

# MODUL 1

## Tržište rada 50+

---

# Ciljevi učenja

---

Na kraju ovog dijela tečaja, polaznici će moći analizirati statistiku i buduće razvojne trendove na tržištu rada za osobe iznad 50 godina kako bi se prilagodile potrebe organizacija za ljudskim kapitalom (npr. strateško planiranje radne snage, planiranje nasljeđivanja).

(Na)učit ćemo sljedeće:

- Razumjeti ključne odnose i procese na tržištu rada i njihov potencijalni utjecaj na razini organizacije.
- Poznavati najvažnija obilježja i trendove na tržištu rada u svojoj zemlji, najbližem susjedstvu i EU.
- Analizirati lokalno stanje i perspektivu (na tržištu rada) u kontekstu svog područja rada.
- Razumjeti specifična obilježja ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada.
- Poznavati mjere aktivne politike tržišta rada i njihov utjecaj na položaj ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada.

# Pregled

---

1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada
2. Potražnja i ponuda rada
3. Agencijska teorija
4. Tumačenje trendova na tržištu za menadžment ljudskih resursa (HRM)
  1. Traženje zaposlenika  
(brand poslodavca & marketing putem preporuka)
  2. Zadržavanje zaposlenika
  3. Planiranje nasljeđivanja
5. Završna vježba: Analiza dobne strukture ili SWOT analiza

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

---

## Vježba 1.

Je li vaša politika ljudskih resursa orijentirana prema budućnosti?

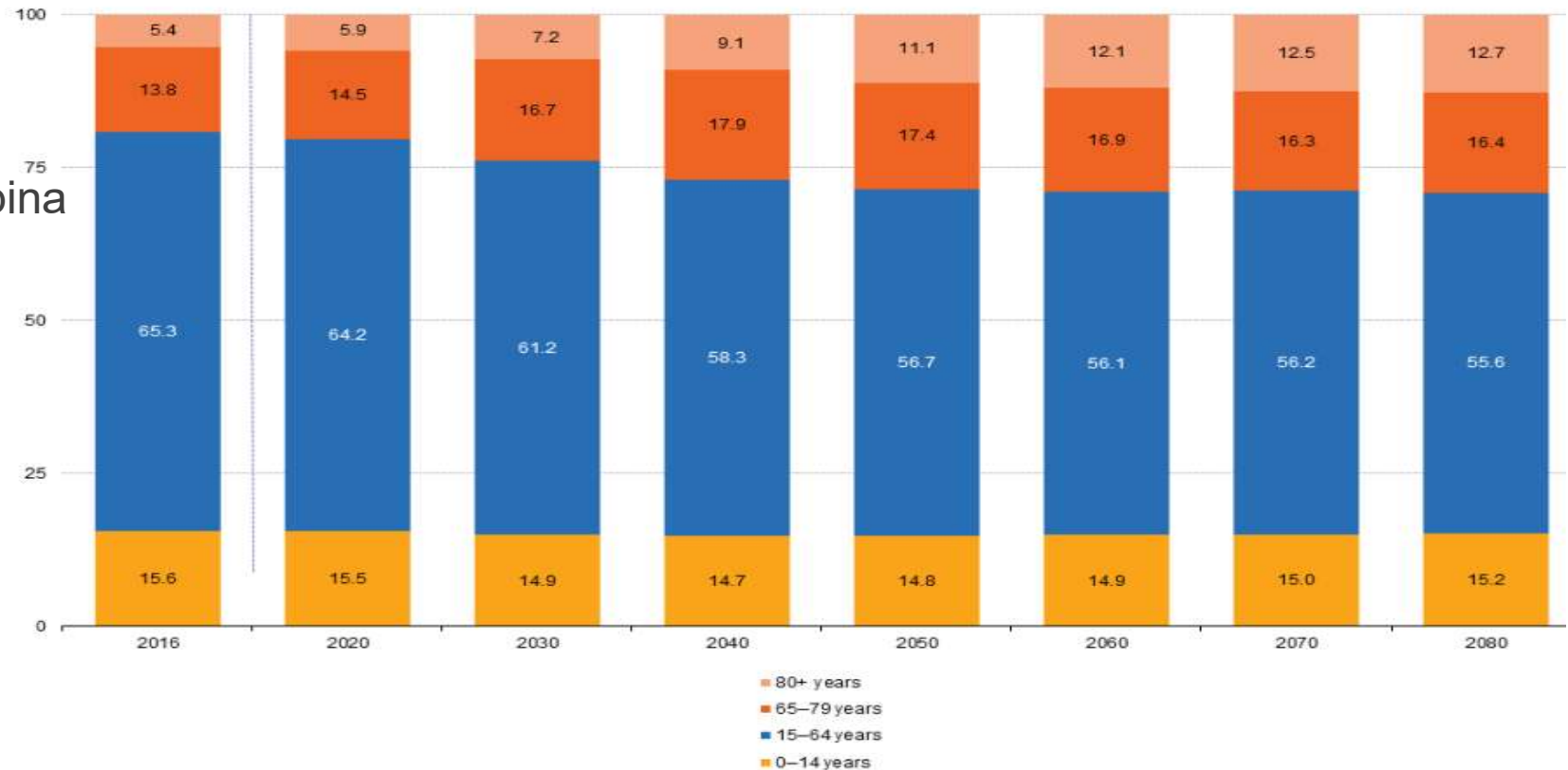
Što smatrate važnim za politiku ljudskih resursa orijentiranu budućnosti?

