

# Работа средних предприятий с растущим числом сотрудников старшего поколения

**Себастьян Брандл**

Институт Федерального агентства по труду Германии

ВШЭ

Москва, 22 января 2018

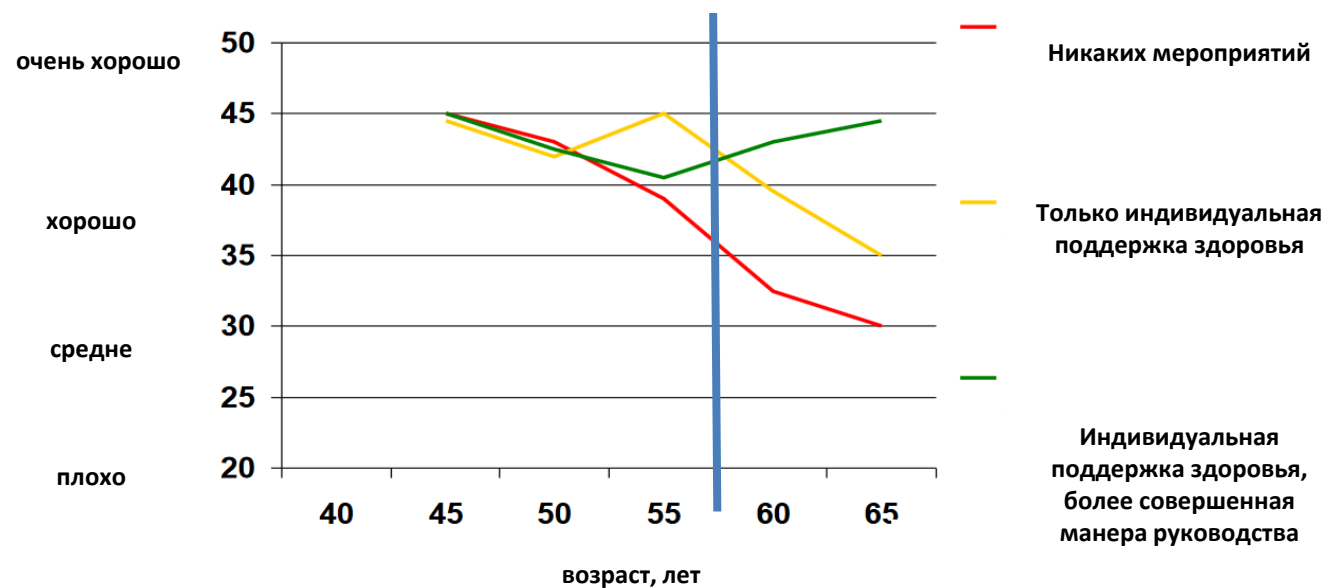
# Содержание

- Старение населения как вызов для предприятий
- Исходное наблюдение: сохранение постоянного уровня оперативной деятельности предприятий, несмотря на старение рабочей силы
- Эмпирические основы: проект EVA
- Выводы по избранным темам
- Общие выводы и заключения

# Старение населения как вызов для предприятий

1. Сохранить производительность труда старшего поколения /повысить ее:
  - Компетенции, мотивация и здоровье как новая тема для предприятий после ограничения возможностей по раннему выходу на пенсию

## Производительность труда по Work Ability Index (WAI)



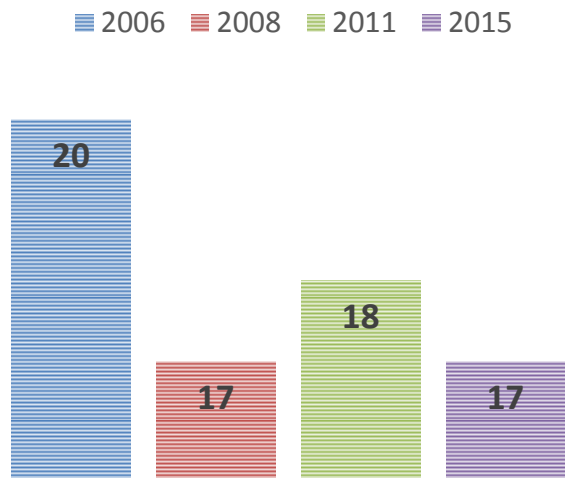
(WAI-пример из Geissler 2011, WAI по Ilmarinen)

