

## Projekt AGE GAP:

### Nacionalna konferencija na temu „Prevladavanje generacijskog jaza kao konkurentna prednost“

Projektni sastanak je održan 21. prosinca 2020. na temu „Prevladavanje generacijskog jaza kao konkurentna prednost“ u okviru projekta AGE GAP. Kako zbog situacije s pandemijom COVID-19 nije bilo moguće održati sastanak u punom opsegu, sa sudionicima, sastanak je održan kao hibridni: predavači su bili u prostorijama Hrvatska udruge poslodavaca, dok su sudionici pratili sastanak putem video veze.

#### Agenda:

- 10:00        Uvod u temu prevladavanja međugeneracijskog jaza i predstavljanje ciljeva projekta
- 10:10        Stanje na hrvatskom tržištu rada i trendovi u zapošljavanju starijih radnika
- 10: 25        Iskustava i primjeri dobre prakse
- 10: 40        predstavljanje rezultata istraživanja
- 11:10        Rasprava i primjeri dobre prakse
- 12:00        Predstavljanje zaključaka konferencije i kraj.

U svom uvodnom izlaganju **Biserka Sladović** predstavila je govornike, projekt AGE GAP i njegove očekivane ciljeve te poslodavačke organizacije koje sudjeluju u njegovoj provedbi. Kako bi sudionike upoznala s ciljevima projekta, uvodno je predstavila Okvirnog sporazuma o aktivnom starenju iz 2017., kao i njegovo uvođenje i provedbu u zemljama jugoistočne Europe, poticanje sličnih sporazuma na nacionalnoj razini i/ili razini poduzeća; osobito na poslodavačkoj strani.

Govoreći o **cilju projekta**, pružanju dodatne informacije o različitim nacionalnim aspektima u europskom socijalnom dijalogu; utjecaj na razvoj konkurentne i socijalne Europe, a posebno u centralnoj i Jugoistočnoj Europi, provedba aktivne politike starenja je manje poznata, stoga ovaj projekt ima za cilj prebroditi jaz prema zapadnoeuropskim standardima. Od svog osnutka, i ugovora o funkcioniranju Unije, zabranjuje se svaki oblik diskriminacije a već 1990, Unija prepoznaje starenje kao vrlo složeno pitanje u društvu, koje uključuje povećanje dugovječnosti ljudi ali i pad stope nataliteta. Jednostavno povećanje obvezne dobne granice za umirovljenje nije dovoljno za rješavanje problema. Stoga je bilo potrebno poduzeti daljnje pozitivne mjere za zaštitu starijih zaposlenika. Zabrana diskriminacije na temelju dobi prvi je put riješena Direktivom 2000/78 / EZ. Direktiva je imala za cilj zaštititi dostojanstvo ljudi štiteći ih od preferencije prema mlađim radnicima.

Međutim, u samom zapošljavanju i socijalnim politikama zaista postoji i različit tretman na temelju dobi, uključujući upotrebu minimalnih dobnih zahtjeva za određena zanimanja, maksimalnih dobnih granica za određene naknade povezane s zapošljavanjem i postupno povećanje plaća kroz nekoliko dobnih skupina. Sudska praksa Suda Europske unije (CJEU) pokazuje da je Sud prihvatio širi spektar opravdanja uz dobnu diskriminaciju vezanu za zapošljavanje u usporedbi s drugim osnovama poput rase i spola.

S druge strane, postoji još jedna inicijativa, a to je inicijativa europskih socijalnih partnera: zajedno su organizacije više razine poslodavaca (kao BusinessEurope) i više organizacije Sindikata kao što je ETUC ispregovarale i potpisale **Autonomni okvirni sporazum o Aktivnom starenju i**

**međugeneracijskom pristupu, još 2017.** Sporazum treba osigurati zdravo, sigurno i produktivno radno okruženje i organizaciju rada kako bi se radnicima svih dobnih skupina omogućio rad u zdravim uvjetima do zakonske dobi za odlazak u mirovinu. Sporazum bi trebao olakšati međugeneracijski **transfer znanja** i iskustva na radnome mjestu te vodi računa o promjenama na demografskom planu i u pogledu situacije na tržištu rada. U Hrvatskoj obvezu provođenja sporazuma imaju SSSH i NHS, kao članice ETUC-a i HUP sa strane poslodavaca, kao članica BusinessEuropea, u roku tri godine od njegova potpisivanja. Kako je sporazum potpisan 2017, a sada je pravo vrijeme za njegovu provedbu.