Razmatrajte elemente iz vaše radne knjige.

Moschhäuser & Sochert, 2006, p. 33

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

Distribucija postotka dobnih skupina u EU u 10 godina



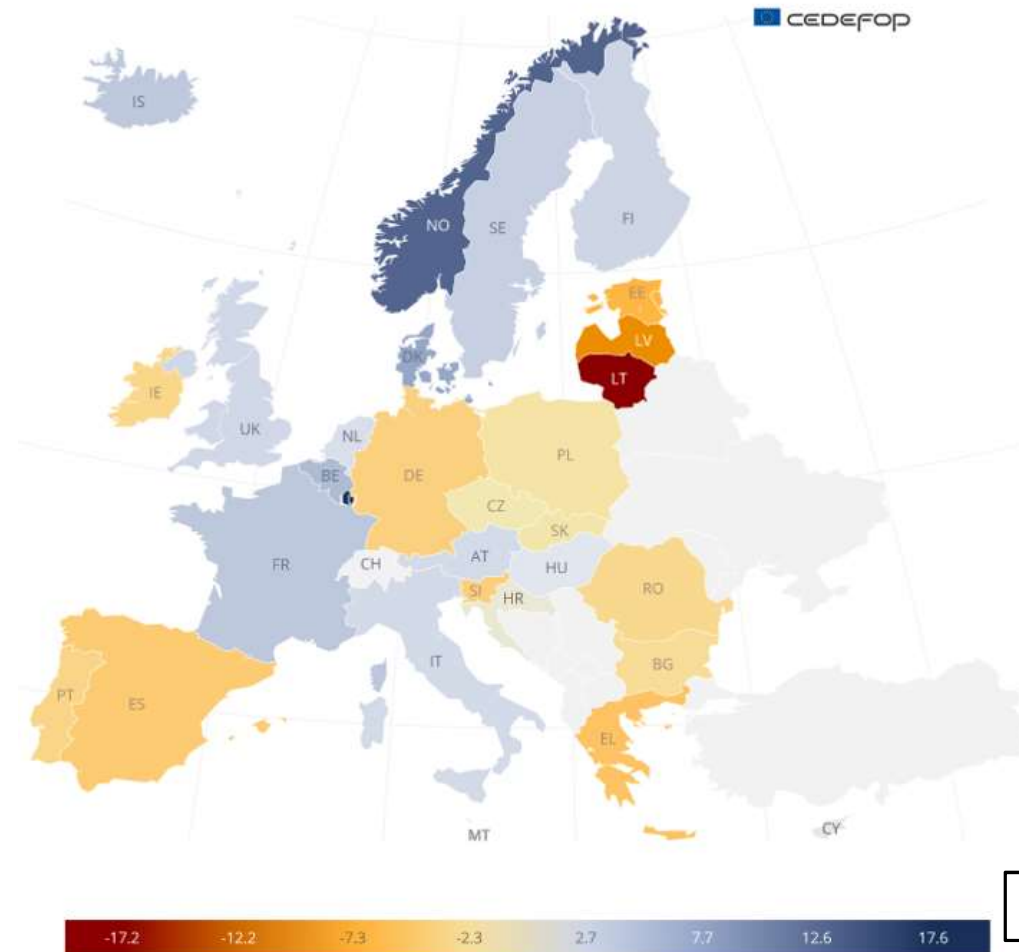
Note: 2016: estimate, provisional. 2020-80: projections (EUROPOP2015).  
Source: Eurostat (online data codes: demo\_pjangroup and proj\_15ndbims)

Eurostat, 2017d



# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

Razvoj potencijala radne snage u Europi do 2025.



