



Attraktive arbejdspladser til attraktive seniorer



Kolofon



Titel:
Attraktive arbejdspladser til attraktive seniorer

Udgiver:
Rambøll Management A/S
Nørregade 7A
1165 København K

Udgivelsesår: 2005

Finansiering: Arbejdsmarkedsstyrelsen

Layout:
Johnny Kühn, Kühn Design

Foto:
Thomas Søndergaard, Fotojournalist

Fotos er fra:
Skejby Sygehus, Herning Sygehus, Jyske Bank Århus, Jyske Bank Silkeborg

Pjecen kan hentes på:
www.ftf.dk
www.finansforbundet.dk
www.dsr.dk
www.ramboll-management.dk



Formålet med pjecen

Denne pjece bygger på undersøgelsen "Attraktive arbejdspladser til attraktive seniorer". Undersøgelsen er lavet for Dansk Sygeplejeråd, Finansforbundet og Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, udarbejdet af Rambøll Management og finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Formålet med pjecen er at give indsigt i seniorernes motivation og muligheder for at blive længere på arbejdsmarkedet.

Målgruppen for pjecen er ledelse, HR-funktion samt samarbejdsudvalg, og den kan forhåbentlig give inspiration til dialog og forandring på arbejdspladserne.

Undersøgelsen tegner et billede af arbejdslivet i finans- og sundhedssektoren med særlig vægt på de faktorer, der har betydning for seniorernes forbliven på arbejdsmarkedet.

Begrebet seniorer er i rapporten defineret som medarbejdere over 55 år.

De sidste sider af pjecen bringer en række anbefalinger til, hvordan arbejdspladsen kan gøre det mere attraktivt for seniorer at blive længere på arbejdsmarkedet.

Undersøgelsen er baseret på flere datakilder, der omfatter:

- En survey med en stikprøve på 1.800 (aktive) medlemmer af Dansk Sygeplejeråd og Finansforbundet
- 6 case-studier med fokusgruppeinterview med medarbejdere samt interview med leder og tillidsrepræsentant
- Workshop med deltagelse af case-arbejdspladser og øvrige ressourcepersoner inden for seniorområdet
- Tidligere undersøgelser og analyser



De attraktive seniorer

Hvilke særlige kompetencer gør seniorerne attraktive? Man kan tænke sig, at seniorer har specifikke kompetencer grundet deres alder og erfaring, men hvordan bliver disse kompetencer vurderet af kolleger og arbejdsgiver?

Seniorerne er karakteriseret ved at være ansvarlige samt have overblik og kvalitetssans, – kompetencer, som i et vist omfang kan siges at være tillært i løbet af arbejdslivet.

De yngre kolleger oplever, at de kan drage stor fordel af seniorernes særlige kompetencer. Især nævner de yngre, at seniorerne er gode til at lytte og forstå, og at de er gode at hente svar hos. Over 80 % af de adspurgte kolleger nævner, at seniorernes erfaring er værdifuld for arbejdspladsen.

Seniorerne udgør derfor på mange måder en attraktiv arbejdskraft, hvorfor der er god grund til at få dem til at blive længere på arbejdspladsen.

“Vi gamle ender faktisk med næsten at løbe endnu stærkere, for når en opgave er slut, så har vi overblikket til at se alle de små ting omkring, der skal gøres; varer skal fyldes op, instrumenter skal rengøres osv. Det kan de yngre ikke altid se, så det bliver bare os, der gør det!”

Senior i Sundhedssektoren.

“Deres erfaring er rigtig vigtig, da den er med til at skabe tryk over for kunderne, men vi bruger den ikke systematisk – det bliver i høj grad et spørgsmål om, hvor gode medarbejderne selv er til at gøre brug af hinanden”.

Leder i Finanssektoren om seniorernes kompetencer.



Hvorfor trækker seniorerne sig tilbage?

Når de 55-61 årige spørges, er det kun omkring 30 % af dem, der forventer at trække sig tilbage efter det fyldte 63. år. Forventningerne ændrer sig dog over tid og bliver mere præcise med alderen.

Efter det 60. år afløses forventningerne langsomt af faktiske forhold. Nogle seniorer har måttet gå før forventet. Andre opdager, at de faktisk både kan og vil fortsætte (lidt) længere endnu.

Seniorerne nævner en række forskellige incitamenter til at forlade arbejdsmarkedet “før tid”.

De primære årsager er:

- Frygten for et forringet helbred
- Arbejdspres
- Ønsket om at leve op til familiens krav
- Tvivl på egen evne til at leve op til arbejdspladsens krav
- Eksistensen af økonomiske ordninger, der sikrer mod økonomisk uføre

“Man har en vis stolthed. Man vil gerne huskes for sine gerninger og stoppe på toppen...”
Senior i Finanssektoren.