# Старение населения как вызов для предприятий II

- Изменение производительности труда сотрудников старшего поколения
  - Каким образом ограничения в преодолении физических требований сочетаются с растущим количеством сотрудников старшего поколения? «Рабочие места повышенной защищенности», другие модели посменной работы, уменьшенные требования к производительности труда?
3. повышение уровня высвобождения рабочих мест по старости и повышение потребности в приеме на работу новых сотрудников
- Обеспечение постоянного уровня компетенций при смене поколений сотрудников
  - Новые схемы приема на работу в условиях изменения потенциала рабочей силы

# Исходное наблюдение: Предложения предприятий / мероприятия для пожилых

## Доля предприятий с предложениями для пожилых (%)



- Меньше чем 1/5 предприятий предлагают мероприятия для пожилых сотрудников
- Чем больше предприятие, тем больше вероятность существования предложений для пожилых сотрудников
- Стагнация несмотря на увеличение количества пожилых
- Рабочее время, квалификации, смешанные по возрасту рабочие группы, все больше – индивидуальный подход к продуктивности

	2006	2011	2015
Частичная занятость	10	8	5
Вовлечение в повышение квалификации	6	9	7
Рабочие группы, смешанные по возрасту	5	6	5
Индивид. подход к продуктивности	2	4	5

# Исследовательские интересы

## Открытые вопросы:

- Как реагируют малые и средние предприятия (КМУ) на старение рабочей силы?
- Что делают 80% предприятий, не указывающие на использование ими специальных мероприятий для старшего поколения? Принимаются ли такими предприятиями на работу сотрудники старшего поколения?
- Какую роль играют коллективные договора, учитывающие демографические аспекты, и другие инструменты, и как они используются?



## Исследование на основании данных химической и фармпромышленности, почему?

- Передовая область в отношении демографии:  
Коллективные договора, учитывающие демографические особенности и особенности фаз жизни сотрудников
- Структура отрасли типична для немецкого индустриального ландшафта (представлены все квалификационные ступени, работа по сменам, большие и малые предприятия)

# Проект «Прием на работу и сохранение рабочих мест за сотрудниками старшего поколения» (EVA)



- Проект по исследованию дружественных к сотрудникам старшего поколения условий труда на малых и средних предприятиях химической промышленности
- Двухступенчатый процесс: изучение предприятий, потом выборочные опросы
- Сотрудничество HdBA (качественные данные) и IAB (количественные данные)



- Эмпирические данные: осень 2015 г. - конец 2016 г.
- Качитативные эмпирические данные: 12 предприятий исследовано, 65-600 занятых; руководителей отделов кадров / директоров, советов предприятий сотрудников опрошено (Brandl et al. 2018)
- Квантитативные эмпирические данные: 385 малых и средних предприятий (Bellmann et al. 2018)
- Сотрудничество с участниками социального диалога
- При поддержке фонда Ханса Беклера



# ЕВА-данные (1)

## Старение рабочей силы ощущается на предприятиях

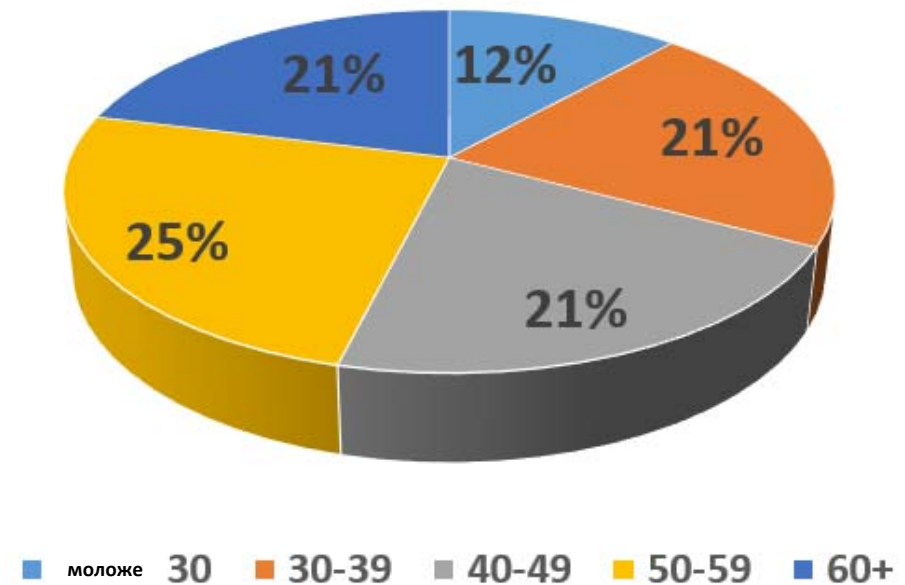
### Опрос отрасли

Доля пожилых сотрудников (старше 50 лет) в последние 10 лет ...