Cedefop, 2016

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

---

- EU ciljevi:
  - Podići dob umirovljenja na 67 godina starosti
  - Minimalna stopa zaposlenosti od 50% za populaciju 55+
- Osigurati produktivnost gospodarstva
- Politike više ne podupiru koncepte poput ranog umirovljenja

Rodrigues, 2002

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

## Stanovništvo & demografske promjene

<b>(2014.) 2015.</b>	<b>Njemačka</b>	<b>Hrvatska</b>	<b>Poljska</b>
Ukupna populacija	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Stopa nataliteta	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Postotak stanovništva u dobi od 50-64 godina	22 %	21,4 %	21,1 %
Postotak stanovništva u dobi od 65-79 godina	15,4 %	14,2 %	11,4 %

Eurostat, 2017b



# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

## Očekivani životni vijek

Očekivani životni vijek u trenutku rođenja <sup>2014</sup>	81,2 godina	77,9 godina	77,8 godina
Očekivani životni vijek sa 65 godina starosti <sup>2014</sup>	19,9 godina	17,5 godina	18,4 godina
Očekivani zdravi životni vijek	Muškarci: 65,3 Žene: 67,5	Muškarci: 55,3 Žene: 56,8	Muškarci: 60,1 Žene: 63,2
Očekivani zdravi životni vijek sa 65 godina starosti	Muškarci: 11,4 Žene: 12,3	Muškarci: 4,7 Žene: 4,5	Muškarci: 7,6 Žene: 8,4

Eurostat, 2017a & Eurostat, 2017c

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

## Potencijal radne snage 50+

	Njemačka	Hrvatska	Poljska
Aktivno stanovništvo (AS) (20-65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Postotak AS u ukupnoj populaciji	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55-65 u aktivnom stanovništvu	66,2 %	39 %	44,3 %
% 55-65 u neaktivnom stanovništvu	4,6 %	16,3 %	7,5 %

Eurostat, 2017a

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

---

## Umirovljenje

Zakonska dob umirovljenja <sup>2</sup>	M & Ž 65g6m	M 65g; Ž 61g3m	M 65g7m; Ž 60g7m
Buduća dob umirovljenja = 67, utvrđena do	do 2031.	do 2038.	do <del>M 2020.</del> / Ž 2040. Ukinuto 11./2016.
Ranije umirovljenje	63g6m	60	
Radni staž (za ranije u.)	35g (35g)	15g (35g)	

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

---

Stopa zaposlenosti 55-64	Njemačka	Hrvatska	Poljska
2006.	48,1	34,1	28,1
2011.	60,5	38,2	36,9
2016.	68,6	38,1	46,2