“Jeg er da nervøs for, at jeg lige pludselig ikke kan følge med mere, og at der ikke er nogen, der siger det til mig – vi har da haft en ældre medarbejder, som ikke var så skarp mere, og vi sagde bare ingenting...”
Senior i Sundhedssektoren.



Hvad motiverer seniorerne til at blive i jobbet?

Der er en række fælles karakteristika for de seniorer, der ønsker at trække sig tidligt tilbage og en række fælles træk for de seniorer, der ønsker at trække sig sent tilbage.

De seniorer, der vil trække sig tilbage før det fyldte 63. år, angiver, at følgende faktorer kan motivere dem til at udskyde deres tilbagetrækning:

- Et bedre helbred
- Et bedre fysisk arbejdsmiljø
- Mindre arbejdsbyrde
- Mindre pres og tempo på arbejdet
- Mindre krav til omstilling og forandringer
- Nedsat arbejdstid
- Særlige opgaver for ældre medarbejdere

De seniorer, der vil trække sig tilbage efter det fyldte 63. år, angiver, at følgende faktorer kan motivere dem til at udskyde deres tilbagetrækning yderligere:

- Store faglige udfordringer
- Stor selvstændighed i arbejdet
- Bedre muligheder for efter- og videreuddannelse
- Mere i løn
- Større pensionsindbetalinger fra arbejdsgiver

Det er nogle af disse faktorer, I kan arbejde med på arbejdspladsen, hvis I vil blive bedre til at fastholde jeres seniorer.

“Hvis jeg kunne være væk i to måneder og bare lave alt mulig andet, så ville jeg vende topmotiveret tilbage, og så ville man ikke blive slidt på samme måde – det kunne godt få mig til at blive længere”.

Senior i Sundhedssektoren.



Seniorpolitik: Vedligeholdelse eller motivation?

Meget tyder på, at seniorpolitikken på arbejdspladserne typisk kompenserer for ulemper i arbejdssituationen og derfor imødekommer de behov seniorerne har på kort sigt.

Ordningerne fokuserer på de såkaldte vedligeholdelsesfaktorer – dvs. forhold der påvirker rammerne omkring arbejdet. Derimod omfatter de kun i begrænset omfang motivationsfaktorer – dvs. forhold, der vedrører selve arbejdets indhold.

Hvis en medarbejder skal motiveres på længere sigt, er det imidlertid motivationsfaktorerne, der bør sættes på. Udformningen af de nuværende seniorpolitikker på arbejdspladserne kan derfor godt have betydning for, at seniorer ikke bliver så lang tid på arbejdsmarkedet som ønsket.

Hvis I vil have seniorerne til at forblive længere på jeres arbejdsplads, kan I altså overveje at udforme en seniorpolitik, der i højere grad fokuserer på at motivere senioren – dvs. fokuserer på forhold, der påvirker indholdet i senioren arbejdet.

Fakta om Seniorpolitik

- Nedsat arbejdstid er den klart mest udbredte seniorordning.
- På omkring en fjerdedel af arbejdspladserne er en fratrædelsesordning og fuld pensionsindbetaling ved nedsat tid en mulighed for seniorer.
- De mindst udbredte muligheder er særlige arbejdsopgaver for seniorer, jobrotation og målrettet efteruddannelse, men det er sådanne tiltag, der erfaringsmæssigt virker bedst.



Sådan får I de 55-62 årige til at blive længere i jobbet

Medarbejdere mellem 55 og 62 år, som har en tilbagetrækningshorisont før 63 år, kan overvejende påvirkes af vedligeholdelsesfaktorer. For at fastholde dem, kan I derfor overveje at skabe:

- Bedre kontakt mellem medarbejder og foresatte
- Nedsatte fysiske belastninger i jobbet
- Reduceret arbejdstid, ekstra fridage eller måske endda orlov
- Udnyttelse af faglig kunnen og viden

Medarbejdere mellem 55 og 62 år, som har en tilbagetrækningshorisont efter 63 år, kan derimod overvejende påvirkes af motivationsfaktorer. De kan derfor bl.a. fastholdes gennem:

- Faglige udfordringer
- Selvstændighed i arbejdet
- Muligheder for efter- og videreuddannelse
- Passende økonomiske incitamenter

Hvis I ønsker at holde på seniorerne lidt længere, er det således en idé at lave en differentieret indsats, afhængig af hvornår medarbejderne forventer at trække sig tilbage.