### Отдельное предприятие, для примера

Возрастная структура предприятия, Отдел В





# Старшее поколение не рассматривается как проблемная группа

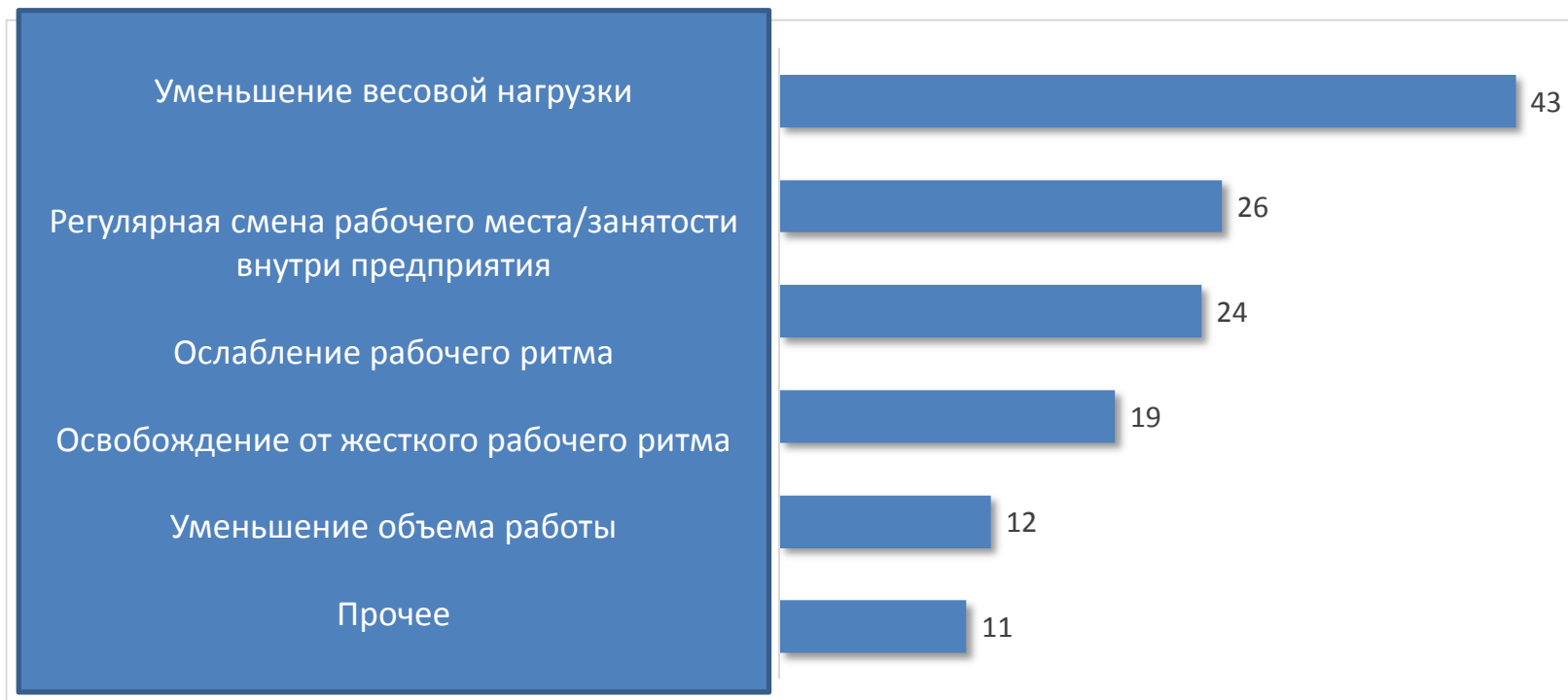
## Доминируют решения в отдельных случаях

- Опыт старшего поколения ценится
- Старшие сотрудники воспринимаются не как проблемная группа, а как группа с особыми показателями производительности труда  
(значительные ограничения физических возможностей, работы по сменам)
- в проблемных случаях: отдельные решения
- Концентрация на «частных случаях» укрепляет стремление искать конкретные, относящиеся к проблемным отдельным случаям решения со стороны руководства отдела кадров и совета предприятия:
- Редки примеры «систематической кадровой политики»
- ➔ **Не возраст как таковой, а изменение производительности труда являются проблемой**
- ➔ **Ситуативная кадровые решения в отношении сотрудников старшего поколения: отсутствие (новой) системы**