Eurostat, 2017e

# 1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada

---

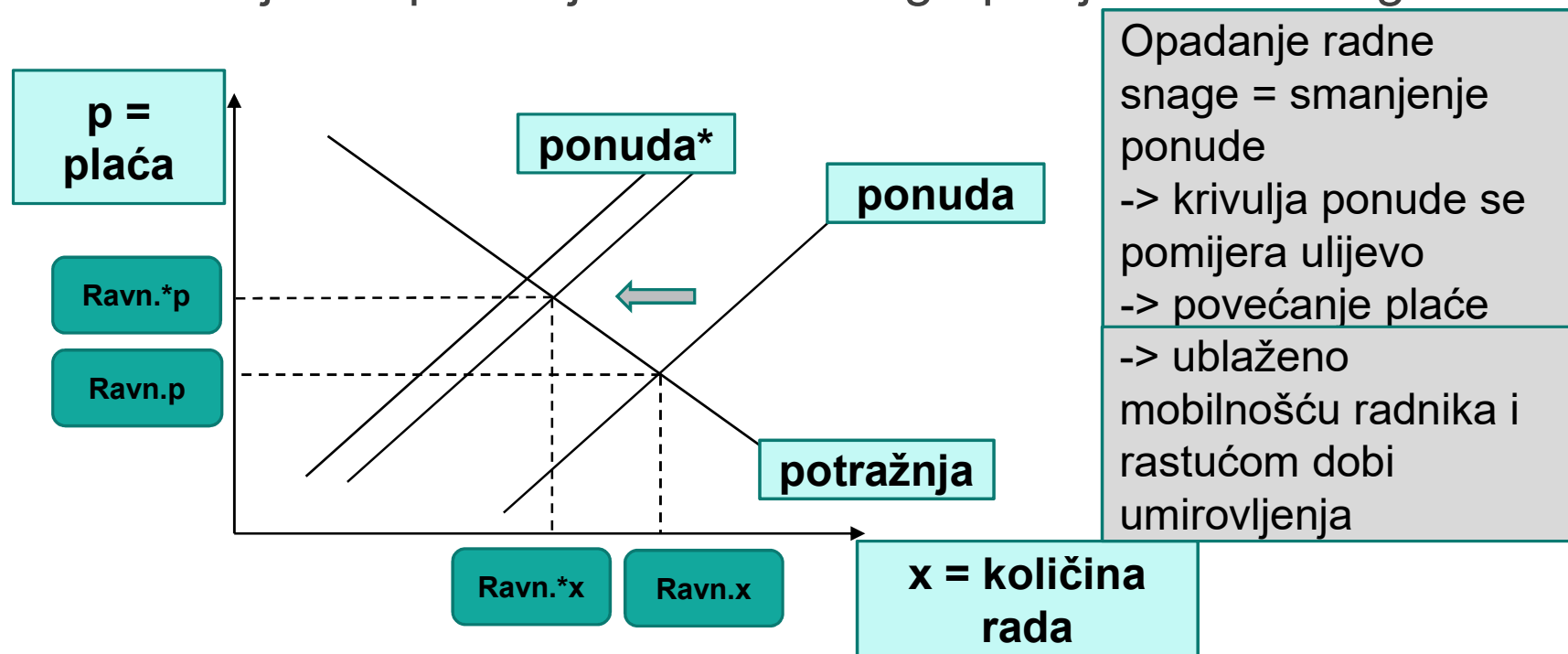
## Sažetak

- Porast dobi umirovljenja
- Fleksibilniji raspored rada i plan karijere
- Mobilniji radnici
- Rastuća različitost
- Manje mlađih kolega
- Više potražnje za kvartarne poslove (ide ukorak s društvom znanja)
- Nedostatak kvalificirane radne snage

## 2. Potražnja i ponuda rada

Klasični model tržišta rada:

Tržište jedne profesije i konkretne grupacije radne snage



Mankiw, 2012

## 2. Potražnja i ponuda rada

---

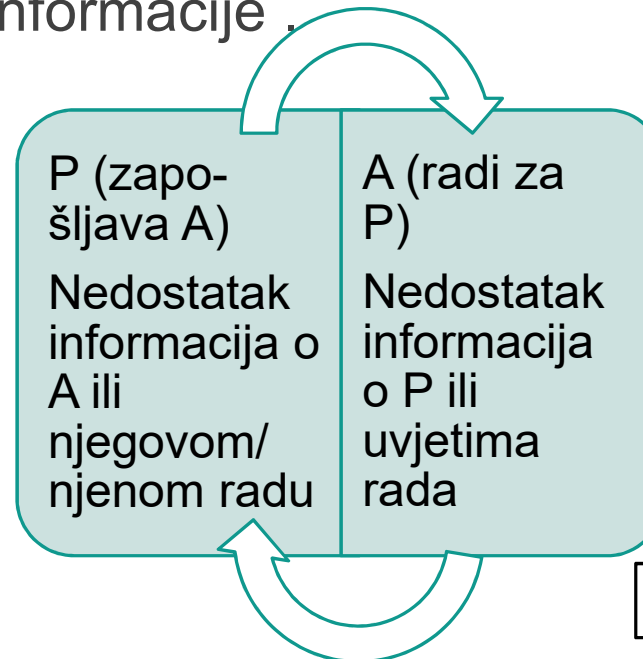
Pretpostavke klasičnog modela tržišta rada:

1. Maksimizacija dobiti
2. Savršena konkurencija
3. Homogena dobra (= rad)
  - Rastuća različitost među starijim dobnim skupinama zahvaljujući različitom iskustvu u radu i privatnom životu
4. Savršena informiranost
  - Informacijska asimetrija između poslodavca i zaposlenika, primjerice vezana za fizičku spremnost, zdravstveno stanje i stvarne unutarnje potrebe zaposlenika u dobi iznad 50 godina, onih u prijelazu prema umirovljenju i tražitelja zaposlenja u toj dobi
  - Također i informacije koje pojedinci u dobi iznad 50 godina ne žele pokazati

Mankiw, 2012

## 3. Agencijska teorija

Definicija: Informacije su obično simetrične ali nepotpune. Nepotpunost informacija kao takva nije problematična. Asimetrija može uzrokovati neuspjeh tržišta i do nje dolazi kada dva sudionika na tržištu, jedan o drugom, imaju previše različite ili nikakve informacije .



Eisenhardt, 1989



## 3. Agencijska teorija

---

Poseban slučaj, kada poduzeće ne ažurira svoje informacije ili propušta postaviti pitanje o mogućoj promjeni posla, umirovljenju, itd.

- Na koji način poslodavac ili poduzeće može izbjeći takav informacijski jaz?
  - detektirati informacijski jaz
  - poboljšati komunikaciju čineći informacije transparentnim za A i P
  - prikazati pojedinačne prilike (pojedinačne za poduzeće i zaposlenike)
    - > psihološki ugovor Čestica učenja 9

## 4. Tumačenje trendova na tržištu

---

Zašto je važno vlastito praćenje za poduzeća i druge institucije?