Glavna ekonomistica HUP-a, **dr.sc. Iva Tomić** govorila je o stanju na hrvatskom tržištu rada. Njeno područje ekspertize je upravo tržište rada, i ovom prigodom održala je prezentaciju o stanju na našem tržištu rada, trendovima u zapošljavanju, pogotovo što se tiče uključenosti starijih radnika. Govorila je i o mjerama Vlada kojim je olakšala zapošljavanje umirovljenika, ali je li to dovoljno da prevladamo jedan drugi jaz, npr: u Hrvatskoj imamo među najnižim stopama zaposlenosti u EU, imamo i jednu od najnižih duljina radnog staža, može li to naš sustav socijalne zaštite izdržati.

**Milica Jovanović**, direktorica radnih odnosa i ljudskih potencijala HUP-a je govorila o izazovima s kojima se susreću poslodavci, odnosno možda malo više sami HR stručnjaci s kojima je ona u najbližem kontaktu.

Predstavila je primjere dobre prakse iz više europskih i svjetskih tvrtki u kojima je proveden **Autonomni okvirni sporazum o aktivnom starenju i međugeneracijskom pristupu, iz ožujka 2017.**

Također, izvijestila je i o zamijećenim benefitima u radnom okruženju o kojima izvještavaju predstavnici tvrtki u kojima je ovaj Autonomni okvirni sporazum proveden na razini tvrtke. Primjeri su bili zanimljivi i pružaju dokaza o koristi od provođenja ovog Sporazuma, kako na razini tvrtke, tako i na sektorskoj razini.

**Ekspertica angažirana na projektu AGE GAP, Hrvojka Kutle** po struci je profesor psihologije, a u području ljudskih resursa radi već više od 20 godina. Uz rad i upravljanje korporativnim odjelima ljudskih resursa u različitim industrijama (Zvijezda d.d., Iskon Internet d.o.o., Nova TV d.d., IN2 d.o.o.) od 2009. godine suvlasnik je tvrtke Spirala Izvrsnosti i bavi se individualnim razvojem, razvojem timova i organizacija. U dosadašnjoj korporativnoj i konzultantskoj karijeri uspješno provodi:

- procese i postupke regrutacije i selekcije za različita radna mjesta
- razvoj i uspostavu procesa procjene kompetencija (180\* i 360\*) ➤ razvoj i uspostavu procesa upravljanja radnim učinkom i nagrađivanjem
- razvoj i uspostavu procesa razvoja kompetencija i edukacija
- projekte promjene organizacijske kulture i projekte vezane uz zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika
- razvojne centre procjene (assessment centre)
- uspostavu i implementaciju interne komunikacije
- konzultantske projekte iz područja ljudskih resursa
- Jedna je od članica **Upravnog vijeća Udruge U4HR.**

Hrvojka Kutle predstavila je izvješće o rezultatima dobivenim iz upitnika kojeg je popunilo 96 predstavnika i poslodavaca i sindikata. Govoreći o **glavnim izazovima na hrvatskom tržištu** rada posebno je istaknula: smanjenje stope nataliteta, povećanje očekivanog trajanja života, opterećenje zdravstvenog sustava, opterećenje mirovinskog sustava, migracija radne snage (u razvijenije zemlje EU) i prijevremena umirovljenja.

