



EUROGAS, EPSU A EMCEF

## SHRnutí

### SADA NÁSTROJŮ

DEMOGRAFICKÉ ZMĚNY, ZVLÁDÁNÍ VĚKU A  
KOMPETENCE V EVROPSKÉM PLYNÁRENSKÉM SEKTORU



Vydáno za finančního příspěví Evropské komise

2009

AUTORKOU JE DR. JANE PILLINGEROVÁ

## **DVANÁCTIBODOVÝ PLÁN**

### **PRO ÚSPĚŠNÉ STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ VĚKU, DEMOGRAFICKÉHO STÁRNUTÍ A KOMPETENCÍ V PLYNÁRENSKÉM SEKTORU**

- 1. Zaujměte strategický postoj vůči zvládnání věku, školení a rozvoji dovedností.**
- 2. Vytvořte příležitosti ke školení a rozvoji dovedností pro veškeré pracovní síly, včetně starších pracovníků.**
- 3. Odstraňte věkové bariéry a zaveďte kulturu rovnocennosti a rozmanitosti.**
- 4. Zaveďte nové metody poskytující a vytvářející vzdělání a školení pro pracovníky.**
- 5. Vytvořte vzdělávací organizaci zavedením kultury školení v organizaci.**
- 6. Zabývejte se rozvojem kariéry starších pracovníků.**
- 7. Vyvíjejte programy střídání pracovních pozic a převádění na jinou práci pro starší pracovníky.**
- 8. Zaveďte programy správy vědomostí a jejich přenosu**
- 9. Uveďte v platnost doplňkové předpisy týkající se zvládnání věku: zdraví a duševní pohoda na pracovišti a flexibilní pracovní doba.**
- 10. Rozvoj programů na získávání a udržení mladších pracovníků.**
- 11. Zavedení metod pro předvídní budoucích dovedností a zaměstnanosti.**
- 12. Rozvíjejte společenský dialog na pracovišti a integrujte zvládnání věku, školení a rozvoj dovedností do kolektivních dohod a partnerství na pracovišti.**

## ČÁST 1: ÚVOD K SADĚ NÁSTROJŮ

Tato Sada nástrojů poskytuje praktické zdroje a informace pro odborové svazy a zaměstnavatele v plynárenském sektoru a umožňuje jim vypořádat se s kritickými výzvami v oblasti dovedností a kompetencí v plynárenském sektoru vznikajícími v důsledku demografických změn.

Sada nástrojů má za cíl zvýšit povědomí a poskytnout nástroje k řešení demografického stárnutí, a tím umožnit sociálním partnerům v plynárenských společnostech efektivněji zvládat předvídání dovedností a kompetencí a zaujmout strategičtější a jednotný postoj k zvládnání věku.

Sociální partneři budou hrát klíčovou roli v rozvoji společných přístupů a řešení rizik, která představují demografické změny zasahující plynárenský sektor.

## ČÁST 2: PŘEHLED EVROPSKÉHO PLYNÁRENSKÉHO SEKTORU A VÝZEV, KTERÝM ČELÍ

### **Evropský plynárenský sektor**

Plynárenský sektor čelí výrazným změnám ve výrobě, distribuci a maloobchodních funkcích v důsledku změn na produktových trzích, pravděpodobného zvýšení poptávky po energii v budoucnosti a potřebě reagovat na klimatické změny a snižovat emise skleníkových plynů. To vše vytváří důsledky pro energetickou infrastrukturu, zaměstnávání, školení a předvídání dovedností a kompetencí pracovních sil. Ale také liberalizace trhů s plynem a globální konkurence představují další výzvy pro plynárenské společnosti při jejich snaze získat konkurenční výhody.

V plynárenském sektoru je zaměstnáno přibližně 246 716 osob (podle 1 300 plynárenských společností v EU27 (Eurogas)). V sektoru však dochází k progresivnímu snižování stavů, což je obecný trend od okamžiku liberalizace evropského energetického sektoru a je tu trend směřující k zaměstnávání osob s vyšší technickou kvalifikací a inženýrů. Ženy představují 8 až 15 procent pracovních sil v plynárenském sektoru a zaměstnávání vysoce kvalifikovaných žen se v budoucnosti stane důležitým zdrojem zaměstnávání v sektoru.

## **Evropské demografické trendy**

Důsledkem stárnoucí populace v Evropské unii je, že mnoho osob ve věku 20-59 let se sníží z 2 208,7 milionů v roce 2000 na 1 511,2 miliony v roce 2050. V této době se výrazně zvýší počet osob starších 60 let, takže osoby v důchodu budou v roce 2030 převažovat nad aktivními pracovníky.

