению и удержанию молодых специалистов.

Примеры опыта различных газовых компаний и ситуационные исследования

E.ON Ruhrgas AG выступила с рядом инициатив по обучению сотрудников и передаче знаний в индивидуальном порядке, а также провела переговоры с представителями профсоюзов по поводу влияния демографических изменений на состояние рынка труда и уровня занятости. Будущий план действий включает в себя повышение уровня квалификации всех работников, привлечение и удержание молодых специалистов, а также прогнозирование будущих требований компании к уровню профессиональной квалификации ее сотрудников.

Swissgas Ag провела ряд переговоров с представителями профсоюзов по поводу инициатив, цель которых состоит в том, чтобы помочь компании адаптироваться к новым квалификационным требованиям, возникшим в результате демографических изменений. В частности, компания рассматривает необходимость программ передачи знаний как один из своих будущих приоритетов.

Gas Terra BV (Нидерланды) внедрила план профессионального роста для работников с учетом их потребностей в повышении квалификации и признала необходимость программ передачи знаний одной из главных своих будущих задач. От того, насколько эффективными окажутся программы по передаче знаний, будет зависеть успех программ ротации должностей.

Польская нефтегазовая компания (Польша) предполагает, что в ближайшие несколько лет компания в полной мере ощутит на себе влияние демографических изменений в Европе, и прежде всего эти изменения затронут представителей инженерной специальности. В настоящее время ведутся переговоры с профсоюзами по поводу грядущей реструктуризации работы компании. По мнению представителей компании, ее главными задачами в будущем являются удержание более пожилых и опытных специалистов, а также привлечение и удержание молодых работников.

DEPA S.A (Греция) представила ряд программ повышения квалификации для всех своих сотрудников и признала необходимость программ передачи знаний одной из главных своих будущих задач.

Égáz-Dégáz plc. (Венгрия) провела ряд исследований, направленных на выявление будущих потребностей компании в квалифицированных специалистах, и приступила к проведению программ повышения квалификации для всех своих сотрудников. Компания также обсуждает проблемы с профсоюзами, хотя проблема влияния демографических изменений на состояние трудовых ресурсов компании пока еще не была включена в повестку дня переговоров. Основными задачами компании в будущем станут удержание молодых работников, передача знаний от более опытных специалистов молодежи, а также планирование будущих потребностей компании в квалифицированной рабочей силе.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc ожидает, что демографические изменения серьезным образом отразятся на работе компании, где на пенсию начнут выходить технологи, инженеры и иные профильные специалисты высокой квалификации. Компания в настоящее время приступила к реализации программ, цель которых состоит в том, чтобы компенсировать будущие потери специалистов за счет подготовки специалистов широкого «универсального» профиля, которые в дальнейшем получают возможность выбирать различные виды специализации. Программы предназначены для молодых сотрудников и работников среднего возраста.

Wien Energie Gasntz GmbH полагает, что сильнее всего демографические изменения затронут инженерную специальность. Именно поэтому компания разработала специальные

программы повышения квалификации и совершенствования мастерства для работников старшего поколения и приступила к реализации программ по передаче знаний. Проблема демографических изменений была включена в соглашения социальных партнеров, посвященные вопросам повышения квалификации и профессиональной подготовки сотрудников компаний.

GDF Suez Infrastructure Branch (Франция) подчеркивает, что демографические изменения особенно сильно отразятся на функционале работников и будущих потребностях компании в трудовых ресурсах, особенно инженерах. Компания планирует включить в повестку дня будущих переговоров с профсоюзами по поводу планов комплектования кадров программы повышения квалификации для работников старшего поколения и программы ротации должностей. Эти программы должны будут дополнить действующие в настоящее время учебные программы для всех работников компании, а также программы передачи знаний и наставничества.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH (Германия) заявляет о том, что рост уровня конкуренции в газовом секторе приводит к ужесточению требований к уровню квалификации сотрудников, и поиск специалистов с нужным уровнем знаний и профессионализма (особенно, если речь идет об инженерах) становится все более трудным. Для решения данных проблем компания предприняла ряд мер, направленных на привлечение и удержание молодых квалифицированных специалистов, а также представила концепцию программы корпоративной подготовки для всех сотрудников компании. Соответствующие соглашения были подписаны социальными партнерами при участии Рабочего совета компании.