# Результаты исследования ЕВА (1)

## Решения в отдельных случаях

Формы индивидуального подхода к производительности труда сотрудников от 50 лет и старше (%) (Опрос отрасли)



➔ **Индивидуальный подход к производительности труда:  
Уменьшение / изменение нагрузки**

# Управление здоровьем и процессами старения

### Частные случаи:

- Норма: молодые чаще, пожилые реже (но и дольше) болеют
- Отсутствие систематизированной информации по случаям болезни по (возрастным) группам (> и квалифицированных анализов возрастных структур)
- Предложения по компенсации физической нагрузки (спорт, массаж, эрготерапия на рабочем месте ...)
- физические нагрузки сотрудников рассматриваются как незначительный аспект
- формы работы, вредные для здоровья, хотя и известны, но изменяются лишь в ходе реорганизации производственных процессов на предприятии, в зависимости от экономической ситуации
- ➔ **Хорошие намерения при ограниченных возможностях; доминируют мероприятия, нацеленные на продвижение здорового образа жизни**
- ➔ **Поле для маневра обусловлено текущей экономической ситуацией**



## ЕВА-Данные (2)

### Управление здоровьем и процессом старения

Доля предприятий со следующими мероприятиями для старшего поколения

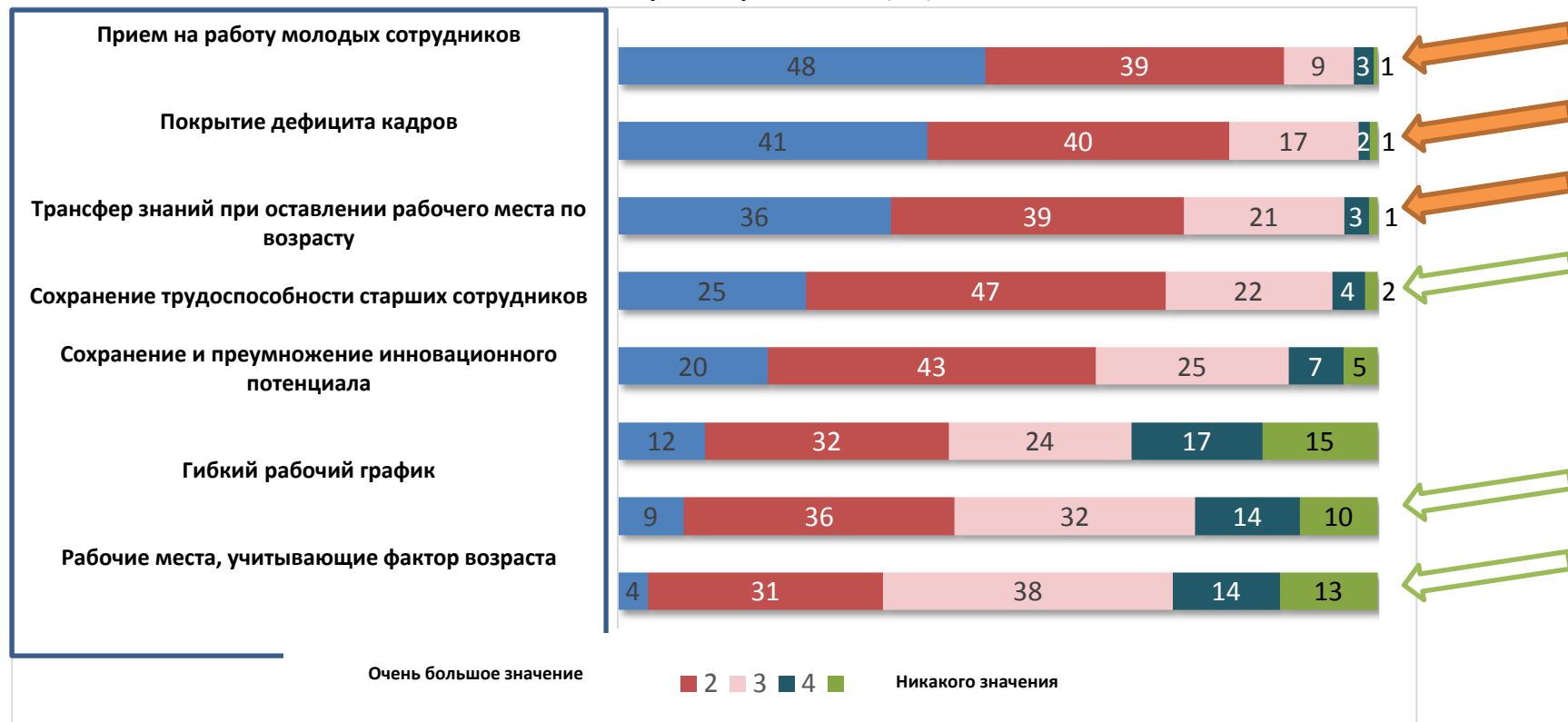


➔ **Специальные мероприятия для сотрудников старшего поколения имеют скорее характер реакции**