- Samo 5% ima dojam kako ih politika podupire
- Politika slijedi dvije europske regulative:
  - Porast dobi umirovljenja na 67 godina starosti
  - Porast stope zaposlenosti za osobe u dobi iznad 55 godina
- Zbog toga, rano umirovljenje itd. postaje neprimamljivo
- Traži se proaktivnost tvrtki

Morschhäuser & Sochert, 2006

## 4.1 Demografske promjene

---

### Zašto je bitan?

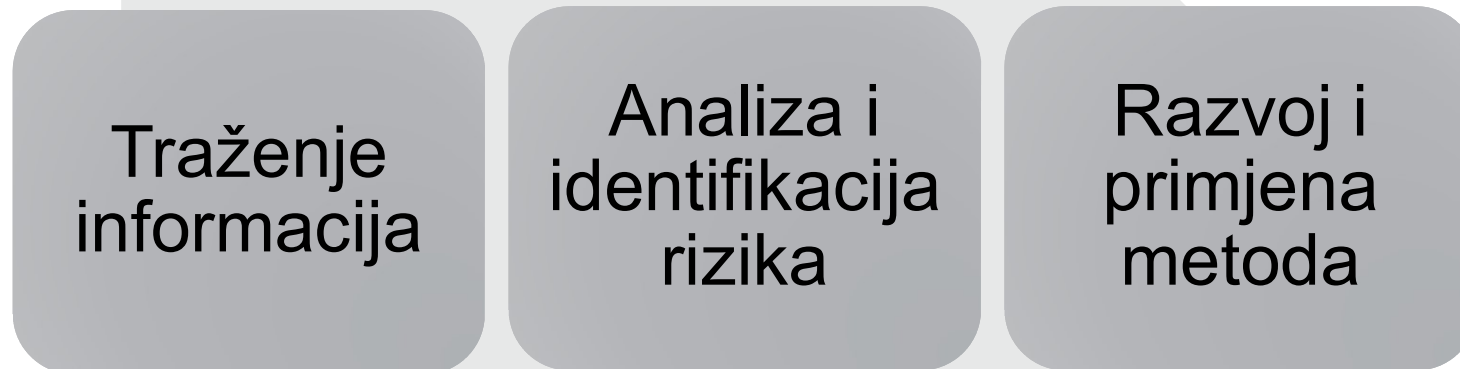
- Zbog toga što u Njemačkoj i Austriji tek 7 % identificira i analizira rizična područja
- Zbog toga što samo 3 % razvija i primjenjuje metode
- Kako bi se na adekvatan način pripremili/odgovorili na demografske promjene
  - Potrebno je višegodišnje planiranje
  - Potrebno je produžiti vremensku perspektivu (3-5 godina)
  - Potreba za početak djelovanja je sada
  - Pametna kombinacija istraživanja, zadržavanja i razvoja

Carbon et al., 2014

## 4.1 Demografske promjene

---

Proaktivno poduzimanje zahtijeva vrijeme:



Carbon et al., 2014

## 4.2 Planiranje nasljeđivanja

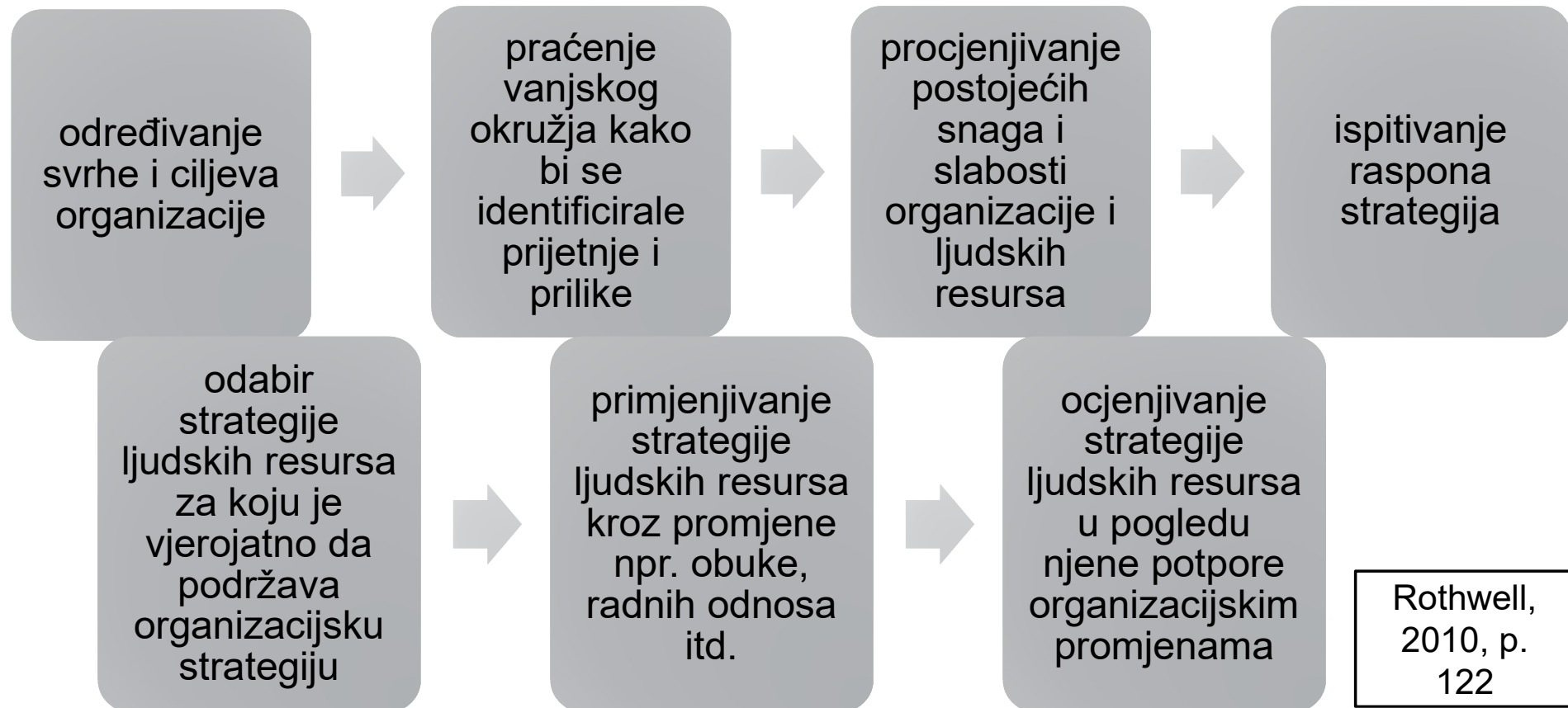
---

- Neuspjeh se obično pripisuje nefunkcionalnim odnosom između organizacijske strategije i strategije ljudskih resursa
- Zbog toga je nužna harmonizacija obiju strategija kao i redovita usklađivanja
- Kako bi obje strategije bile povezane, predlaže se sljedećih sedam mjera:

Rothwell, 2010, p. 122

## 4.2 Planiranje nasljeđivanja

Usklađivanje organizacijske strategije i strategije ljudskih resursa



## 4.2 Planiranje nasljeđivanja

---

### Vježba 2.

- „Kako se donose odluke o nasljednicima za radna mjesta u vašoj organizaciji? “  
Što mislite, koji je najoptimalniji način odabira nasljednika?
  - Obično čekamo da se radno mjesto oslobodi
  - U tajnosti pripremamo nasljednike
  - Kad god se mjesto oslobodi, uzdamo se u svoju sposobnost identificiranja nekoga tko će mjesto popuniti, nadajući se najboljem
  - Ostale metode