Problematiku demografického stárnutí označila Evropská unie za svou hlavní prioritu a v rámci Lisabonské strategie byly zavedeny konkrétní cíle zvýšení podílu starších pracovníků a žen na pracovním trhu, aby si Evropa udržela svou konkurenceschopnost. Výsledkem projektů Evropské komise je, že míra zaměstnanosti starších pracovníků se v období mezi dneškem a rokem 2020 zvýší.

## **Dovednosti v ekonomice založené na vědomostech a důsledky pro plynárenský sektor**

Rozvoj dovedností a kompetencí je zásadní částí evropské strategie pro růst a vypořádání se s budoucími výzvami stárnoucí populace. Trend v plynárenském sektoru, stejně jako v jiných sektorech ekonomiky, směřující k více kvalifikované pracovní síle a k tomu, aby pracovníci měli větší vědomosti, kompetence a kvalifikace, vyplývá z požadavků po ekonomice založené na dovednostech a vědomostech.

Evropská komise doporučuje založení rad pro dovednosti v sektoru, které by úzce spolupracovaly se společenským dialogem sektoru na evropské úrovni, se záměrem adaptovat dovednosti a zlepšit vzdělávací příležitosti pro veškeré pracovní síly. K požadavkům dovedností uváděných zaměstnavateli patří informační a komunikační technologie (ICT), technické a inženýrské kvalifikace a klíčové kompetence, jako je řešení problémů, analytické dovednosti, schopnosti sebeřízení a komunikace a lingvistické znalosti.

## **Sociální dialog v evropském plynárenském sektoru**

Sociální partneři v evropském plynárenském sektoru založili evropský společenský dialog v plynárenském sektoru, který v březnu 2007 oficiálně uznala Evropská komise. Společenský dialog v plynárenství zastupuje významnou roli, díky které mohou sociální partneři ovlivnit skladbu dovedností a zaměstnávání u pracovních sil a řešit ji tak, aby se zabývala dvojími problémy demografického stárnutí a restrukturalizace v rámci strategického rámce zvládnutí věku.

## SEKCE 3: PŘEHLED PRŮZKUMU PLYNÁRENSKÝCH SPOLEČNOSTÍ A PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Součástí studie provedené k získání informací pro Sadu nástrojů jsme provedli průzkum plynárenských společností a odborových svazů, ze kterého jsme vyvodili podrobnější případové studie. Tato studie ukázala, že až 40 procent pracovních sil je starší 50 let a že většina společností předvídá, že budou mít demografické změny vliv na funkce pracovních míst a budoucích dovedností, zejména v oblasti inženýrství a informačních technologií.

Přenos vědomostí a následný nábor a udržení mladších pracovníků a předvídání dovedností a plánování jsou považovány za nejdůležitější priority pro společnosti a odborové svazy. Zejména odborové svazy zdůraznily potřebu aktualizovat dovednosti starších pracovníků a dostat tyto problémy na program kolektivního vyjednávání. Společnosti reagovaly na tyto výzvy zavedením správy vědomostí, mentorování a dalších programů pro starší pracovníky, specifické iniciativy pro přilákání a udržení mladých pracovníků a

### **Shrnutí příkladů plynárenských společností a případové studie**

Společnost **E.ON Ruhrgas AG** zavedla na individuální bázi iniciativy v oblasti mentoringu a přenosu vědomostí a diskutovala s odborovými svazy o vlivu demografických změn na kompetence. K prioritám do budoucna patří aktualizace dovedností veškerých pracovních sil, nábor a udržení mladých pracovníků a předvídání budoucích požadavků na dovednosti.

Společnost **Swissgas Ag** vedla diskuzi s odborovými svazy ohledně iniciativ, které by společnosti napomohly přizpůsobit se novým požadavkům na dovednosti v důsledku demografických změn. Konkrétně společnost považuje přenos vědomostí za problém, který potřebuje v budoucnu vyřešit.

Společnost **Gas Terra BV, Nizozemsko** zavedla kariérní dráhu pro pracovníky založenou na rozvoji kompetencí a považuje přenos vědomostí za problém, který potřebuje v budoucnu vyřešit. Přenos vědomostí byl významným výsledkem programů na střídání pracovních pozic.

**Polská olejářská a plynárenská společnost** předvídá, že demografické změny budou mít velký vliv na společnost v následujících několika letech, zejména v oblasti inženýrství. Společnost vedla diskuzi s odborovými svazy o restrukturalizaci společnosti. Společnost očekává, že udržení starších pracovníků a nábor a udržení mladších pracovníků bude v budoucnu její hlavní výzvou.

Společnost **DEPA S.A, Řecko** zavedla programy na školení a rozvoj pro všechny pracovní síly a považuje přenos vědomostí za klíčovou výzvu budoucna.