# ЕВА-Данные (3)

## Мероприятия кадровой политики

Значимость следующих аспектов при рассмотрении возрастной структуры предприятий (%)



→ В контексте старения рабочей силы в первую очередь в качестве приоритета рассматривается обеспечение притока молодых сотрудников (Опрос отрасли)

## ЕВА-Данные (3) Мероприятия кадровой политики

### Исследование отдельных случаев

- Решения в конкретных случаях и ориентация на здоровый образ жизни
- продвижение здорового образа жизни (питание, спорт, курение) и мероприятия / предложения для отдельных сотрудников;
- Ограничения по „защищенным рабочим местам“; например, insourcing простых задач
- Вопросы «гуманизации» условий труда встают чаще всего при реорганизации производства

➔ **Пожилые сотрудники являются источником знаний на предприятиях, молодые сотрудники - стратегическим ресурсом**

➔ **Обеспечение кадровой укомплектованности, в том числе традиционными путями**

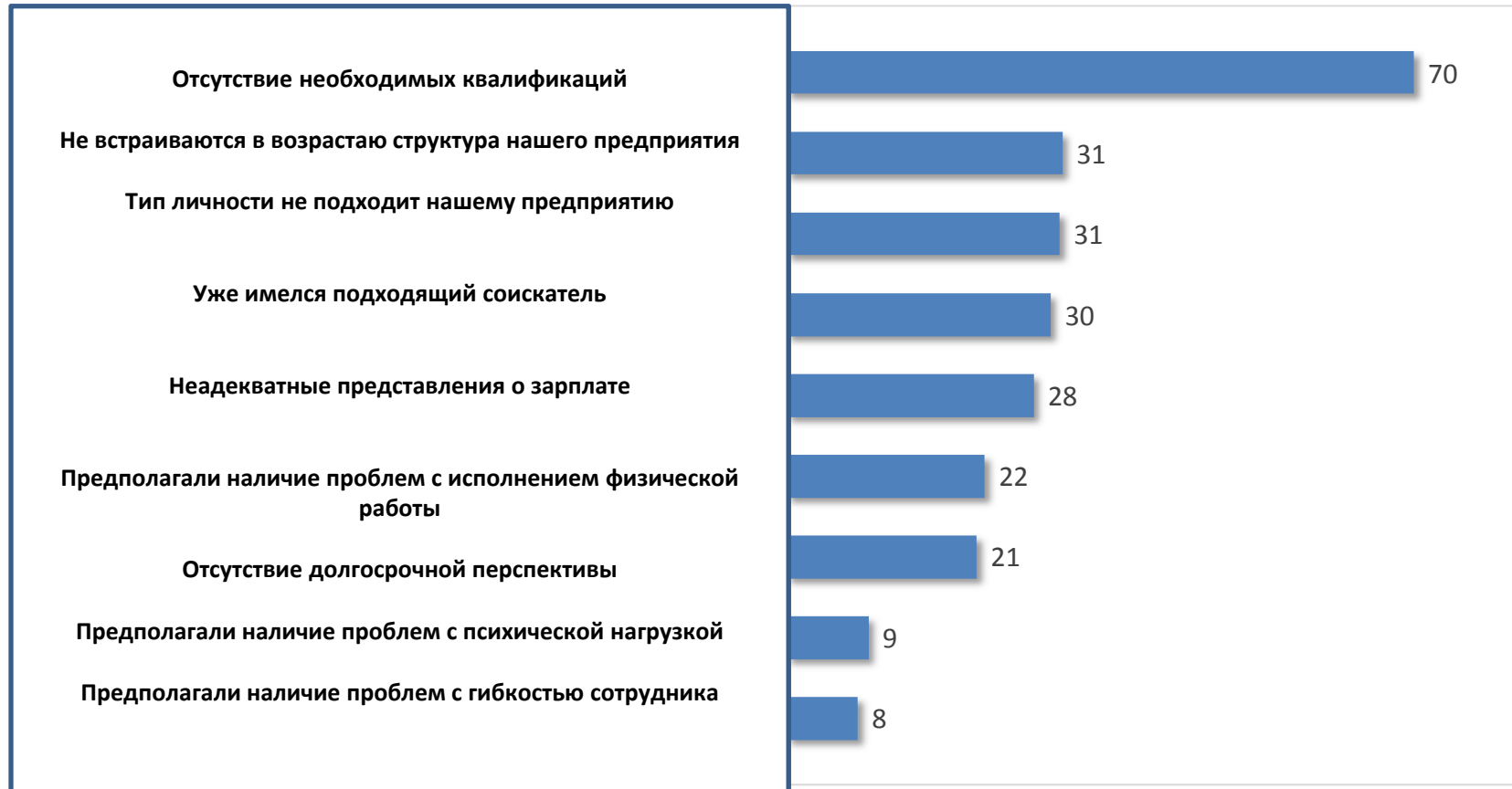
### Особое внимание к замещению рабочих мест

