



# PIA

## Upravljanje ljudskim potencijalima: interkulturalna i prikladna dob

### *Sažetak rezultata istraživanja*

**Prof. Dr. Josef Schmid**  
**Dr. Harald Kohler**  
**Stewart Gold**

*Odsjek političkih znanosti Sveučilišta u Tübingenu*

**Norbert Kreuzkamp**

*ACLI – udruženje za međukulturalnu suradnju, Stuttgart*

**Andrija Petrović**  
Prijevod na hrvatski jezik, Zagreb



## **1 Pozadina projekta „PIA – Upravljanje ljudskim potencijalima: interkulturalna i prikladna dob“**

Kako Savezna Republika Njemačka općenito također se i Baden-Württemberg nalazi u fazi demografskih promjena, koje imaju izravan utjecaj na strukturu radne snage i tako utječu na poslovanje i industrijske odnose na radnom mjestu. Zbog ovakvih razloga stariji radnici/ce će ubuduće dobivati na značenju kao ljudski resurs za tvrtke i tako postavljati okvirne ekonomske uvjete za tvrtke. Zbog trenutno dovoljno kvalificirane radne snage, u tvrtkama se u prošlosti na demografske promjene gledalo kao postupan proces a ne kao kao akutni problem. U bliskoj budućnosti to će se promijeniti, kada manje mladi, a puno više stariji budu predstavljali glavni kontingent radne snage u Njemačkoj i Baden-Württembergu (vidi: Bäcker 2009, Behrend 2005, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008, Hans-Böckler-Stiftung 2009, Schmid 2005). To vrijedi također i za migrante/ice koji, u usporedbi sa Nijemcima još uvijek predstavljaju mlađu populaciju ali i za starije migrante/ice, koji imaju nižu stopu zaposlenosti (vidi: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 232, 236).

Za podizanje svijesti za skupine starijih radnika sa i bez migracijske pozadine kod odgovornih za ljudske potencijale u kontekstu demografskih promjena, proveli smo dual-term istraživački projekt i projekt podizanja svijesti „Upravljanje ljudskim potencijalima: interkulturalna i prikladna dobi (ZOMO)“ – društveno-znanstvena analiza. U okviru ove društvene analize pokušalo se prati oba aspekta – zaposlenike/ce s migracijskom pozadinom 'i' perspektive starijih 'i' pratiti, a s njom širiti klasične ekonomske perspektive razvoja ljudskih potencijala i interkulturalne dimenzije (raznolikost).

## 2 Pregled rezultata projekta „Upravljanje ljudskim potencijalima: interkulturalna i prikladna dob – PIA“

U okviru projekta pored on-line ankete, u koju su bili uključeni odgovorni za ljudske potencijale iz 182 tvrtke iz područja proizvodne industrije provedeno je i 14 stručnih intervjua sa odgovornima za ljudske potencijale i nadopunjeno razgovorom sa jednim starijim zaposlenikom s migracijskom pozadinom u 13 tvrtki. Pitanja u on-line anketi bila su polazna točka za pitanja koja se tiču intervju vodiča istraživanja, a koja su bila osobito pogodna za diferencirani i detaljan opis i analizu individualnih mišljenja i ujedno kao temelj za razvoj strategije djelovanja.

Za 13 anketiranih tvrtki radilo se po EU definiciji uglavnom o malim i srednjim poduzećima s manje od 250 zaposlenih i prometom manjim od € 50 milijuna eura. Anketirana su poduzeća, specijalizirana u području prehrane i pića, pružanja posebnih usluga i poduzeća iz metalne industrije, i predstavljaju u pogledu gospodarskih aktivnosti jedan reprezentativni uzorak. U svim anketiranim tvrtkama plaća je uređena prema kolektivnom ugovoru ili prema orijentaciji na kolektivni ugovor. Veće tvrtke, uz plaću, osigurale su i dodatne bonuse u obliku premije ili naknade. Osim toga, promatrana je većina ispitanih tvrtki sa radničkim vijećem i operativnim inicijativama. Prosječna dob zaposlenika/ca u anketiranim tvrtkama, koje su morale uzeti u obzir ovisnost o dobi i industrijske potrebe, varira u širokom rasponu od 30 do 45 godina.