Společnost **Égáz-Dégáz plc., Maďarsko** pracovala na rozpoznání budoucích dovedností a kompetencí a realizuje programy na školení a rozvoj všech pracovníků. Společnost vedla diskuzi s odborovými svazy, avšak ne konkrétně o problémech týkajících se vlivu

demografických změn na kompetence. Udržení mladších pracovníků, přenos vědomostí a předvídání a plánování dovedností jsou klíčové výzvy, kterým je nutné v budoucnosti čelit.

**Distributor přírodního plynu Égáz-Dégáz plc** předvídá, že budou mít demografické změny velký vliv na společnost, kdy stárnoucí pracovní síly ovlivní odborné, inženýrské a technické pracovní pozice. Programy společnosti na školení a rozvoj kariéry mají za cíl kompenzovat ztrátu vědomostí rozvojem obecných „univerzálních“ kompetencí pro mladší odborníky a ty ve středním věku a tím jim dát možnost pohybovat se mezi pracovními pozicemi.

Společnost **RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Německo** hovoří o výrazném vlivu na inženýrské pracovní pozice a zaměřila se na řadu iniciativ k udržení vědomostí a kompetencí starších pracovníků, včetně programů k řešení plánování rozmanitosti, vedení na základě věku, zdraví a psychické pohody starších zaměstnanců. Rada zaměstnanců představuje důležitý prostředek k řešení aktualizace a udržení vědomostí starších pracovníků.

Společnost **Wien Energie Gasntz GmbH** je toho názoru, že největší vliv budou mít demografické změny na inženýrské pozice a společnost zavedla specifické programy na školení a rozvoj pro starší pracovníky a programy na přenos vědomostí. Demografické změny byly zahrnuty do dohod společnosti mezi sociálními partnery pro dovednosti a školení.

**Infrastrukturní pobočka GDF Suez Infrastructure, Francie** zdůrazňuje, že demografické změny ovlivní zejména funkce změny pracovních pozic a budoucí požadavky na dovednosti, zejména v oblasti inženýrství. Společnost si bere za cíl do svých příštích vyjednávání s odborovými svazy ohledně plánování pracovních sil zahrnout specifické programy na školení a rozvoj pro starší pracovníky a programy střídání pracovních pozic, a dalších již existujících programů na školení a rozvoj pro všechny pracovníky, programy na přenos vědomostí a mentoringové programy.

Společnost **MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Německo** uvádí, že zvyšující se konkurence v plynárenském sektoru klade vysoké nároky na stupeň kvalifikace zaměstnanců a že je obtížnější najít kvalifikované a vhodné zaměstnance, zejména v oblasti inženýrství. Společnost reagovala zavedením řady opatření k náboru a udržení mladých kvalifikovaných pracovníků a zavedla koncept institucionálního rozvoje zaměstnanců pro všechny zaměstnance. Prostřednictvím Rady zaměstnanců společnosti podepsali sociální partneři konkrétní dohody.

**Slovenský plynárenský průmysl, Slovensko**, vliv demografických změn dovedl společnost k zavedení projektu řízeného předvídání, které jim umožňuje vymezit rizika související se stárnutím pracovních sil. Pro starší pracovníky byly zavedeny programy na řízení školení a talentů a specifické programy střídání pracovních pozic, programy pro přenos vědomostí a mentoring.

Společnost **RWE Transgas, a.s., Česká republika** očekává vliv na inženýrské pracovní pozice, a proto zavedla iniciativy k předvídání budoucích dovedností a kompetencí a má programy na školení a rozvoj pro všechny pracovníky. Nábor a udržení mladších pracovníků a přenos vědomostí jsou klíčové výzvy, kterým je nutné v budoucnosti čelit.

Společnost **Süwag Energie AG, Německo**, demografické změny mají vliv na inženýrství, informační technologie a komerční profil. Společnost zavedla programy na očekávání a předvídání budoucích dovedností a realizuje pro všechny pracovníky programy na školení a rozvoj. Udržení starších pracovníků, přenos vědomostí a předvídání dovedností a plánování jsou hlavní výzvy.

Společnost **E.ON Földgáz, Maďarsko** uvádí, že demografické změny mají zvláštní vliv na zaměstnance na pozicích „modrých límečků“ a nedostatečné dovednosti zaznamenali na pozicích plynového inženýrství a technických pozicích. V důsledku toho společnost zavedla řadu programů pro dlouhodobé odborné vzdělávání zaměstnanců, střídání pracovních pozic a předvídání nedostatku dovedností.