- «Омолождение» предприятия чаще происходит за счет собственных обучающихся на производстве; выпускники вузов ,покупаются‘
- Усиление рекрутинговой активности и уступки при приеме на работу (> например, дообучение на предприятии)
- при должной квалификации возраст в отдельных случаях не является критерием при приеме на работу (плюсами являются опыт и трудовая этика старшего поколения)

# ЕВА-Данные (3)

## Мероприятия кадровой политики

Препятствия к приему на работу сотрудников старшего поколения (%)



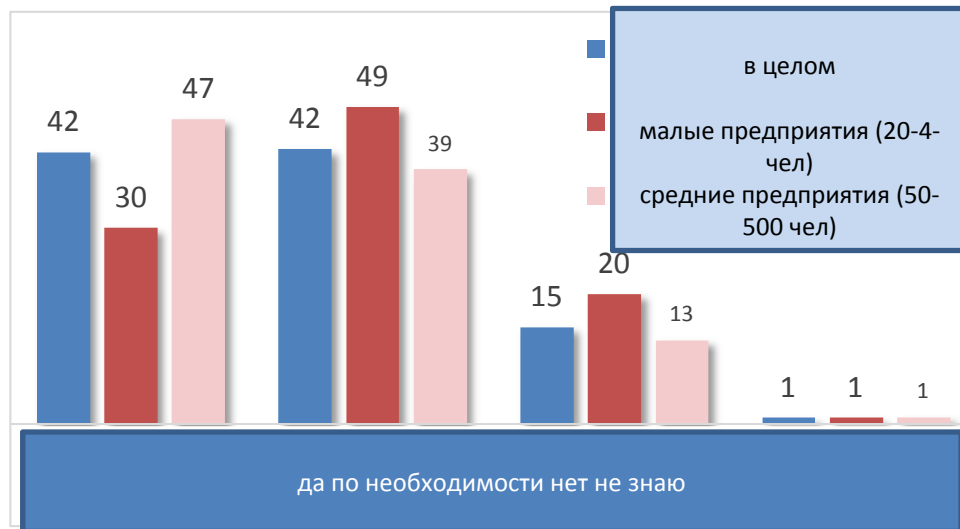
➔ **Отсутствие необходимых квалификаций как основное препятствие к приему на работу пожилых (Опрос отрасли)**

# Коллективные договора, учитывающие демографические аспекты

Анализ возрастных структур (ASA) как основа для управления процессами старения > коллективные договора, учитывающие демографические аспекты

Опрос отрасли

Исследование отдельных предприятий



- возрастные, должностные и квалификационные структуры, структуры заболеваемости, флуктуация
- чаще единовременное проведение без систематического повторения и продолжающихся мероприятий
- основа для дальнейших действий > мало используется, чаще статическое применение отдельных инструментов на предприятии, отсутствие дальнейшего развития

➔ Коллективные договора, учитывающие демографические аспекты, привязаны к нуждам предприятий (отсутствие динамики)