Od **glavnih izazova**, ispitanici u studiji su istaknuli sljedeće:

- (1) Lojalnost i motivacija mlađe generacije nije zadovoljavajuća; postoji snažna fluktuacija među mlađim zaposlenicima.
- (2) Mlađim generacijama atraktivnije su poslovne prilike u inozemstvu, nego građenje karijere u domovini.
- (3) Znanje koje posjeduju starije generacije ponekad je zastarjelo.
- (4) Starije generacije imaju otpor prema IKT rješenjima.
- (5) Različite generacije teško usvajaju radnu kulturu druge generacijske skupine.
- (6) Zdravstveno stanje starijih zaposlenika predstavlja razlog za zabrinutost.
- (7) Uprava nije fokusirana na korištenje potencijala starijih radnika, kao ni na suradnju različitih generacija na radnom mjestu.

**No, gledajući općenito generacijske izazove najveći broj ispitanika je na upit o prisutnosti izazova odgovorio: uopće nemamo problem s time ili imamo mali problem s time.**

Ako organizacije imaju problem s generacijskim izazovom onda je to izazov (2) *Mlađim generacijama atraktivnije su poslovne prilike u inozemstvu, nego građenje karijere u domovini*, ali taj izazov predstavlja problem za ukupno 44% ispitanika/organizacija od kojih se čak 50% njih s tim izazovom uspješno nosi. Sve to puno govori o poslovnoj klimi u RH.

Nadalje govoreći o izazovima, ekspertica je istaknula i sljedeće **trendove koji su bili vidljivi u odgovorima ispitanika u studiji**:

- 33% svih ispitanika navodi da njihove organizacije imaju veći izazov s nalaženjem radne snage na tržištu rada nego s među-generacijskom suradnjom odnosno *age managementom*.
- 33% ispitanika navodi da se u njihovim organizacijama izazovi *age managementa* još nisu pojavili odnosno da izazovi među-generacijske suradnje, iako su prisutni i važni, još nisu istaknuti.
- Ispitanici iz manjih poduzeća (od 11 do 50 zaposlenih) u nešto većom postotku (19%) od ispitanika iz mikro, srednjih i velikih poduzeća (manje od 9%) prijavljuju (3) *tendenciju zapošljavanja radne snage uglavnom iz redova srednje generacije*.
- Preko 50% ispitanika iz mikro organizacija i preko 30% ispitanika iz velikih organizacija navodi da se među-generacijski izazovi kod njih još nisu pojavili.
- Preko 40% svih ispitanika odgovorilo je da u njihovim organizacijama ne postoje aktivnosti vezane uz age management.
- U organizacijama koje su pokrenule programe upravljanja različitim dobnim skupinama, u većini slučajeva iste je pokrenuo poslodavac (ne sindikati).
- 88% ispitanika izjavilo je da njihove organizacije nemaju posebne inicijative ili dobre prakse za Age management, već pristupaju intuitivno i *ad hoc*. Dobre prakse koje se spominju su korporativne politike o raznolikosti i edukacijski programi.

I na kraju, govoreći o **izazovima koje su identificirali sudionici u studiji**, istaknuti su sljedeći:

- 33% svih ispitanika navodi da njihove organizacije imaju veći izazov s nalaženjem radne snage na tržištu rada nego s među-generacijskom suradnjom odnosno *age managementom*.

- 33% ispitanika navodi da se u njihovim organizacijama izazovi *age managementa* još nisu pojavili odnosno da izazovi među-generacijske suradnje, iako su prisutni i važni, još nisu istaknuti.
- Ispitanici iz manjih poduzeća (od 11 do 50 zaposlenih) u nešto većom postotku (19%) od ispitanika iz mikro, srednjih i velikih poduzeća (manje od 9%) prijavljuju (3)tendenciju *zapošljavanja radne snage uglavnom iz redova srednje generacije*.
- Preko 50% ispitanika iz mikro organizacija i preko 30% ispitanika iz velikih organizacija navodi da se među-generacijski izazovi kod njih još nisu pojavili.
- Preko 40% svih ispitanika odgovorilo je da u njihovim organizacijama ne postoje aktivnosti vezane uz age management.
- U organizacijama koje su pokrenule programe upravljanja različitim dobnim skupinama, u većini slučajeva iste je pokrenuo poslodavac (ne sindikati).
- 88% ispitanika izjavilo je da njihove organizacije nemaju posebne inicijative ili dobre prakse za Age management, već pristupaju intuitivno i *ad hoc*. Dobre prakse koje se spominju su korporativne politike o raznolikosti i edukacijski programi.