Společnost **Eni S.p.A Gas and Power, Itálie** považuje demografické změny za hlavní výzvu a zavedla řadu opatření v oblasti lidských zdrojů k řešení těchto problémů jako součást školicích programů společnosti. Společnost předvídá potřebu klíčových dovedností, jako je oblast informačních technologií, řízení rizik, vyjednávací dovednosti, dovednosti komerční a zaměřené na zákazníka, které jsou důležité pro úspěch a konkurenceschopnost společnosti. K hlavním pracovním pozicím ovlivněným demografickým stárnutím patří převážně oblasti administrativy, informačních technologií a komerčně zaměřené oblasti. Společnost zavedla předpisy k předvídání dovedností a kompetencí, spustila program přenosu vědomostí u „majitelů vědomostí“ a specifické školení pro starší pracovníky. Společenský dialog byl velmi důležitý při spouštění nových školicích iniciativ a odborové svazy vidí potřebu nových kapacit, které by společností umožnily flexibilně reagovat na rizika a nové výzvy.

Společnost **Fabricom, Norsko** zavedla řadu opatření týkajících se demografických změn jako součást programů společnosti zaměřených na rovnost a rozmanitost a na kompetence. Starší pracovníci mají k dispozici zvláštní školení, které je má udržet co nejdéle v práci a rozvoj kompetencí se stal hlavním strategickým cílem společnosti. Společnost má úspěchy při náborech a udržení žen a starších pracovníků a těží ze své dohody o zaměstnávání osob ohrožených diskriminací a nerovností ve vztahu k trhu práce a z role, kterou hraje společenský dialog na úrovni společnosti.

Společnost **Wales and West Utilities, Newport, Wales** zaznamenala demografickou změnu a potřebu zachovat dovednosti starších pracovníků jakožto hlavních výzev budoucnosti. Společenský dialog je velmi důležitým mechanismem řešení problémů školení a rozvoje a společnost dělá dobré pokroky. Společná konzultační struktura vedla k podrobným konzultacím o sloučení množství práce a pracovních sil, zavedení kariérních drah a programů na kariérní rozvoj. Výsledkem tohoto procesu jsou dobré vztahy, pochopení a důvěra mezi odborovým svazem a managementem.

Společnost **RWE, Německo** reagovala na výzvy demografického stárnutí vylepšením svého plánování a udržení zaměstnanců a kariérního rozvoje zaměstnanců, aby tak dosáhla do budoucna správné kombinace dovedností. Byly zavedeny zvláštní předpisy týkající se zdraví a psychické pohody za účelem udržení starších pracovníků. Společnost zavedla model předvídání budoucích dovedností a požadavků zaměstnávání. Cílem je sladit dovednosti zaměstnanců s požadavky pracovních pozic, a tedy identifikovat potřebná opatření a včas zavést zvláštní opatření týkající se zaměstnanců.

#### ČÁST 4: ZVLÁDÁNÍ VĚKU, DOVEDNOSTI, KOMPETENCE A ZAMĚŠTNÁVÁNÍ V PLYNÁRENSKÉM SEKTORU

Tato část představuje čtenáři zvládání věku a věkovou rozmanitost jako přístupy k zavádění změn v sektoru a ukazuje, jak může být zaveden jednotný a strategický přístup ke zvládání věku. Ukazuje, že sociální partneři mohou představovat přidanou hodnotu při zvládání věku a věkové rozmanitosti

Zvládání věku je integrovaný a jednotný přístup k řešení demografických změn na pracovišti. Sem patří i řešení věkových bariér na pracovišti a podpora věkové rozmanitosti. Zvládání věku znamená, že je chápána kapacita a dovednosti všech pracovníků a že právě to tvoří základnu, na které jsou navrhovány a implementovány plány pro budoucí dovednosti pracovních sil. To je velmi důležité, protože je evidentní, že nejsou žádné výrazné rozdíly v pracovním výkonu mezi staršími a mladšími pracovníky. Kapacita pracovníků udržet si produktivitu během stárnutí je ovlivněno řadou faktorů, včetně jejich povolání, pracovních podmínek a životního stylu. Společnosti mohou těžit z dovedností a motivací různých věkových skupin v pracovních silách a zejména z toho, jakým způsobem přispívají skupiny různého věku.

Podnikatelské výhody pro plynárenské společnosti plynoucí ze zvládání věku a věkové rozmanitosti jsou tyto:

- Plynárenské společnosti hledí kupředu a mají konkurenční výhody v průmyslu.
- Plynárenské společnosti jsou schopné splnit budoucí potřeby dovedností a zaměstnávání.
- Plynárenské společnosti mohou přilákat a udržet vysoce kvalifikované a velmi kvalitní pracovní síly.
- Plynárenské společnosti se stávají žádanými zaměstnavateli a mají vylepšenou veřejnou image.
- Plynárenské společnosti dosáhnou lepších zaměstnaneckých vztahů a spokojenosti zaměstnanců.

Těchto podnikatelských výhod mohou společnosti dosáhnout následujícím způsobem:

- řízení a stárnutí a rozmanitost pracovních sil,
- cenit si a využívat a udržovat dovednosti a zkušenosti starších pracovníků,
- poskytovat starším zaměstnancům kvalitní práci,
- řešení věkových bariér a věkové diskriminace na pracovišti,
- zaměření se na dovednosti a potřeby různých věkových skupin a investice do školení a kompetencí všech pracovních sil.