Demografske promjene i njihov sporiji proces jedan je od razloga da se tvrtke u Baden-Wuerttemberg još uvijek ne susreću jako intenzivno s njegovim posljedicama. Nadalje, gospodarske i financijske krize doprinijele su sa svojim posljedicama da je taj proces trenutno odgođen, kao i u tvrtkama koje su u početku bile fokusirane na borbu s gospodarskom i financijskom krizom. Dio ispitanika su pogođeni gospodarskom i financijskom krizom na vrlo različitim razinama. Njihova zabrinutost kreće se u rasponu od „ne utječe“, „jedva utječe“ do „jako puno utječe“. Snažna zabrinutost usmjerena je na poslovanje i ulaganja u strojarske tvrtke i metaloprerađivačku industriju. U srednjoročnom razdoblju pretpostavlja se da te tvrtke koji su pogođene gospodarskom i financijskom krizom mogu te posljedice mogu brzo prevladati. Nakon toga, demografske promjene će kod ovih tvrtki u Baden-Württemberg doći još više u prvi plan. Ponekad se ovo događa i prema pretpostavljanom „nedostatku radne snage“. S obzirom na kadrovske probleme

koje tvrtke imaju, to nije samo strah za visoko kvalificirane i / ili za tehnička i prirodna znanja, nego i strah za mnoge druge profesionalne skupine. U budućnosti će se povećati problem nestašice stručne radne snage, a na to upućuju stručne statističke analize i ankete. Tvrtke koje su u projektu izravno anketirane ne vidje trenutno bilo koji nedostatak kvalificirane radne snage. Za usporedbu, procjene u on-line anketi ispitanih voditelja osoblja, zapošljavanje za njihove tvrtke i za njihovu industriju biti će teško. Iz tog razloga, trebalo bi ponovno više pojačati pretpostavku nedostatak stručne radne snage kao da se radi o fenomenu regionalne vrste, odnosno fenomenu ograničenom na pojedine struke budući da tvrtke zbog gospodarske i financijske krize vjerojatno ne očekuju probleme s osobljem.

Također, da bi se suzbio nedostatak stručne radne snage, mogu se za dio tvrtki, kroz promjenu politike zapošljavanja, otvoriti opsežne mogućnosti zapošljavanja starijih radnika/ca sa ili bez migracijskih pozadina. Rezultati istraživanja dobiveni iz on-line ankete i iz stručnih istraživanja pokazuju da se dobna granica za starije radnike, prema ocjeni ispitanika, pomakla preko 50 godina. Tako se, između ostalog PIA temelji na odgovarajućem starosnom atlasu (vidi Bangali/Schmid o.J.b: 8) kao starosna granica za umirovljenje za „starije radnike“. Kao dobnu granicu od 45 godina smatra prikladnom 48,7% ispitanih tvrtki (vidi. Kreuzkamp 2009: 54, Kreuzkamp 2010: Nr. 6 Stichwort: Ältere Beschäftigte mit/ohne Migrationshintergrund).

Postupno povećanje dobi umirovljenja tvrtke u zemlji stavlja dugoročno pred nove izazove u zapošljavanju starijih radnika. Pogotovo se vide problemi kod tvrtki koje na dulje zapošljavaju radnika s visoko stresnim fizičkim aktivnostima. Zapošljavanje starijih radnika/ca izvan trenutne dobi umirovljenja, s nekim ograničenjima, je za tvrtke, zbog toga razumljivo.

Za promicanje profesionalne radne sposobnosti, osobito za starije radnike, su u anketiranim poduzećima, uz sigurnosne mjere za dob i dizajn radnog mjesta, sada se sve više potiču i mjere unapređenja zdravlja, a u nekim slučajevima je tu važan i standard. Njihova relativna važnost, opseg te njihovo širenje unutar tvrtke ovise o veličini tvrtke i njezinim mogućnostima financiranja te udjelu zaposlenika.

Starije radnike/ce, pri pronalasku novih radnih mjesta, vrlo često ne uzimaju u razmatranje i zbog demografskih razloga (dobna struktura radne snage). Iako osobni izbor

„starost“ odnosno „mladenačka dob“, kao kriterij odabira, igra malu ulogu, kako on-line anketa pokazuje (vidi Kreuzkamp 2009: 66, Kreuzkamp 2010: Nr. 16/17 Personalgewinnungskriterien) još uvijek su mlađi radnici u centru kadrovske politike poduzeća. Kod nekih od ispitanih tvrtki izravno, a posebno kod manjih tvrtki, također je prepoznato promišljeno dobno zapošljavanje i zbog starenja same radne snage. Kod novog zapošljavanja kod tvrtki se može srednjoročno i dugoročno očekivati i promjena kadrovske politike prema dobi zapošljavanja. Dovoljno vladanje njemačkim jezikom za komunikaciju na radnom mjestu, kod izravnih ispitanika, predstavlja središnji kriterij za zapošljavanje podnosioca zahtjeva sa migracijskim pozadinama.

