

Virksomhedens seniorpolitik: Et vigtigt indsatsområde

En personalepolitisk note

af konsulent, cand.merc. & ph.d. Søren R. Nymark, ANKERHUS,
konsulenter i Udviklingsledelse A/S
og professor, ph.d. Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus

For ikke så længe siden hørte det til god skik i Danmark at førtidspensionere virksomhedens medarbejdere, allerede når de rundede 60 år for at gøre plads til yngre mennesker med de nyeste uddannelser og ideer. Yngre mennesker, der ikke var 'hæmmet' af en livslang erfaring erhvervet gennem et helt livs arbejde. Man sendte såkaldt ældre medarbejdere på efterløn med udsigt til en såkaldt tredje alder med ældrerejser og golfspil. De fleste efterlønsmodtagerne vil iøvrigt ikke i fremtiden være fysisk nedslidte mennesker, sådan som loven om efterløn oprindeligt forudsatte det.

Fastholde medarbejdere

I dag ser alting helt anderledes ud. Vi ser foran os et truet velfærdssamfund med alt for mange mennesker på overførselsindkomster og alt for få til at bidrage til produktion af alle de goder, som efterspørges. Vi ser foran os et samfund, hvor vi må fastholde de såkaldt ældre medarbejdere flere år på arbejdsmarkedet samt få Danmarks mange og kvalificerede indvandrere i arbejde og da slet ikke sende vore højtuddannede indvandrede ud af landet efter utallige jobansøgningsafslag selv på de flaskehalsområder i det danske samfund, som vi allerede nu ser.

Ændrede karrieremuligheder

Vi skal gøre mere brug af vore seniorer eller ældre medarbejdere – for deres egen skyld og for samfundets skyld. Arbejdet skal tilrettes således, at det passer til seniorerne og ikke, så seniorerne passer til arbejdet. Man kan selvfølgelig ikke forvente, at seniorerne fortsætter med samme arbejdsind-

hold blot i nogle flere år. Når en medarbejder runder de 60 år, er det vigtigt, at virksomhed og senior sammen overvejer det videre karriereforløb. Det kan handle om, hvilke karrieremuligheder, der kan tilbydes af virksomheden, de økonomiske muligheder, som senioren har i kraft af pensionsordning m.m. samt ønsker og forventninger til fremtiden. Herefter vil man sammen kunne udarbejde en karriereplan. En karriereplan der ikke nødvendigvis bygger på en fortsat stræben opad i systemet som tidligere; som ikke nødvendigvis indebærer større ansvar og løsning af mere komplicerede arbejdsopgaver. Men en karriereplan, der indeholder nedsat arbejdstid og ændret arbejdsindhold.

Undervisning og rådgivning

Karriereplanen kan indeholde ansvar for færre og ændrede arbejdsopgaver. Eksempelvis kunne det være fordelagtigt for virksomheden at udnytte senioren store viden og erfaring blandt andet ved at sørge for, at de yngre medarbejdere får del i den, for eksempel i form af undervisnings- og foredragsforløb m.m. At placere senioren i forskellige rådgivningsfunktioner i virksomheden kan ligeledes være fordelagtigt, for eksempel supervisor- og mentorroller. Også i virksomhedens uddannelses- og personaleafdelinger vil balance i sammensætningen af alderkategorierne være en fordel. Men alt dette er noget, der skal håndteres mellem virksomhed og den pågældende senior i karriere- og udviklingssamtaler. Dermed går håndteringen af seniorspørgsmål på virksomhederne fra at være et seniorproblem til at være et fast integreret element i personalepolitikken.

Også i den offentlige sektor er der stigende opmærksomhed på denne problematik. Derfor etablerede Arbejdsministeriet i slutningen af 1990'erne en puljeordning, hvor såvel private som offentlige virksomheder kan søge midler til seniorinitiativer på arbejdsmarkedet. Et af de mest kendte projekter, der har sit udspring i disse midler, er Nettos senior-butik, hvor samtlige medarbejdere er over 45 år.

Puljeordning

Et andet projekt under denne puljeordning er Århus Amts projekt med henblik på implementering af en overordnet seniorpolitik på amtets arbejdspladser. Århus Amt formulerede som udgangspunkt en overordnet seniorpolitik, men problemet har været, at denne politik ikke i praksis er tilstrækkeligt implementeret på amtets arbejdspladser. I samarbejde med konsulentvirksomheden Ankerhus er der derfor taget et initiativ i efteråret 1999 til en udviklingsproces på udvalgte arbejdspladser i amtet med henblik på at skabe

og indføre en seniorpolitik, der kan leve op til de kommende års udfordringer.

I forbindelse med denne indsats på udvalgte arbejdspladser i Århus Amt blev der foretaget en undersøgelse af, hvad situationen var med hensyn til seniorpolitikken i amtet. Hovedsigtet har hele tiden været at indføre seniorpolitik som en integreret del af personalepolitikken, altså som en personalepolitik med særlig henblik på seniorpolitik. Derfor har undersøgelsen fokuseret bredt på områder, der relaterer sig til senioraspekter indenfor den generelle personalepolitik.