Slovak Gas Industry (Словакия), оказавшись перед лицом демографических изменений, была вынуждена внедрить проект по управленческому прогнозированию, цель которого состояла в выявлении рисков, связанных со старением рабочей силы. Для минимизации этих рисков компания приступила к реализации программ подготовки кадров и повышения квалификации, а также специальных программ ротации должностей, передачи знаний и наставничества, предназначенных для работников старшего поколения.

RWE Transgas, AS (Чешская Республика) ожидает, что вследствие демографических изменений наиболее остро будет ощущаться нехватка представителей инженерных специальностей. В связи с этим компания приступила к разработке прогнозов своих будущих кадровых потребностей и подготовила программы повышения квалификации для всех своих работников. Главными задачами компании в будущем являются привлечение и удержание молодых работников и реализация программ по передаче знаний.

Süwag Energie AG (Германия) полагает, что демографические изменения приведут к нехватке инженеров, специалистов в области информационных технологий и торговли. Компания разработала программы по прогнозированию и планированию своих будущих потребностей в трудовых ресурсах и в настоящее время проводит программы по кадровой подготовке и переквалификации своих сотрудников. Ее главные задачи — это удержание работников старшего поколения, передача знаний молодежи и планирование будущих кадровых потребностей.

E.ON Földgáz (Венгрия) считает, что сильнее всего от демографических изменений пострадают производственные рабочие, а нехватка специалистов будет особенно остро ощущаться в газотехнической и технологической отраслях. С целью противодействия этим тенденциям компания приступила к внедрению ряда программ непрерывной профессиональной подготовки своих сотрудников, ротации должностей и прогнозирования будущего дефицита кадров.

Eni S.p.A Gas and Power (Италия) полагает, что демографические изменения представляют серьезную угрозу для компании. Для минимизации этих рисков компания предприняла ряд кадровых мер, реализация которых осуществляется в рамках учебных программ для сотрудников компании. Согласно прогнозу, в будущем компания будет испытывать потребность в специалистах в области информационных технологий, управления рисками, ведения переговоров, работы с клиентами и продаж, от которых во многом будут зависеть успешность и конкурентоспособность компании. Сильнее всего демографические изменения отразятся на административном персонале, а также на специалистах в области информационных технологий и продаж. Компания приступила к планированию своих трудовых ресурсов, реализации программ передачи знаний от более опытных «наставников» молодежи и переподготовке работников старшего поколения. Новые инициативы по кадровой подготовке осуществлялись в рамках процесса социального диалога, и представители профсоюзов согласились с тем, что компания сможет гибко реагировать на риски и возможные угрозы только в том случае, если она сможет увеличить собственный кадровый потенциал.

Fabricom (Норвегия) приступила к реализации комплекса мер, призванного минимизировать негативные последствия демографических изменений в рамках корпоративных программ по обеспечению равноправия и социокультурного многообразия, а также программ повышения квалификации сотрудников. Работникам старшего поколения предлагается принять участие в специальных учебных программах, цель которых состоит в том, чтобы сделать возможным продолжение их трудовой карьеры в течение максимально продолжительного периода времени. Повышение квалификации сотрудников стало одной из главных стратегических задач компании. Компания удается укомплектовывать кадры за счет женщин и представителей старшего поколения, она успешно реализует положения соглашения о «равных условиях труда» и участвует в процессе социального диалога на корпоративном уровне.

Wales and West Utilities (Ньюпорт, Уэльс) признала, что необходимость реагировать на процесс демографических изменений и удерживать работников старшего поколения является одной из главных задач, от решения которых зависит будущее компании. Социальный диалог представляет собой очень важный механизм для решения вопросов, связанных с подготовкой и переквалификацией персонала, и компании удалось добиться на этом поприще немалых успехов. В рамках совместной консультационной группы были проведены подробные консультации, посвященные соответствию уровней трудовой нагрузки и кадровой укомплектованности, формированию планов карьерного роста и внедрению программ повышения квалификации. Итогом этой совместной работы стало укрепление отношений, взаимопонимания и доверия между представителями профсоюзов и руководством компании.