Kao koncept upravljanja fokusira se Diversity Management na produktivno suočavanje sa raznolikosti i razlikama zaposlenika u tvrtki u smislu dobi, spola, etničkog porijekla, vjere, invalidnosti i seksualne orijentacije. Uz taj koncept treba se koristiti razlika (raznolikost) zaposlenika i njihovih proizvodnih komplementarnih potencijala za tvrtku. U direktno intervjuiranim tvrtkama Diversity Management kao poslovni koncept slabo je raširen, odnosno aktivna primjena tog koncepta nije čak razvijena ni u velikim tvrtkama s međunarodnom orijentacijom. Prema našem on-line istraživanju, drže 65,9% – gotovo dvije – trećine ispitanih osoba drže odgovornim Diversity Management drži to „vrlo važno“ ili „važno“. Gotovo četvrtina (24%) može poduzeti prve korake u vlastitoj tvrtki, kao npr. kod zapošljavanja, gdje ne igraju ulogu nacionalnost, spol i dob nego samo stručnost (vidi. Kreuzkamp 2009: 69 u. Kreuzkamp 2010: Nr. 22. Diversity Management). Zahtjev za agresivnu provedbu ili primjenu koncepta Diversity Management u tvrtkama, bilo bi stjecanje specifičnih vještina migranata/ica (npr. jezičnih vještina) ili radnika/ca sa migracijskim pozadinama.

U intervjuiranim tvrtkama to do sada nije sustavno zabilježeno, odnosno ne dovodi do jedne veće vrijednosti za tvrtku. Ciljano vađenje podataka, informacija i odgovarajuće statističke analize za provedbu politike ljudskih potencijala, može se bolje koristiti mogućnost integriranja migranata i njihov potencijal, ali to ne treba biti izvedeno bez ograničenja o zaštiti podataka. Stručno osposobljavanje za sve ispitane tvrtke ima poseban prioritet. Ono se održava u velikoj mjeri u malim tvrtkama i značajno pridonosi uspjehu tvrtke. Pristup stručnom osposobljavanju u ispitanim tvrtkama odvija se bez ograničenja, posebice s obzirom na dob zaposlenika. Među zaposlenicima anketiranih poduzeća postoji velika spremnost za daljnje usavršavanje. Spremnost za stručno

usavršavanje ovisi o kvalifikacijskoj razini zaposlenika. Ona se povećava s povećanjem razine kvalifikacija. Najmanja spremnost za daljnje školovanje je kod nekvalificiranih radnika. Spremnost za daljnje obrazovanje odnosno spremnost na učenje nije ovisna samo o starosti zaposlenika, gdje je prisutna tendencijom pada, nego je više ovisna i od drugih faktora, kao npr. kadrovska struktura tvrtke. Opseg i oblici financiranja daljnjeg usavršavanja uvelike se razlikuje po veličini poduzeća, sektora, kvalifikacijskoj strukturi zaposlenika i važnosti daljnjeg usavršavanja u samoj tvrtki. Mjere daljnjeg usavršavanja kod anketiranih poduzeća su općenito široke, vrlo specifične za tvrtku, prijenosno i poslovno orijentirano usklađene i samo u vrlo maloj mjeri prilagođene određenoj skupini zaposlenika.

### 3 Zaključci i mogućnosti djelovanja

Uz brzo prevladavanje financijske i ekonomske krize u toku 2010. savjetovano je ponovo posvetiti pozornost demografskim promjenama poduzeća i njihove korporativne politike jer će u vrlo bliskoj budućnosti manje mladi a više stariji zaposlenici postati glavni kontingent radne snage u Baden-Wuerttembergu. Stariji se radnici/ce u budućnosti ljudskih resursa nameću kao poslovni imperativ. No, radnici/ce s migracijskom pozadinom u kontekstu migracijske povijesti zemlje će doživjeti veći pozornost tvrtki, jer Baden-Württemberg sa oko 25,3% (2007) ima najveći udio stanovništva osoba s migracijskom pozadinom u odnosu na ukupnan broj migranata/ca u državi (vidi Lehmann Wapler 2009: 13 ff).

Još uvijek postoje značajne manjkavosti u zapošljavanju starijih radnika u Baden-Wuerttembergu. Da bi se aktivnije smanjio deficit tih zaposlenika i demografske promjene za dio poduzeća potrebna je, između ostalog, promjena paradigme u području politike ljudskih resursa sa osvrtom na učinkovitost potencijalnih starijih radnika i ciljana i koherentna politika dobi – starenja kod tvrtki koje imaju utjecaja u praktičnim područjima djelovanja.

Stariji radnici, kako pokazuje izravno ispitivanje i on line anketa ovog projekta, će biti visoko cijenjeni od strane tvrtki u Baden-Wuerttembergu. Oni neće biti manje snažni, nego se smatraju "drugačiji" u odnosu na one mlađe (vidi razlike u sposobnostima između mlađih i starijih osoba: Stapf 2010).