Rothwell,  
2010,  
p. 109

## 4.2 Planiranje nasljeđivanja

---

### Ključni aspekti

Praćenje moguće potrebe za zamjenama nastale zbog otpuštanja

Sistematičan pristup vrednovanju performansi pojedinog zaposlenika

Sistematičan pristup identificiranju visokih potencijala zaposlenika

Sistematičan pristup jačanju identificiranih zaposlenika s visokim potencijalima

Rothwell,  
2010

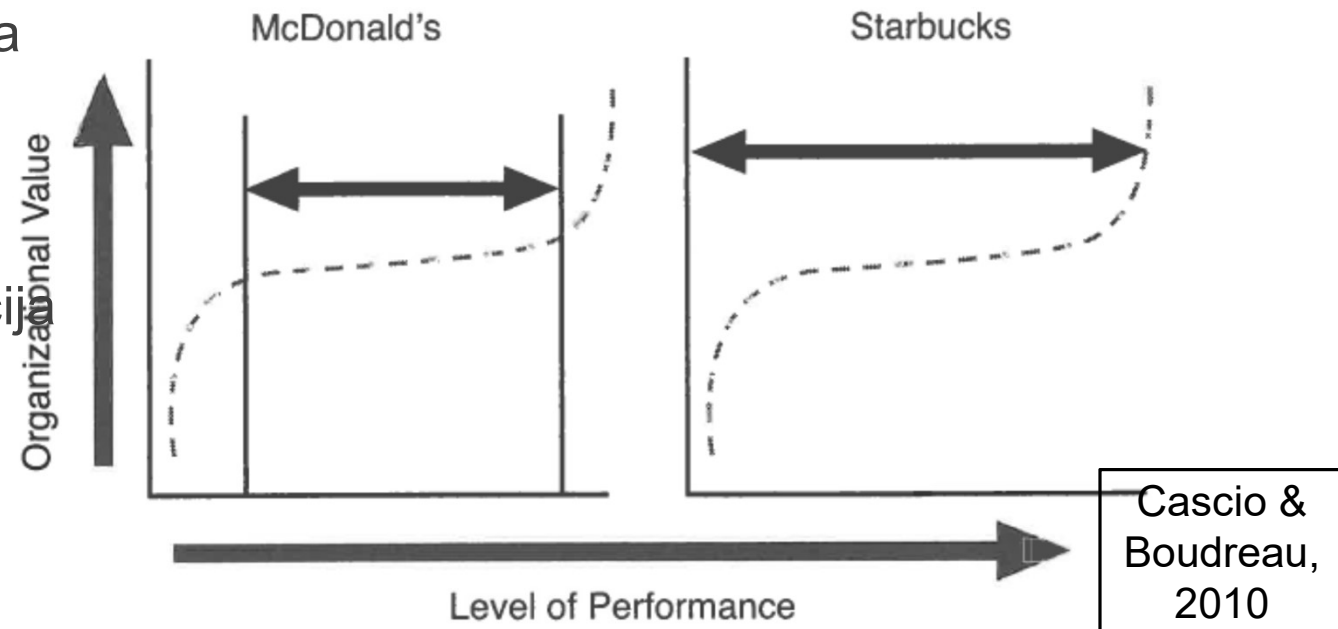


## 4.2 Planiranje nasljeđivanja

- Promjena perspektive:
  - Poduzeća se usredotočuju na poboljšane performanse
  - Ali ne i na vrijednosti zaposlenika u poduzeću
  - Zaposlenici odjela RI (razvoja i istraživanja) vs. službenici

- Generalizacija za sve zaposlenike (McDonalds)

- Individualizacija zaposlenika (Starbucks)



## 4.2 Planiranje nasljeđivanja

---

Kritični incident (samostalno učenje)

Uzimajući u obzir trendove na tržištu rada, kako biste reagirali u sljedećoj situaciji:

„Zamislite da iznenada gubite ili ste izgubili menadžera ključnog odjela [...] (Možete odabrati bilo koji odjel.) Tko je “spreman” preuzeti tu poziciju? Imenujte nekoga.“

Osim toga:

Kako biste reagirali za 4 ili 5 godina?

(Zamislite svoju tvrtku u bliskoj budućnosti)

Rothwell, 2010, p. 111

## Vježba 3. Dobna struktura

---

- A. Analizirajte dobnu strukturu svog osoblja/klijenata!
- B. Ocijenite snage, slabosti, prilike i prijetnje obzirom na dobnu strukturu vašeg osoblja/klijenata!

Morschhäuser &  
Sochert, 2006

# Vježba 3. Dobna struktura

---

## A. Za ljudske resurse: Analizirajte dobnu strukturu svog osoblja!

1.
  - a. Broj zaposlenika prema godini rođenja / prema skupinama ILLI prosječnoj starosti
  - b. veličina radne snage
  - c. regrutiranje– do koje je mjere potrebno?
  - d. fluktuacija osoblja
  - e. prosječan broj umirovljenja godišnje.
  
2. Ukoliko prevladavaju stariji zaposlenici:
  - a. Kada obično odlaze u mirovinu?
  - b. Postoji li prijetnja uskog grla ili gubitka stručnosti?
  - c. Procedure za sistematičan i rani prijenos znanja.
  - d. Postoje li zdravstveni, kvalifikacijski ili problemi uključivanja s drugim odraslim osobama?

Carbon et al., 2014

## Vježba 3. Dobna struktura

---

- A. Za ljudske resurse: Analizirajte dobnu strukturu svog osoblja!
3. Ukoliko prevladavaju zaposlenici srednje dobi:
    - a. Očekuje li se da će ostati u tvrtki?
    - b. Hoće li u mirovinu ići kasnije u odnosu na današnju stariju generaciju?
    - c. Kako se radna sposobnost i performanse održavaju i promiču (kako bi se osigurala inovativnost?)
    - d. Da li oni skrivaju rizike povećanog apsentizma?
    - e. Koje protumjere treba poduzeti u boljim vremenima kako bi se osigurao know-how?
    - f. Trebaju li praktikanti/pripravnici biti ti koji će uravnotežiti dobni jaz.
  4. Ako se radi o velikom poduzeću, ocijenite samostalan rad, timove ili odjele
  5. Razmatranje omjera starijih odraslih
    - a. Je li viši prosjek godina problematičan?  
Može li biti koristan ako se uzmu u obzir zahtjevi posla?
    - b. Mogu li prioriteti biti izvedeni iz oblikovanja posla prilagođenog dobi?