RWE Westfalen-Weser-Ems (Германия), число сотрудников которой составляет 2800 человек, решила, что наилучшим ответом на проблему старения населения Европы будет совершенствование программ кадрового планирования компании, удержание сотрудников и расширение возможностей карьерного роста, так как именно эти меры способны обеспечить компании в будущем необходимое сочетание и количество специалистов. В ходе специальных исследований компания выявила, что в будущем наиболее востребованными будут представители инженерных специальностей, и приступила к реализации инициатив, направленных на удержание опытных работников старшего поколения (в том числе программы, направленные на содействие социокультурному многообразию, признание опыта старшего поколения, улучшение здоровья и благополучия работников старшего поколения, а также программы кадрового планирования). Рабочий совет представляет собой важный инструмент для решения проблем, связанных с повышением и сохранением квалификации работников старшего поколения. Компания предложила модель планирования своих будущих кадровых потребностей, разработанную с учетом нужд тех или иных специализаций, что

позволит прогнозировать изменения в уровне занятости и требованиях к уровню квалификации в ближайшие десять лет. Для удержания работников старшего поколения были предложены специальные программы, направленные на улучшение здоровья и благополучия работников старшего поколения и уровень их профессиональной подготовки. Компания внедрила модель, которая позволяет предсказывать будущие кадровые потребности и требования к уровню квалификации работников. Основная цель — привести уровень квалификации работников в соответствие с нуждами компании путем принятия необходимого плана действий и содействия профессиональному развитию сотрудников на самых ранних этапах работы.

РАЗДЕЛ 4: МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ, УРОВЕНЬ ЗАНЯТОСТИ И НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ЕВРОПЕЙСКОМ ГАЗОВОМ СЕКТОРЕ

В данном разделе говорится о том, как можно изменить ситуацию в секторе за счет минимизации последствий демографических изменений и проведения политики возрастного многообразия, а также рассказывается о способах внедрения комплексного и стратегического подхода к минимизации последствий демографических изменений. В нем говорится о той важной роли, которую могут сыграть социальные партнеры при проведении в жизнь вышеуказанной политики.

Политика минимизации последствий демографических изменений представляет собой комплексный подход к решению проблемы старения трудовых ресурсов. Она предполагает ликвидацию возрастных ограничений в сфере труда и содействие возрастному многообразию. Согласно данной политике, работодатель должен в полной мере понимать трудовой потенциал и уровень квалификации всех своих сотрудников и использовать эту информацию для планирования своих будущих потребностей в квалифицированных специалистах. Это особенно важно еще и потому, что, согласно имеющимся фактам, принципиальной разницы между качеством работы представителей старшего поколения и молодежи не существует.

Работники старшего поколения могут обеспечивать необходимый уровень производительности при условии соблюдения ряда требований, касающихся вида их деятельности, условий работы и образа жизни. Тот факт, что кадровые ресурсы компаний будут представлены разными возрастными группами, является своего рода преимуществом, которое обусловлено различным характером мотивации и квалификации таких сотрудников и, что особенно важно, их трудовым потенциалом.

Коммерческие преимущества политики минимизации последствий демографических изменений и возрастного многообразия для газовых компаний заключаются в следующем:

- газовые компании работают на перспективу и обеспечивают себе конкурентное преимущество в отрасли;
- газовые компании получают возможность удовлетворить свои будущие потребности в квалифицированных кадрах;
- газовые компании могут привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов;
- газовые компании получают статус престижного работодателя и повышают свою репутацию в глазах общественности;
- газовые компании улучшают взаимоотношения со своими сотрудниками и повышают уровень их удовлетворенности работой.

Для достижения поставленных целей могут быть использованы следующие стратегии:

- минимизация последствий старения кадровых ресурсов и обеспечение возрастного многообразия;
- оценка и эффективное использование опыта и возможностей работников старшего поколения, а также удержание такого рода специалистов;
- предоставление работникам старшего поколения достойной занятости;
- ликвидация возрастных ограничений и возрастной дискриминации в трудовом коллективе;
- анализ квалификации и потребностей представителей различных возрастных групп и вложение ресурсов в разработку программ обучения и повышения квалификации для всех работников компаний.

Комплексный и стратегический подход к решению проблемы старения трудовых ресурсов подразумевает, что компании должны следить за изменениями в возрастной структуре трудового коллектива и принимать меры для оптимального использования данных об уровне квалификации, интересах и мотивации всех возрастных групп внутри компании. В частности это означает, что компании должны обеспечивать цикличность обучения и получения опыта с целью повышения уровня профессионализма молодых сотрудников и обеспечения их дальнейшего карьерного роста, а также предоставления работникам старшего поколения возможности развития и передачи накопленного опыта молодым специалистам.