Strategický a jednotný přístup k zvládání věku znamená, že společnosti musí hlídat věkový profil pracovních sil a zavádět opatření k využití dovedností, zájmů a motivací všech věkových skupin pracovních sil. Konkrétně to znamená stanovit cyklus vzdělávacího a vědomostního rozvoje, díky kterému mohou mladí lidé získat nové dovednosti a kariéerní



dráhu, zatímco starší pracovníci mají příležitost ke vzdělávání a rozvoji a k využití svých nabytých dovedností k přenosu vědomostí.

Související odůvodnění je to, že předpisy zvýhodňující starší pracovníky mají dlouhodobý vliv na společnost, protože vytvářejí udržitelné pracovní pozice, které mohou být užitečné pro budoucí požadavky na dovednosti.

Sociální partneři mají vhodnou pozici k tomu, aby hráli klíčovou roli ve zvládnání věku a předvídání budoucích potřeb v oblasti zaměstnávání a dovedností. Odborové svazy přinášejí vhled do preferencí, potřeb a priorit pracovníků, jsou schopné zhodnotit, jak mohou být provedena vylepšení v pracovních podmínkách, která by udržela starší pracovníky, a mohou poskytovat významné perspektivy související se zdravím a psychickou pohodou, věkovou rozmanitostí, rovností a celoživotním učením. Demografické změny v plynárenském sektoru vyžadují, aby sociální partneři vyvinuli nové jednotné přístupy a strategie, které by řešily dvojí problémy s tím, jak nabrat a udržet mladší zaměstnance a zároveň zaručit, že nebudou ztraceny dovednosti starších a zkušenějších pracovníků.

## ČÁST 5: NÁSTROJE PRO ROZVOJ DOVEDNOSTÍ A KOMPETENCÍ VE SVĚTLE DEMOGRAFICKÝCH ZMĚN

Část 5 této Sady nástrojů nabízí řadu praktických nástrojů, které mohou společnosti a sociální partneři využít k vytvoření strategického, jednotného a na budoucnost zaměřeného přístupu k dovednostem, kompetencím a zaměstnávání ve světle demografické změny. Tyto Nástroje, které jsou podrobněji zpracované v úplné Sadě nástrojů, obsahují návody, doporučení, praktické rady a informace o následujících oblastech:

### **Zaujměte strategický postoj vůči školení a rozvoji dovedností**

Zaujmutí strategického přístupu může zajistit, že bude školení a rozvoj dovedností zahrnutý do podnikatelského plánování společnosti. Strategický přístup by měl také integrovat školení a rozvoj dovedností do celkové strategie zvládnání věku. Nástroje, které mohou plynárenské společnosti využít, jsou tyto:

- Zavedení strategického plánu školení společnosti.
- Vytvoření dohody se sociálními partnery o školení a vzdělávání.
- Založení komise společnosti zaměřené na kompetence

## **Vytvořte příležitosti ke školení a rozvoji dovedností pro veškeré pracovní síly, včetně starších pracovníků**

Investice do celoživotního učení, školení a rozvoje je klíčové, pokud chtějí společnosti získat konkurenční výhody v průmyslu. Jestliže si chtějí společnosti co nejdéle udržet starší pracovníky, je zejména důležitá aktualizace a rozvoj dovedností a kompetencí starších pracovníků. Školení a rozvoj dovedností je důležitou součástí vytváření kultury učení v plynárenských společnostech. Zde uvádíme některé vhodné a praktické přístupy, které mohou plynárenské společnosti využít k povzbuzení přispívání a udržení starších pracovníků:

- Investice do školení a rozvíjení všech pracovníků
- Zavedení specifických kurzů pro starší pracovníky
- Praktikování školících metod a podpory relevantní pro starší pracovníky
- Provádění pravidelného vyhodnocení školení a rozvoje zaměstnanců
- Porovnávání údajů o *účasti starších pracovníků*

## **Odstraňte věkové bariéry a podporujte kulturu rovnosti a rozmanitosti při školení a rozvoji dovedností.**

Podpora věkové rozmanitosti a kultury rovnosti a rozmanitosti je zásadní, jestliže chtějí společnosti provést nábor a udržet si ty největší talenty. Boj proti diskriminaci na základě věku a pohlaví je hlavním prvkem této podpory. Řízení rozmanitých pracovních sil může vylepšit profil společnosti a vnější image. Doporučení zpracovaná v Sadě nástrojů zahrnují:

- Zavedení věkové rozmanitosti v programech společnosti zaměřených na školení, rozvoj a zaměstnávání.
- Podpora rovných příležitostí pro ženy a muže v přístupu ke školení, rozvoji a zaměstnávání.
- Odstranění věkových bariér a věkové diskriminace.
- Poskytnutí školení ohledně zcitlivění otázek pohlaví a věk pro pracovníky oddělení lidských zdrojů.
- Rozpoznání bariér, které na pracovišti vnímají starší pracovníci a ženy.