Osim toga, proces starenja zaposlenika je individualan. Unatoč uvažavanju starijih radnika, kod novog zapošljavanja prednost ipak dobivaju mlađi radnici, djelomično iz demografskih razloga. Iz tog razloga, s jedne strane je u tvrtkama još uvijek potrebna senzibilizacija za potencijalom starijih radnika sa ili bez migrantskih pozadina. S druge strane, zapošljavanje starijih radnika/ca sa i bez migracijske pozadine mora postati jače. Zapošljavanje se opisuje kao sposobnost pojedinca da na temelju njegovih stručnih i praktičnih kompetencija može ponuditi vrijednost i učinkovitost svog rada i da tako može stupiti u zapošljavanje, zadržati svoje radno mjesto ili, ako je potrebno, potražiti novo zapošljavanje (Blanke/Roth/ Schmid 2000: 9). Središnji problem je pristup profesionalnom razvoju. Za izradu i proširenje stručnog obrazovanja u poduzećima, koji je vidljiv kao akcija protiv pretpostavljenog nedostatka stručnosti, iz čega proizlazi, da osim povećanja vremena rada i financijskog proračuna, za potrebu daljnjeg obrazovanja u poduzećima na radnom mjestu, treba stručno obrazovanje tretirati jednako i biti sklon zanemarenim skupinama starijih radnika/ca preko 50 godina i migrantima/ca.

Za predviđanje demografskih promjena teško se mogu razviti generalizirani pristupi za tvrtke zbog svoje heterogenosti. U najboljem slučaju, mogu se naći polazišta za upute. Izazovi za upravljanje demografskim promjenama u tvrtkama leže u tome da prepoznaju kakve je promjene to rezultiralo za pojedine tvrtke, da formuliraju određenu operativnu strategiju djelovanja i zatim provedu tu politiku kao operativnu politiku starenja. Te tvrtke zato moraju uzeti u obzir svoje starosne, socijalne, obrazovne strukture i svoju komplementarnu međukulturalnu orijentaciju. Kao polazište tvrtkama za operativno upravljanje demografskih promjena može se identificirati sljedećih **šest glavnih područja djelovanja**:

Dob vrednovanja i upravljanje tvrtkom

Promicanje zdravlja i zaštite na radu kroz prikladne zdravstvene i profilaktičke mjere (npr. ergonomički dizajn na radnom mjestu, ili tehnička pomoć i nošenje pomagala).

Odgovarajuća starosna dom i radno vrijeme

Stručni tečajevi prilagođeni starosnoj dobi

Nastavak stručnog obrazovanja pod radnim uvjetima pogodnim za učenje (npr. methodika i didaktika, ciljano prilagođena pripremi sadržaja učenja, samoorganizacija, razvoj uapostenika i oblika orijentiranih prema radnom mjestu) i daljnje stručno osposobljavanje kao pojedinačni cilj ugovora sa zaposlenicima.

Strukturirani prijenos znanja kroz rad na međusobnoj suradnji između strajjih i madih u dobno mješovitim timovima.



## Literatura

- Bäcker, Gerhard u.a. 2009: Ältere Arbeitnehmer – Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter, Wiesbaden
- Behrend, Christoph 2005: Demographischer Wandel und Konsequenzen, in: Schott, Thomas (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern, Weinheim/München 2005, S. 23-37
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft zum Zusammenhalt der Generationen, in: Deutscher Bundestag – Drucksache 16/2190
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008: Studie Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=119694.html>
- Hans Böckler-Stiftung 2009: Demografie im Wandel – Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf
- Kreuzkamp, Norbert 2010: Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010 in Tübingen, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>
- Kreuzkamp, Norbert Johannes 2009: Betriebliche Weiterbildung für ältere Migrantinnen und Migranten. Eine Befragung von Personalverantwortlichen kleiner und mittelständischer Unternehmer, unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Erlangen, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/dokumente/papers/>
- Lehmann, Stefanie/Wapler, Rüdiger: Integration von Migranten in Baden-Württemberg, in: IAB-Regional (Baden-Württemberg) 2/2009, online verfügbar unter: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BW/RD-BW/A01-Allgemein-Info/Publikation/104-iab-Studie-migration-in-BW.pdf>
- Schmid, Josef 2005: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Probleme und Handlungsmöglichkeiten. Vortrag bei der Anhörung der Enquetekommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik“ am 21.2.2005 im Landtag von Baden-Württemberg, online verfügbar unter: [http://www.pia-web.com/wp-content/uploads/Schmid\\_VortragEnqueteKommission\\_AeAN.pdf](http://www.pia-web.com/wp-content/uploads/Schmid_VortragEnqueteKommission_AeAN.pdf)
- Stapf, Kurt H. 2010: Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – vielfach unterschätzt und wenig gefördert?, Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>