Главным аргументом в пользу такой политики является тот факт, что ее эффективность носит долгосрочный характер благодаря обеспечению устойчивой занятости и удовлетворению будущих потребностей компании в трудовых ресурсах.

Социальные партнеры могут сыграть ключевую роль в минимизации последствий демографических изменений и прогнозировании будущих кадровых потребностей отрасли.

Профсоюзы имеют возможность изучать предпочтения работников, их потребности и приоритеты, а также выявлять те изменения в условиях труда, которые позволят удерживать работников старшего поколения, и предоставлять информацию о перспективах развития, касающихся здоровья и благополучия сотрудников, возрастного многообразия, равноправия и постоянного повышения квалификации.

Демографические изменения, происходящие в газовом секторе, означают, что социальным партнерам необходимо разработать новый комплексный подход для решения двойной задачи привлечения и удержания молодых специалистов и сохранения опыта и знаний представителей старшего поколения.

РАЗДЕЛ 5: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ НЕОБХОДИМОГО УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ С УЧЕТОМ ГРЯДУЩИХ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

В разделе 5 данных методических материалов говорится о ряде практических инструментов, используя которые компании и социальные партнеры смогут разработать комплексную стратегию по удовлетворению будущих кадровых потребностей отрасли, несмотря на происходящие демографические изменения. Эти инструменты, более подробно описанные в полном тексте методических материалов, включают в себя руководство, рекомендации, практические советы и информацию по следующим вопросам.

Стратегический подход к подготовке кадров и повышению квалификации

Использование стратегического подхода является гарантией того, что программы по подготовке кадров и повышению квалификации будут включены в бизнес-планы компании. В рамках стратегического подхода эти программы также подлежат включению в общую стратегию минимизации последствий демографических изменений. Необходимый инструментарий газовых компаний включает в себя:

- создание корпоративного стратегического плана обучения сотрудников
- подготовку соглашения между социальными партнерами по кадровой подготовке и обучению сотрудников

- учреждение в компании квалификационного комитета

Создание возможностей для подготовки и повышения квалификации всех сотрудников, включая представителей старшего поколения

Выделение ресурсов на программы постоянного обучения, подготовки и повышения квалификации сотрудников является залогом конкурентоспособности компаний. Особенно важными являются программы повышения квалификации для представителей старшего поколения, так как именно они позволяют компаниям удерживать таких сотрудников в течение максимально продолжительного периода времени. Подобные программы позволяют формировать культуру профессиональной грамотности и ориентированности на повышение квалификации в трудовых коллективах газовых компаний. Ниже перечислены практические рекомендации, воспользовавшись которыми, газовые компании смогут повысить уровень производительности и лояльности работников старшего поколения:

- инвестиции в программы подготовки и повышения квалификации для всех сотрудников
- подготовка специальных образовательных курсов для работников старшего поколения
- внедрение методов подготовки, которые удовлетворяют запросам работников старшего поколения
- проведение регулярных оценок уровня подготовки сотрудников
- сопоставление данных об уровне *трудовой активности работников старшего поколения*

Ликвидация возрастных ограничений и содействие культуре равноправия и многообразия в рамках программ повышения квалификации и кадровой подготовки

Содействие возрастному многообразию и равноправию должно стать неотъемлемым элементом политики компании, если эта компания заинтересована в привлечении и удержании лучших специалистов в отрасли. Таким же важным элементом является и борьба с дискриминацией по возрастному и половому признаку. Наличие в трудовом коллективе компании представителей разных возрастных и социальных групп положительно сказывается на ее авторитете и репутации в глазах общественности. В методических материалах содержатся следующие рекомендации по достижению данных целей:

- включение политики возрастного многообразия в программы кадровой подготовки, повышения квалификации и трудоустройства;
- обеспечение мужчинам и женщинам равного доступа к программам повышения квалификации и трудоустройства;
- устранение возрастных ограничений и дискриминации по возрастному признаку;
- проведение для специалистов по подбору кадров программ по формированию более внимательного отношения к вопросам возрастного и гендерного равенства;
- оценка трудовых ограничений, с которыми сталкиваются пожилые работники и женщины.