### **Zaveďte nové metody pro poskytování a vytváření školení a rozvoje dovedností**

Vzdělávací a školící programy je možné ušít na míru dle potřeb a dovednostních profilů společností. Partnerská spolupráce s poskytovateli vzdělání a školení může společně pomoci udržet si náskok v požadavcích na rozvoj dovedností. Stále narůstá význam rozvoje inovativních metod poskytování a akreditace vzdělání a školení.

Sada nástrojů podrobně popisuje řadu způsobů, jak mohou společnosti vyvíjet nové přístupy k poskytování vzdělání a školení prostřednictvím:

- rozvoje partnerství s externími poskytovateli vzdělání a školení
- prozkoumání možnosti externě potvrzeného a akreditovaného vzdělávání
- inovativního přístupu k poskytování vzdělání a rozvoje dovedností

### **Vytvořte vzdělávací organizaci zavedením kultury školení v organizaci**

Klíčovou výzvou pro plynárenské společnosti je vyvinout kulturu učení v organizacích a zejména zavést koncept „vzdělávací organizace“ pro organizační rozvoj. Vzdělávací organizace jsou důležité pro pěstování kultury učení, která motivuje a podporuje pracovníky a uznává jejich hodnotu a docenění.

Doporučení zpracovaná v Sadě nástrojů a doporučující, co mohou plynárenské společnosti udělat pro podporu kultury učení, zahrnují:

- podporu kultury učení prostřednictvím kreativních a inovativních způsobů povzbuzení ke vzdělávání,
- zavedení schématu zástupců vzdělávání zaměstnanců,
- vytvoření schématu rozvoje zaměstnanců,
- vytvoření vzdělávacích partnerství na úrovni pracoviště za tímto účelem.

### **Zabývejte se rozvojem kariéry starších pracovníků**

Starší pracovníci často přicházejí o příležitosti ke kariérnímu rozvoji. Kariérní rozvoj je důležitý pro ohodnocení přispívání všech zaměstnanců, zejména starších zaměstnanců. Školení a rozvoj dovedností jsou důležitou součástí programů na kariérní rozvoj.

Doporučení, co mohou plynárenské společnosti udělat pro podporu kariérního rozvoje starších zaměstnanců, zahrnují:

- rozvoj předpisů pro kariérní rozvoj a příležitostí pro starší pracovníky,
- realizaci pravidelných pohovorů o kariérním rozvoji,
- využití dovedností starších pracovníků v mentoringových programech,
- konzultace s odborovými svazy za účelem pomoci rozvíjet kariéru starších pracovníků a změny pracovních pozic.

### **Vyvíjejte programy střídání pracovních pozic a převádění na jinou práci pro starší pracovníky**

Střídání pracovních pozic a převádění na jinou práci a pracovní úkoly jsou důležité k udržení starších pracovníků. Školení a rozvoj dovedností jsou důležitou součástí těchto programů. Starší pracovníci jsou často spokojeni v práci a motivovaní, pokud mohou své pracovní schopnosti spojit s prospěšnou prací.

Doporučení zpracovaná v Sadě nástrojů ohledně toho, co mohou plynárenské společnosti udělat, aby poskytovaly příležitosti k střídání pracovních pozic a převádění na jinou práci, zahrnují:

- spojení školení a programů na střídání pracovních pozic a převádění na jinou práci,
- rozvoj programu společnosti na střídání pracovních pozic,
- zavedení předpisů společnosti týkajících se převádění na jinou práci,
- kontrolu účinků programů na střídání pracovních pozic a převádění na jinou práci,
- rozvoj metod pro účast zaměstnanců a svazů.

### **Zaveďte programy správy vědomostí**

Přenos vědomostí od starších, zkušenějších pracovníků mladším, méně zkušeným kolegům je klíčovým prvkem současné moderní produktivity na úrovni společnosti. Mezigenerační přenos vědomostí je důležitý zejména s ohledem na demografické stárnutí. Mladí lidé mohou získat zkušenosti, vzdělání a vědomosti od starších pracovníků a to je možné zahrnout do procesu dlouhodobého vzdělávání a školení.

Doporučení zpracovaná v Sadě nástrojů ohledně toho, co mohou plynárenské společnosti udělat pro řízení přenosu vědomostí, zahrnují:

- zavedení programu na přenos vědomostí a zvážení, jak může tento program podpořit mezigenerační přenos vědomostí,
- začlenění přenosu vědomostí do modelu vzdělávací organizace,
- zavedení inovativních způsobů pro udržení a správu vědomostí,
- rozvoj metod pro přenos vědomostí na nové zaměstnance,
- vypracování schémat mentoringu a koučingu.