Sådan får I de 45-54 årige til at blive længere i jobbet

Medarbejdere mellem 45 og 54 år, uanset tilbagetrækningshorisont, er svære at påvirke med seniorpolitik, fordi den er målrettet en ældre gruppe medarbejdere. Her kan I derfor bruge, justere og forny personalepolitikken med henblik på at få flest muligt over i den kategori, som ønsker at trække sig sent tilbage.

Dette betyder, at I bør tage mere langsigtede virkemidler i brug.

Her tænkes først og fremmest på, at I taler sammen om:

- Jobindholdet
- Arbejdsbetingelserne
- Forventningerne til fremtiden, hvor I også tager hensyn til udefrakommende forhold som f.eks. helbreds- og familiehensyn

Det vil være en fordel, hvis I anlægger en aktiv ressourcestrategi omfattende personalepolitik, ledelsespraksis og arbejdsmiljø med fokus på seniorernes behov og organisationens tarv – på langt sigt.

Medarbejderne mellem 45 og 54 år mener i høj grad, at de arbejder på en attraktiv arbejdsplads. Dette kan skyldes, at de har relativ stor frihed og fleksibilitet i tilværelsen, idet de typisk har større børn. Samtidig er aldersbetingede fysiske problemer endnu ikke begyndt at vise sig.

For at få flere til at blive længere på arbejdspladsen, kan det derfor være en god idé at gøre en tidlig indsats over for denne aldersgruppe, så de bliver ved med at føle, at de er på en attraktiv arbejdsplads.



En samlet plan for fastholdelse af seniorer

De forrige sider illustrerer, at metoderne til sen tilbagetrækning, tilfredshed og attraktivitet strækker sig langt ud over, hvad der i dag betegnes som seniorpolitik.

Der er således behov for en indsats på fire overordnede niveauer: strategiplan, organisationsplan, ledelsesplan og medarbejderplan.

Niveau	Virkemidler
Strategiplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalepolitik ■ Ledelsespolitik ■ Arbejds miljø ■ Økonomiske prioriteringer
Organisationsplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ledelsespraksis ■ Opgavedefinition, -fordeling og -prioritering ■ Særlige funktioner og job ■ Tværgående opgaver ■ Tilpasse og udvikle jobindhold og -rammer
Ledelsesplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opmærksomhed ■ Synlighed ■ Anerkendelse ■ Efteruddannelse efter organisationens behov ■ Efteruddannelse efter personbehov
Medarbejderplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Omsorgsdage, orlov, pauser ■ Tilpasning af arbejdstider

Hvis I savner inspiration til at komme videre...

Arbejdsmarkedsstyrelsen relancerede 1. oktober 2005 Den Seniorpolitiske Konsulentordning.

Ordningen er oprettet med det formål at fastholde seniormedarbejdernes erfaringer og kompetencer på arbejdsmarkedet, så længe det er til gavn for både virksomhed og medarbejder.

Ordningen skal fremme kendskabet til og udbredelsen af de mest anvendelige redskaber og metoder inden for seniorpraksis i virksomheder. Helt konkret kan alle virksomheder, offentlige såvel som private med ti eller flere medarbejdere, få fem timers gratis rådgivning.

Læs mere om Den Seniorpolitiske Konsulentordning på Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside: www.ams.dk

Anbefalinger

Hvis I vil vide mere

Hvis I har brug for konkret hjælp til at fastholde seniormedarbejdere, kan I kontakte organisationerne:

Dansk Sygeplejeråd:

Telefon: 3315 1555 - Telefax: 3315 2455 - E-mail: dsr@dsr.dk
 Sankt Annæ Plads 30, 1250 København K
 Postboks 1084, 1008 København K
 Hjemmeside: www.dsr.dk

Finansforbundet:

Telefon: 3296 4600 - Telefax: 3296 1225 - E-mail: post@finansforbundet.dk
 Langebrogade 5, Postboks 1960, 1411 København K
 Hjemmeside: www.finansforbundet.dk

FTF – Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd:

Telefon: 3336 8800 - E-mail: ftf@ftf.dk
 Niels Hemmingsens Gade 12, Postboks 1169, 1010 København K
 Hjemmeside: www.ftf.dk

Hvis I mere generelt søger viden om seniorer, kan I downloade den fulde rapport "Attraktive seniorer til attraktive arbejdspladser" på organisationernes hjemmesider (se ovenfor) eller på Rambøll Managements hjemmeside: www.ramboll-management.dk

Rapportens litteraturliste vil give et overblik over, hvor der kan hentes yderligere litteratur om emnet, for eksempel:

- Mandag Morgen 2004: De nye seniorer – deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet.
- Personalestyrelsen 2003: Seniorer i staten – viden og inspiration til at udvikle og fastholde seniorer.
- Rambøll Management 2004: Seniorers konkurrencekraft – analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i fire nordiske lande.