Внедрение новых методов повышения квалификации и кадровой подготовки

Образовательные программы для сотрудников могут быть разработаны с учетом особых потребностей и задач компаний. Сотрудничество с организациями, оказывающими услуги профессионального обучения, позволит компаниям иметь четкое представление о уровне собственных потребностей в квалифицированных специалистах. Разработка инновационных методов по предоставлению и аккредитации образовательных услуг постепенно приобретает все большее значение.

В методических материалах перечислен ряд методов, с помощью которых компании могут разработать новые подходы по предоставлению образовательных услуг своим сотрудникам:

- заключение соглашений о сотрудничестве с внешними поставщиками образовательных услуг
- изучение методов внешней оценки и аккредитации учебных программ
- творческий подход к разработке учебных программ и программ повышения квалификации

Формирование культуры профессионального роста внутри компании при помощи учебных программ

Главная задача, которая стоит сегодня перед газовыми компаниями, заключается в формировании культуры профессионального роста внутри организаций и во включении концепции «обучающейся организации» в план развития компании. Концепция «обучающейся

организации» необходима для формирования у сотрудников культуры профессионального роста и соответствующей мотивации, а также является проявлением уважения компании к своим сотрудникам.

Рекомендации, к которым могут прибегнуть газовые компании для успешного формирования культуры профессионального роста, включают:

- содействие распространению культуры профессионального роста за счет творческих методов популяризации образовательных программ
- внедрение схемы, в рамках которой в коллективе будут назначены лица, представляющие учебные интересы сотрудников
- формирование плана личного развития сотрудников
- формирование образовательных партнерств внутри трудового коллектива для достижения вышеуказанной цели.

Профессиональный рост работников старшего поколения

Работники старшего поколения нередко оказываются лишены возможности принять участие в программах профессионального роста. Программы профессионального роста имеют большое значение для оценки качества работы всех сотрудников, и прежде всего работников старшего поколения. Важным элементом программ профессионального роста является повышение квалификации и кадровая подготовка.

К рекомендациям, к которым могут прибегнуть газовые компании для подготовки программ профессионального роста для работников старшего поколения относятся:

- формирование политики профессионального роста, ориентированной на работников старшего поколения
- регулярное проведение с сотрудниками бесед по поводу профессионального роста
- использование опыта работников старшего поколения в программах наставничества
- проведение консультаций с профсоюзами по поводу карьерного роста работников старшего поколения и изменения их должностей

Разработка программ ротации и смены должностей для работников старшего поколения

Ротация должностей и изменение характера работы сотрудников являются фактором, играющим важную роль в удержании работников старшего поколения. Одним из ключевых элементов таких программ является повышение профессиональной квалификации сотрудников. Уровень удовлетворенности работой и мотивации сотрудников старшего поколения, как правило, выше, если характер их деятельности дает им возможности для самореализации.

Рекомендации по разработке программ ротации и смены должностей включают в себя:

- наличие взаимосвязи между образовательными программами и ротацией должностей
- разработку корпоративной программы ротации должностей
- внедрение корпоративной политики перевода на другие должности
- мониторинг эффективности программ ротации и смены должностей
- разработку методов повышения уровня активности сотрудников и профсоюзов

Внедрение программ управления знаниями

Передача знаний от более опытных специалистов их молодым коллегам — это ключевой инструмент повышения производительности труда в компании. Передача опыта от одного поколения специалистов другому представляет особую важность с учетом старения трудовых ресурсов. Молодые люди могут перенимать опыт, мастерство и знания от старших коллег, и именно этот процесс должен стать неотъемлемой частью программ постоянного обучения и повышения квалификации работников.

Рекомендации по разработке программ передачи знаний и управления ими включают в себя:

- внедрение программы передачи знаний и анализ ее эффективности для передачи опыта от одного поколения работников другому
- включение программ передачи знаний в модель обучающейся организации

- внедрение инновационных методов по сохранению знаний и управлению ими
- разработку методов для более эффективной передачи знаний новым сотрудникам
- внедрение программ наставничества и инструктирования

Внедрение дополнительных программ по минимизации последствий демографических изменений

Существует также ряд дополнительных программ по минимизации последствий демографических изменений, являющихся неотъемлемой частью программы подготовки, повышения квалификации и уровня занятости работников старшего поколения. В частности, для работников старшего поколения очень важны забота об их здоровье и комфортных условиях работы, а также наличие в компании гибкого рабочего графика для таких сотрудников. В этом разделе методических материалов перечисляются различные стратегии, использование которых позволит компаниям удерживать работников старшего поколения. К ним относятся:

- программы, направленные на заботу о здоровье сотрудников и обеспечение комфортных условий работы в рамках комплексной стратегии по минимизации последствий демографических изменений
- инициативы, согласно которым часть рабочего времени используется для проведения программ подготовки, повышения квалификации и удержания работников старшего поколения.