#### **Uvedte v platnost doplňkové předpisy týkající se zvládnání věku**

Existuje mnoho doplňkových předpisů týkajících se zvládnání věku, které jsou pevnou součástí školení, rozvoje dovedností a zaměstnávání starších lidí. Pro starší pracovníky je zejména důležité zdraví a psychická pohoda na pracovišti a také předpisy společnosti týkající se flexibilní pracovní doby. Tato část Sady nástrojů podrobně uvádí jednotlivé strategie, které mohou společnosti využít pro udržení starších pracovníků prostřednictvím:

- programů na podporu zdraví a psychické pohody v práci jako součást jednotné strategie zvládnání věku
- iniciativy týkající se pracovní doby, kdy je čas využíván jako prostředek k učení, školení, rozvoji a udržení starších pracovníků.

#### **Rozvoj programů na získávání a udržení mladých pracovníků a nových talentů**

Mnoho plynárenských společností si je vědomo obtížnosti nábory nejlepších mladých talentů. V době nedostatku dovedností mnohé společnosti musely zaujmout aktivní postoj k nábory a školení nových talentů. Tento přístup je zásadní, pokud se chtějí společnosti stát žádanými zaměstnavateli.

K doporučením pro plynárenské společnosti ohledně zaujetí, nábory a vyškolení nových talentů, která jsou uvedena v Sadě nástrojů, patří:

- Zjištění způsobu, jakým lze rozvíjet profil společnosti, pracovní podmínky a příležitosti ke kariévnímu rozvoji se záměrem přilákat mladé lidi.
- Zaměření na nedostatečně zastoupené mladé lidi, včetně minoritních etnických skupin a dívek a žen.
- Pořádání propagačních akcí s místními vysokými školami a univerzitami.
- Zavedení strategií školení a kariévního rozvoje se záměrem přilákat nové talenty, ale také ukázková práce, stáže a pracovní zkušenosti pro mladé lidi. Mohou sem patřit také praktické a zážitkové aktivity.

## ČÁST 6: PŘEDVÍDÁNÍ DOVEDNOSTÍ, KOMPETENCÍ A ZAMĚŠTNÁVÁNÍ

Předvídání dovedností, kompetencí a zaměstnávání se stalo hlavní součástí konkurenceschopnosti. Tato část Sady nástrojů se zabývá způsobem, jakým mohou společnosti předvídat a plánovat splnění budoucích potřeb v oblasti dovedností, kompetencí a zaměstnávání. Mnoho společností začalo sice zavádět více předvídání a plánování ohledně jejich budoucích požadavků na dovednosti a zaměstnávání, nikdy však nebude možné přesně předpovědět vliv demografického stárnutí na průmysl.

Společnosti však mohou řídit rizika související se stárnutím pracovních sil a odmítáním řady potenciálních nových zaměstnanců v průmyslu. A to zaujetím strategických a preventivních přístupů k zvládnutí věku a předvídání a plánování dovedností a kompetencí.

Získání správné kombinace dovedností pro větší a složitější organizace, které se rychle mění, představuje mnoho výzev pro plánování do budoucna. Z tohoto důvodu je získání nejlepší a správné kombinace dovedností otázkou efektivního plánování pracovních sil a zaměření na věkovou rozmanitost.

Při náborech nových zaměstnanců je toto důležité pro každou organizaci, zejména protože jde o získání nových talentů a nových perspektiv. Není na místě, aby organizace spoléhaly na to, že noví zaměstnanci budou splňovat veškeré budoucí požadavky na dovednosti. Z toho důvodu je stejně důležité udržet si starší zaměstnance a investovat do jejich školení a rozvoje.

Pro organizaci není nikdy snadné zhodnotit strategickou hodnotu školení a rozvoje dovedností. Všechny společnosti by však měly zavést mechanismy měřící a hodnotící způsob, jakým vzdělávání přispívá k cílům a konkurenceschopnosti společnosti.

K nástrojům pro očekávání změn a předvídání budoucích dovedností a zaměstnávání, kterými se zabývá Sada nástrojů, patří:

- rozpoznání potřeb dovedností skrze plánování pracovních sil,
- přiřazení zaměstnanců na pozice na základě rozpoznání požadovaných dovedností a vlastností nebo zaměstnanců,
- zajištění, aby byly tyto kompetence naplánovány a zahrnuty do pracovních sil,
- začlenění těchto strategií do následného plánování,
- udržení starších pracovníků a rozvoj jejich dovedností s ohledem na budoucí požadavky na dovednosti,
- analýza požadavků na dovednosti jako základu pro školení a rozvoj,
- zajištění, aby to předvídání dovedností a kompetencí byli zahrnuti sociální partneři.