Govoreći o ulogama ključnih dionika u pitanje prevladavanja generacijskog jaza i upravljanja izazovima, gđa Kutle ističe:

#### **Socijalni partneri**

- afirmativan doprinos kroz promociju koncepata koji pridonose partnerstvu s poslodavcima i zaposlenicima u svrhu dugoročne održivosti
- promicanjem pozitivnih aktivnosti i usmjeravanje na primjere dobrih praksi njihova uloga u društvu može biti i veća

#### **Država**

- iznimno mali udio ljudi koji rade u djelomičnom radnom vremenu te iznimno nizak udio starijih samozaposlenih - tržište rada nije prilagođeno potrebama starijih radnika
- neke mjere su već napravljene po pitanju zapošljavanja umirovljenika i nakon odlaska u mirovinu

Može li se dodatnim financijskim olakšicama za poslodavce još više potaknuti zapošljavanje umirovljenika na djelomično radno vrijeme ili možda ostanak starijih zaposlenika u nepunom radnom vremenu do ostvarenja prava na punu starosnu mirovinu? Postoje razne mogućnosti, ali pravi posao po pitanju kvalitetnog produženja radnog vijeka zaposlenika i postizanja održivosti mirovinskog sustava - tek čeka!

#### **Mogućnosti za starije zaposlenike uključuju:**

##### **Mentorski sustav**

- prenošenje znanja od strane mentora na mentoriranog na sustavan način, koji se prati od strane organizacije kroz duži vremenski period
- pozitivan utjecaj i za mentora i za mentoriranog i za organizaciju

- najkvalitetnije učenje je učenje koje se odvija na poslu – direktno u radnom okruženju. Takvo učenje je puno kvalitetnije, smislenije i samom zaposleniku zanimljivije.

### **Edukacija i trenerski rad**

- prenošenje specifičnih znanja na druge osobe
- mladi uče na ubrzani način i u skladu sa svojim očekivanjima i ambicijama ranije postaju punopravni članovi poslovnog okruženja i daju svoj puni doprinos, organizacija skraćuje vrijeme uvođenja u posao novozaposlenih, a trener se osjeća korisno i psihološki kvalitetno.

### **Rad na „starim“ sustavima i tehnologijama i njihovo održavanje**

- rad s tehnologijama koje polako *odlaze*, ali još uvijek se na njima radi, mlađim zaposlenicima nije interesantan
- upitna dostupnost tih znanja u redovitom ili dodatnom obrazovanju
- stariji zaposlenici često nisu zainteresirani za učenje novih tehnologija (brze promjene, krivulja učenja)
- mlađi zaposlenici (generacija Y) orijentirani na savladavanje što više novog, a stariji na kvalitetno savladavanje već poznatog

### **Fleksibilno radno vrijeme**

- omogućavanje starijim radnicima da rade djelomično radno vrijeme pripomoglo bi njihovom osjećaju sigurnosti (ekonomske i financijske) i organizacijama omogućilo lakši transfer znanja i poslova na druge zaposlenike.

### **RASPRAVA:**

U raspravi koja je uslijedila **zaključeno je sljedeće:**

- Mlađi zaposlenici u radnu okolinu unose energiju, inovativnost, opušten pristup i veliku dozu fleksibilnosti.
- Zaposlenici starije životne dobi donose znanje, iskustvo, stabilnost i nešto sistematičniji pristup i radu i učenju.
- Kombinacija karakteristika jednih i drugih je dobitna kombinacija. Poslodavci koji to prepoznaju i nađu način za uskladiti očekivanja jednih i drugih osigurat će si dugoročni potencijal za uspjeh.
- Temelj leži u učenju i razvoju - cjeloživotnom učenju.
- Cjeloživotno učenje i pristup cjeloživotnom razvoju je navika. Navika je ponašanje koje se uči, usvaja. U skladu s time i naviku rada na vlastitom razvoju se može steći/usvojiti – na osobnom, organizacijskom i društvenom nivou.