# Применение коллективных договоров, учитывающих демографический аспект

### Исследования частных случаев:

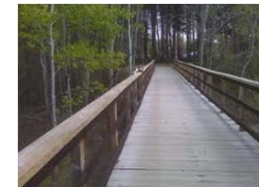
- Статическое применение отдельных инструментов на предприятии, отсутствие дальнейшего развития
- Акцент на свободном времени по старости и уменьшении рабочего времени
- Более дальновидные решения редки (временные модели, соответствующие возрасту
- Сочетание с поддержкой здоровья и повышением квалификации на производстве; трансфер знаний, обеспечение притока молодых специалистов)
- Особые положения для пожилых только в том случае, если это предусмотрено коллективным договором; предприятия стремятся избегать положительной дискриминации по возрасту!
- Потребность в информировании/консультировании предприятий по реализации дальнейших мероприятий
- ➔ **Расширение регулирования путем коллективных договоров необходимо, чтобы обеспечить распространение на предприятиях управления процессами старения**
- ➔ **Обязательное регулирование путем коллективных договоров для сотрудников старшего поколения избавляют руководство и советы предприятий от внутриорганизационных дискуссий на тему справедливости**

## ЕВА-Данные (5)

# Рабочее время: накопить для раннего выхода на пенсию?

### Отдельные случаи

- Сотрудники старшего поколения: выход на пенсию без финансовых потерь
  - в любом случае короткий переходный период (ATZ)
  - прекращение работы после выхода на пенсию



- Сотрудники старшего поколения (55-летнего возраста и старше): часты жалобы на проблемы со здоровьем и нехватку сил
  - Сокращение рабочего времени в ближайшей перспективе (свободное время по старости, отгулы за сверхурочные) вместо долгосрочного накопления для раннего выхода на пенсию
  - «Свободные» смены, зафиксированные в коллективных договорах, способствуют снижению нагрузки на сотрудников старшего поколения (одна «свободная» смена каждые три недели или еженедельное сокращение рабочего времени)
  - Предприятие: сложности с замещительством в силу нехватки сотрудников
- ➔ **Стремление к рабочим часам, смягчающим нагрузку**
- ➔ **Смена парадигмы происходит, государственные меры, положения коллективных договоров имеют свою привлекательность!**

## Общие выводы, «Старение на предприятии»

- «Возраст» как таковой не является достаточным основанием для применения передовых форм управления процессами старения на производстве
- Не старение, а изменение производственной эффективности сотрудников, а также угроза потери компетенций в связи со сменой поколений сотрудников рассматриваются как вызов
- При возникновении отдельных проблем расчет делается на конкретные решения в отдельных случаях
- «Сотрудники старшего поколения» являются все более значительной группой занятых, для которой нужно скорее искать замену, чем группой, в трудовой потенциал которой следовало бы инвестировать
- Постоянная реориентация сотрудников без каких бы то ни было сильных импульсов в сторону Diversity в рядах сотрудников несмотря на дефицит на рынке труда
- Систематические решения редки, чаще применяются при реорганизации производства и при наличии финансовых ресурсов (> на больших предприятиях)



➔ **Усиление традиционных путей**

# Управление процессами старения на малых и средних предприятиях

- Работа с кадрами идет по принципу от практических проблем к разработке мероприятий по их решению, и лишь в редких случаях происходит переход от теоретических моделей к практике
  - Отсутствие системы управления процессами старения; скорее: набор отдельных мероприятий
  - Предприятия уделяют внимание мероприятиям по развитию персонала, нацеленных не на отдельно группу сотрудников старшего поколения, а скорее на всех сотрудников
  - Важный фактор условий труда сотрудников старшего поколения - это коллективные договора. Так, мероприятия кадровой политики, нацеленные на старшее поколение, чаще можно встретить на предприятиях, где коллективные договора включают в себя демографический аспект.
- ➔ **Внешние предписания имеют свое действие, способствуют смене парадигм:**
- законодательные предписания > отмена частичной занятости по старости, пенсия с 67 лет
  - договорные предписания > ASA, свободное время по старости

## Динамизация управления возрастом / процессами старения на предприятии

- Объединить отдельные мероприятия в единую систему комплексного развития персонала, с тем чтобы в будущем избегать негибкости кадровой политики
- Далее развивать коллективные договоры (всеобщие, обязательные положения), с целью активизации и систематизации управления процессами старения на предприятии
  - увеличение с течением времени количества регулирующих положений
  - квалифицированный анализ возрастных структур как исходный пункт и повседневный рабочий инструмент
  - с учетом данных о состоянии здоровья
  - Собрание положительных практических примеров сред и предприятий  
Дифференциация возможных мероприятий: must have, should have, nice to have - чтобы достичь общего среднего уровня
- Разрабатывать региональные и отраслевые формы поддержки и сопровождения / далее развивать сети малых и средних предприятий