Разработка программ по привлечению и удержанию молодых специалистов и новых высококвалифицированных кадров

Многие газовые компании прекрасно отдают себе отчет в том, насколько трудно сегодня привлечь на работу молодых и талантливых специалистов. Во времена дефицита трудовых ресурсов компаниям следует проявлять большую активность для привлечения и подготовки молодежи. Это является главным условием их популярности в качестве работодателя.

Рекомендации по привлечению, приему на работу и обучению молодых специалистов включают в себя следующее:

- изучение методов улучшения репутации компании, условий труда и возможностей карьерного роста для привлечения молодых специалистов
- повышенное внимание социальным группам, которые недостаточно представлены в компании (в том числе женщинам и представителям этнических меньшинств)
- проведение информационных мероприятий при участии местных средних специальных учебных заведений и университетов
- внедрение стратегий, направленных на подготовку и обеспечение карьерного роста сотрудников, а также проведение демонстрационных семинаров, стажировок и производственной практики для молодежи. Такие программы могут включать практическую работу и участие в повседневной деятельности компании.

РАЗДЕЛ 6: ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ И УРОВНЯ ЗАНЯТОСТИ

Умение компании прогнозировать свои будущие потребности в трудовых ресурсах и уровень занятости является залогом ее конкурентоспособности. В данном разделе методических материалов говорится о том, каким образом компании могут прогнозировать свои потребности в квалифицированных специалистах и что им следует сделать, чтобы эти потребности удовлетворить. Многие компании сегодня начали уделять большее внимание прогнозированию и планированию своих будущих кадровых потребностей, но, тем не менее, точно предсказать, каким образом старение населения отразится на развитии отрасли, не представляется возможным.

Тем не менее, компании могут управлять рисками, связанными со старением трудовых ресурсов и уменьшением числа потенциальных работников отрасли, за счет реализации стратегических и превентивных мер по минимизации последствий демографических изменений и планирования потребностей в трудовых ресурсах.

Формирование правильного распределения трудовых ресурсов между крупными и многокомпонентными организациями, которые переживают период стремительных преобразований, представляет собой ряд сложных задач по планированию будущей работы. Именно по этой причине эффективное и успешное распределение трудовых ресурсов

невозможно без грамотного планирования кадровых потребностей и концентрации усилий на обеспечении возрастного многообразия.

Несмотря на то, что прием на работу новых сотрудников имеет огромное значение для любой организации, прежде всего потому, что это позволяет привлечь новые таланты и расширить горизонты развития, организациям не следует рассчитывать исключительно на новых сотрудников при планировании своих будущих кадровых потребностей. Именно по этой причине не менее важным представляется удержание работников старшего поколения и выделение ресурсов на их обучение и повышение квалификации.

Как правило, организация испытывает некоторые трудности при оценке стратегической ценности образовательных программ. Тем не менее, всем компаниям следует внедрять механизмы измерения и контроля эффективности образовательных программ с точки зрения целей компании и уровня ее конкурентоспособности.

Инструменты прогнозирования изменений рынка труда и кадровых потребностей организации включают в себя:

- выявление потребностей в трудовых ресурсах путем кадрового планирования;
- обеспечение соответствия сотрудников своим должностным обязанностям путем выявления требуемых уровня квалификации и личных особенностей;
- включение данных сведений в план подготовки трудовых ресурсов;
- планирование преемственности поколений работников с учетом данных стратегий;
- удержание работников старшего поколения и повышение уровня их квалификации для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании;
- анализ кадровых потребностей для подготовки образовательных программ для сотрудников;
- обеспечение участия социальных партнеров в прогнозировании кадровых потребностей.

РАЗДЕЛ 7: РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ И ПРОЦЕССА СОЦИАЛЬНОГО ДИАЛОГА

В данном разделе говорится о той роли, которую социальные партнеры и социальный диалог могут сыграть при подготовке соглашений, направленных на выявление необходимого уровня занятости и квалификации работников в газовом секторе, при этом особое внимание должно быть уделено проблеме демографических изменений. В данных методических материалах содержатся рекомендации относительно:

- роли социальных партнеров в разработке соглашений и инициатив, касающихся демографических изменений, необходимого уровня занятости и квалификации работников в газовом секторе;
- действий социальных партнеров на европейском уровне;
- действий социальных партнеров на национальном уровне.