Nedsat arbejdstid

Gennem en spørgeskemaundersøgelse blev det således afdækket, hvor amtets politik står i dag, og hvilke områder, medarbejderne på de udvalgte arbejdspladser i amtet tillagde stor betydning i forbindelse med en personalepolitik med særlig henblik på seniorpolitik. Undersøgelsen viste en høj interesse for det seniorpolitiske område med en svarprocent på over 70%. Derudover blev det generelt fremhævet blandt medarbejderne, at styrkerne på det seniorpolitiske område i Århus Amt var, at man har mulighed for at gå på nedsat arbejdstid; at man har indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse; at kollegaerne er engagerede og ansvarlige i udviklingen af arbejdspladserne; samt at der tages individuelle hensyn til den enkelte medarbejder.

Omvendt følte medarbejderne mest behov for en udviklingsindsats i forhold til seniorpolitikken på følgende områder: At der er en nedskreven seniorpolitik som en del af personalepolitikken på arbejdspladserne; at der gennemføres jævnlige seniorudviklingssamtaler på arbejdspladserne; at man som senior har mulighed for at tage enkelte dage til egen omsorg; at man har mulighed for at gå på nedsat tid med lønkompenstation; samt at der er tid til personalepleje.

Undersøgelsen differentierede derudover mellem tre aldersklasser for at se i hvilken grad interessen var betinget af respondentens fysiske alderstrin. Ikke overraskende steg interessen samt tilfredsheden med amtets personalepolitik med særlig henblik på seniorpolitik med medarbejdernes alder.

Nedskrevet personalepolitik

I tabellen ses de primære indsatsområder i prioriteret rækkefølge fordelt på alderstrin. Det ses blandt andet, at interessen for en nedskrevet personalepolitik med særlig henblik på seniorpolitik har høj prioritet i grupperne over 35 år, så medarbejderen ved, hvor man står med hensyn til fremti-

den, mens medarbejdere under 35 år tillægger de fysiske rammer højere betydning, så de ikke risikerer fysisk nedslidning for tidligt. Det ses også, at seniorudviklingssamtaler bliver prioriteret højt i alle aldersgrupper samt at muligheden for at tage dage fri til egen omsorg gennemgående blev vægtet højt på tværs af aldersgrupperne.

Imidlertid var der et enkeltstående udviklingsområde, der fremstod på tværs af aldersgrupper på samtlige af de i undersøgelsen involverede arbejdspladser: nemlig at der er en nedskrevet seniorpolitik, som en del af personalepolitikken på arbejdspladserne. Det ser ud til at være en generel udfordring, som alle virksomheder nok må tage op med henblik på at kunne tiltrække og beholde medarbejderne i fremtiden.

Det kunne måske være relevant for alle danske virksomheder at stille spørgsmålene:

- Har vi en nedskrevet seniorpolitik, som en integreret del af vores personalepolitik?
- Gennemfører vi jævnligt udviklingssamtaler på arbejdspladsen?
- Har vore ældre medarbejdere mulighed for at tage enkelte dage til egen omsorg?
- Opfatter vore medarbejdere at personalepolitikken i vor virksomhed er indrettet således, at vi også vil være attraktive for vore medarbejdere, når de bliver ældre? Og på hvilke områder skal netop vi fokusere vor indsats?

Aldersgruppe	Under 35 år	35-50 år	over 50 år
Udviklingsområder i prioriteret rækkefølge	<p>(1) man arbejder i hensigtsmæssige fysiske rammer</p> <p>(2) der gennemføres jævnlige seniorudviklingssamtaler på min arbejdsplads</p> <p>(3) der er tid til personalepleje</p> <p>(4) jeg som senior har mulighed for at tage enkelte dage til egen omsorg</p> <p>(5) jeg har mulighed for at gå på nedsat tid med lønkompen-sation</p>	<p>(1) der er en nedskreven seniorpolitik, som en del af personalepolitikken, på min arbejdsplads</p> <p>(2) jeg har mulighed for at gå på nedsat tid med lønkompen-sation</p> <p>(3) der gennemføres jævnlige seniorudviklingssamtaler på min arbejdsplads</p> <p>(4) jeg som senior har mulighed for at tage enkelte dage til egen omsorg</p> <p>(5) man kan få fuld pension, selvom man har været senior på nedsat tid</p>	<p>(1) der er en nedskreven seniorpolitik, som en del af personalepolitikken, på min arbejdsplads</p> <p>(2) jeg som senior har mulighed for at tage enkelte dage til egen omsorg</p> <p>(3) der gennemføres jævnlige seniorudviklingssamtaler på min arbejdsplads</p> <p>(4) seniorer i særlig grad anvendes som ressourcepersoner på min arbejdsplads</p> <p>(5) jeg har mulighed for at gå på nedsat tid med lønkompen-sation</p>