## к тому же: новые образцы карьерного пути и переход к формам занятости старшего поколения

### **Выстраивание образцов карьерного пути для пожилых**

- Основана проблема: пожилые (старше 50) не являются целевой группой стратегического кадрового менеджмента
- Отсутствует: ответ со стороны кадровой политики на необходимость карьерной ориентации сотрудников старшего поколения (и в Великобритании, см. Debler et al. 2018)

### **Развитие новой модели перехода к формам занятости старшего поколения:**

- Предприятия предлагают возможности дальнейшей работы для специалистов (свободное время по возрасту) и открывают возможности к еженедельному уменьшению рабочего времени, предлагая, например, регулярные выходные по старости > оцениваются как своевременное снижения нагрузки
- Эти мероприятия могут быть объединены в поступенную модель перехода к новым формам занятости для пожилых (см. Brandl 2015), чтобы продлить пребывание старшего поколения на рынке труда

## Контактная информация

Prof. Dr. Sebastian Brandl  
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)  
University of Applied Labour Studies  
Schwerin  
[sebastian.brandl@arbeitsagentur.de](mailto:sebastian.brandl@arbeitsagentur.de)  
[www.hdba.de](http://www.hdba.de)

## Литература

- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Tschersich, Nikolai; Frei, Marek; Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB Forschungsbericht 13/2012. <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2012/fb1312.pdf>
- Bellmann, Lutz; Brandl, Sebastian; Dummert, Sandra; Guggemos, Peter; Leber, Ute; Matuschek, Ingo (2018a): Altern in Betrieb. Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik. Düsseldorf, i.E.
- Bellmann, Lutz; Dummert, Sandra; Leber, Ute (2018b): Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer. In: WSI-Mitteilungen 1/18, Schwerpunktheft Altern im Betrieb, i.E.
- Brandl, Sebastian; Guggemos, Peter; Matuschek, Ingo (2018): Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU. In: WSI-Mitteilungen 1/18, Schwerpunktheft Altern im Betrieb, i.E.
- Brandl, Sebastian (2015): Alterserwerbstätigkeit aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Igl, Gerhard; Welti, Felix; Eßer, Michael (Hg.): Alter und Beschäftigungen. Arbeitssituationen, Lebensentwürfe und soziale Sicherung der über 50-Jährigen. Münster. S. 89-107
- Bundesagentur für Arbeit (2016): BA 2020. Schwerpunktheft: Fachkräfte für Deutschland. Zwischenbilanz und Fortschreibung. Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2017a): Fachkräfteengpassanalyse. Juni 2017. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2017b): Die Arbeitsmarktsituation von langzeitarbeitslosen Menschen 2016. April 2017. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2017c): Situation von Älteren. November 2017. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2017d): Fachkräfteengpassanalyse. Juni 2017. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2017e): Geschäftsbericht 2016. Nürnberg
- Debler, Christiane; Leunig, Cornelia; Osterwald, Julia; Schlegel, Ute (2018): Karriere 50plus – neue Perspektiven schaffen. In: WSI-Mitteilungen 1/18, Schwerpunktheft Altern im Betrieb, i.E.
- Destatis (2017): Erwerbstätige sind im Durchschnitt 43 Jahre alt. Zahl der Woche vom 27. Juni 2017. Wiesbaden
- Geißler, Heinrich (2011): Nachhaltiges Generationen-Management: Die Werkzeuge zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit im Betrieb. Vortrag auf der Tagung zum Generationenmanagement am 14. und 15. September 2011. Bregenz
- IAB (2017): Neueinstellung Älterer. Betriebe machen meist gute Erfahrungen. IAB-Kurzbericht 8/2017. Bearbeiter: Czepek, Judith; Moczall, Andreas. Nürnberg
- Ilmarinen, Juhani, Tempel, Jürgen (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hrsg. von Marianne Giesert. Hamburg
- Kotte, Volker (2013): Gesundheitswirtschaft in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Befunde zu einer Wachstumsbranche. Vortrag im Rahmen des wissenschaftlichen Kolloquiums an der HdBA, 05.06.13. Schwerin
- Latniak u.a. (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Düsseldorf
- Leber, Ute; Stegmaier, Jens; Tisch, Anita (2013): Altersspezifische Personalpolitik. Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. IAB Kurzbericht 13/2013. Nürnberg
- Rössler, Wulf (2013): Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen. Vortrag zur Fachtagung „Pflege: Kompetenz statt Defizit. Die Sicherung von Fachkräften“. 23.4.13, HdBA. Schwerin
- Statistisches Bundesamt (2017): Statistisches Jahrbuch 2017. Wiesbaden