Социальные партнеры призваны сыграть ключевую роль в переговорах по поводу программ и соглашений, направленных на повышение уровня квалификации всех сотрудников отрасли, с учетом грядущих демографических изменений, появления новых технологий и повышения уровня конкуренции в газовой отрасли.

Важный вывод настоящего исследования состоит в том, что социальным партнерам надлежит принимать активные меры для минимизации негативных последствий демографических изменений в газовом секторе и разрабатывать совместные программы действий для решения данной проблемы.

Процесс социального диалога может повысить эффективность программ повышения квалификации за счет привлечения внимания к важности подготовки и профессионального роста сотрудников, а также за счет включения этих вопросов в повестку дня коллективных и производственных переговоров. Этого можно достичь за счет разработки инновационных и творческих решений для повышения квалификации сотрудников, прогнозирования будущих потребностей в трудовых ресурсах и уровня занятости в секторе, а также получения поддержки со стороны самих работников. Социальным партнерам следует также привлекать внимание к праву сотрудников на использование части своего рабочего времени для участия в образовательных программах и содействовать закреплению этого права путем формирования гибкого рабочего графика в компаниях. Следует также подчеркнуть значимость политики

равноправия и социокультурного многообразия, так как она позволяет работникам старшего поколения и женщинам принимать участие в программах профессиональной подготовки компаний.

Социальным партнерам отведена ключевая роль в обеспечении жизнеспособности газового сектора. При этом особое внимание следует уделить ряду следующих вопросов: минимизация последствий старения трудовых ресурсов, увеличение числа женщин, работающих в данном секторе, ликвидация грядущего (а возможно, и настоящего) дефицита кадров, решение проблем, связанных с экологическими изменениями, а также оказание помощи работникам в повышении квалификации на протяжении всей их профессиональной карьеры.

При подготовке соглашений следует провести совместный анализ данных, касающихся профессиональной подготовки и потребностей работников, повышения квалификации трудовых ресурсов, подготовки специалистов для работы в новых и развивающихся областях (например, обслуживание клиентов или оказание услуг с учетом климатических изменений), изменения должностных обязанностей в результате появления новых технологий, внедрения новой кадровой политики, предусматривающей минимизацию последствий старения трудовых ресурсов и обеспечение социокультурного многообразия, проведения политики, направленной на заботу о здоровье сотрудников и обеспечение комфортных условий труда, а также заключения соглашений о применении гибкого рабочего графика в компаниях.

Представители трудовых коллективов, действующие в тесном сотрудничестве с руководством компаний, играют важнейшую роль в разработке и реализации мер, направленных на повышение квалификации и обеспечение профессионального роста всех сотрудников, и, что особенно важно, привлечение внимания к проблеме демографических изменений.

Социальным партнерам следует рассматривать два возможных сценария развития событий. В первом случае представители газовой отрасли не предпринимают никаких усилий для решения стоящих перед сектором проблем, вследствие чего конкурентоспособность газовых компаний падает. Во втором случае у газовой отрасли есть надежды на более оптимистический вариант развития событий, в соответствии с которым газовые компании получают конкурентное преимущество перед другими компаниями и продолжают свое развитие не только в качестве лидеров в области энергетики, но и в качестве наиболее престижных работодателей отрасли.

В методических материалах говорится о том, что социальным партнерам необходимо брать на себя дополнительную ответственность за поиск общих решений, направленных на минимизацию негативного воздействия демографических изменений на подготовку сотрудников, уровень профессиональной квалификации и занятость в газовом секторе. Повышение уровня информированности о стоящих перед отраслью задачах и более активное участие представителей социальных партнеров в решении вышеописанных проблем способны оказать долгосрочное положительное воздействие на ситуацию в отрасли.

Сотрудничество между представителями профсоюзов, трудовых коллективов и работодателей позволит выработать единую программу действий для обеспечения профессиональной подготовки и повышения уровня квалификации представителей всех возрастных групп. Подобный подход создаст предпосылки для совместного поиска решений и ведения необходимых дискуссий на всех уровнях организации.