Carbon et al., 2014
------------------------

# Vježba 3. Dobna struktura

---

## A. Za savjetnike: Analizirajte dobnu strukturu svojih klijenata!

1.
  - a. Broj zaposlenika prema godini rođenja / prema skupini / prosječnoj dobi
  - b. Broj klijenata
  - c. Koliko ukupno klijenata savjetujete / tjedno?
  - d. Ukupni broj savjetovanja i broj unutar kojeg vremenskog razdoblja?
  
2. Za starije klijente :
  - a. Koja je vjerojatna dob odlaska u mirovinu?
  - b. Nasljeđuju li ključne resurse / ključne kompetencije? Možda je potrebno napraviti razliku između sektora ili profesija?
  - c. Procedure za sistematičan i rani prijenos znanja
  - d. Postoje li kod starijih odraslih osoba problemi sa zdravljem ili kvalifikacijama?

Carbon et al., 2014

## Vježba 3. Dobna struktura

---

- A. Za savjetnike: Analizirajte dobnu strukturu svojih klijenata!
- 3. Za klijente srednje dobi:
  - a. Očekuje li se da bi mogli ostati u tvrtki / pronaći posao?
  - b. Hoće li u mirovinu ići kasnije u odnosu na današnju stariju generaciju?
  - c. Kako se može održati i promicati radna sposobnost i (re)integracija?
  - d. Čine li se pouzdanima (npr. sudjeluju u konzultacijama, dolaze na vrijeme, itd.)?
  - e. Jesu li klijenti spremni podijeliti znanje? Kako biste ih motivirali na to?
- 4. Razmatranje omjera starijih odraslih?
  - a. Je li viši prosjek godina problematičan?  
Što mislite: s kojim se zahtjevima susreće starije osoblje?
  - b. Što biste preporučili odjelima ljudskih resursa?

Carbon et al., 2014
------------------------

## Vježba 3. Dobna struktura

B. Procijenite snage, slabosti, prilike i prijetnje u dobnoj strukturi svoga osoblja/klijenata!

<b>Interna analiza</b> <b>Eksterna</b> <b>analiza</b>	<b>Snage</b> <b>(S – Strengths)</b>	<b>Slabosti</b> <b>(W –Weaknesses)</b>
<b>Prilike</b> <b>(O - Opportunities)</b>	SO strategija	WO strategija
<b>Prijetnje</b> <b>(T - Threats)</b>	ST strategija	WT strategija

Carbon et al., 2014



# Pitanja za raspravu

---

- Koje nadolazeće trendove očekujete?
- Koji će utjecaj oni imati na vaše upravljanje ljudskim resursima / na smjer u kojem će ići vaše savjetovanje?

# Literatura I

---

- Barslund, M.; Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU. Addressing challenges and ensuring 'fair mobility'. *CEPS Special Report Thinking ahead for Europe*, No.139, July 2016.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Carbon, M.T., Heindl, S., Süßmuth, B. & Wiesenewsky, Ulrich (2014). *Erfolgsfaktor Demografie-Management. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen*. Frankfurt: Towers Watson Studie.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R.S. (2018). *Modern Labour Economics Theory and Public Policy*. London - New York: Routledge - Taylor & Francis Group. (pp.49-50).
- Eisenhardt, M.K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, p. 57-74.
- Eurostat (2015). *Healthy life years*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy\\_life\\_years,\\_2015\\_\(years\)\\_YB17-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_(years)_YB17-de.png).
- Eurostat (2017a). *Statistiken über gesunde Lebensjahre*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy\\_life\\_years\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics/de).
- Eurostat (2017b). *Statistiken zur Fruchtbarkeit*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics/de).

# Literatura II

---

- Eurostat (2017c). *Mortality and life expectancy statistics*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality\\_and\\_life\\_expectancy\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics).
- Eurostat (2017d). *Population structure by major age groups, EU-28, 2016-80 (% of total population)*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population\\_structure\\_by\\_major\\_age\\_groups,\\_EU-28,\\_2016-80\\_\(%25\\_of\\_total\\_population\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_(%25_of_total_population).png).
- Eurostat (2017e). *Employment statistics*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics).
- Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability*. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.
- International Labour Organisation. (n.d.). *Labour Force*. Retrieved on April 09, 2018, from [http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS\\_470304/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS_470304/lang--en/index.htm).
- Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6th ed.). New Delhi: Cengage Learning.
- Morschhäuser, M., & Sochert, R. (2006). *Healthy work in an ageing Europe*. Essen: Federal Association of Company Insurance Funds.
- Rodrigues, M.J. (2002). *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th edition)*. New York: American Management Association.
- WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. France: WHO Press.