## ČÁST 7: ROLE SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ A SPOLEČENSKÉHO DIALOGU

Tato část zdůrazňuje roli, jakou mohou hrát sociální partneři a společenský dialog při vzniku dohod, které identifikují a rozvíjejí dovednosti, kompetence a zaměstnávání v plynárenském sektoru, se zvláštním důrazem na demografické změny. Sada nástrojů zahrnuje doporučení ohledně:

- role sociálních partnerů při vytváření dohod a iniciativ týkajících se demografických změn, dovedností, školení a zaměstnávání,
- využívání akcí na evropské úrovni sociálními partnery,
- spouštění akcí na národní úrovni sociálními partnery.

Sociální partneři hrají klíčovou roli při vyjednávání předpisů a dohod, které mohou zlepšit vzdělávání, dovednosti a rozvoj všech pracovních sil s ohledem na demografické stárnutí, technologické změny a v souladu se současnými moderními požadavky na

konkurenceschopnost v plynárenském průmyslu. Důležité zjištění z našeho průzkumu je, že sociální partneři musejí nutně řešit vliv demografických změn na plynárenský průmysl a rozvíjet společné přístupy k řešení možných negativních důsledků demografických změn v tomto sektoru.

Společenský dialog může představovat přidanou hodnotu pro dovednosti a rozvoj kompetencí, a to tím, že zvýrazňuje význam školení a rozvoje dovedností u pracovních sil, a zejména význam zahrnutí tohoto faktu do kolektivních vyjednávání a vyjednávání na pracovišti. Toho lze dosáhnout rozvojem inovativních a kreativních řešení rozvoje dovedností a předvídání dovedností a zaměstnávání v sektoru, získávání dohod a souhlasu od pracovních sil a zdůrazněním významu práva na volno k získání vzdělání a školení a zahrnutí tohoto do předpisů o flexibilní pracovní době. Bude také důležité zviditelnit odhodlání k rovnosti a rozmanitosti, aby starší pracovníci a ženy mohly čerpat výhody z iniciativ týkajících se školení a dovedností na pracovišti.

Sociální partneři hrají klíčovou roli při zajištění přežití plynárenského sektoru a je nutné se zabývat řadou problémů včetně: Řešení důsledků stárnoucích pracovních sil, zvýšení počtu žen v sektoru, řešení budoucí (ne-li současné) proluky v předání schopností, řešení problémů souvisejících s programem životního prostředí a nabídka podpory zaměstnanců při vzdělávání v průběhu jejich pracovních životů.

Doporučené oblasti pro rozvoj dohod mohou zahrnovat společnou analýzu dat týkajících se potřeb zaměstnanců v oblasti školení a rozvoje, aktualizace dovedností všech pracovních sil, školení pracovníků v nových a vznikajících oblastech, jako je oblast změn životního prostředí a zákaznický servis, změn ve funkcích pracovních pozic v důsledku technologických či jiných změn, předpisů oddělení lidských zdrojů týkajících se zvládnání věku a věkové rozmanitosti a předpisů týkajících se zdraví a psychické pohody na pracovišti a dohody o flexibilní pracovní době.

Zástupci pracovišť hrají významnou roli v počátku a rozvoji, v partnerství s manažery, opatřeních k obohacení dovedností a kariérního rozvoje všech pracovníků, ale zejména ve zdůraznění důsledků demografických změn.

Existují dva možné scénáře, které musejí sociální partneři zvážit. První scénář vychází z předpokladu, že v plynárenském sektoru nedojde k žádné činnosti a v důsledku toho bude ovlivněna konkurenceschopnost společností. Druhý scénář nabízí plynárenskému sektoru nějakou naději do budoucna. Poskytne zaměstnavatelům náskok před jejich konkurenty a



zajistí jejich přežití, a to nejen jako vůdce energetického sektoru, ale také obecně jako žádaného zaměstnavatele.

Sada nástrojů znázorňuje, že sociální partneři musejí převzít nové role při hledání společných řešení vlivu demografického stárnutí na školení, rozvoj dovedností a zaměstnávání v plynárenském sektoru. Zvýšené povědomí o výzvách a zvýšení odbornosti zástupců sociálních partnerů v oblastech popsanych v této Sadě nástrojů bude mít dlouhodobou hodnotu pro sektor. Podporou partnerství pracovních svazů, zaměstnanců a manažerů je možné vyvinout společné přístupy a rozpoznat a podpořit sdílená řešení v oblasti školení a rozvoji dovedností pro věkově rozmanité pracovní síly. Přijetí tohoto přístupu bude zásadní pro vytvoření organizační kultury pro diskuzi a řešení problémů.