



Lederes holdninger - eldre arbeidstakere

- Handlingsrom
- Virkemidler
- Utfordringer



Innhold

Verdifull erfaring for fremtiden	3
Innledning	4
1. Rammer og prosjektorganisering	5
1.1 Formål	5
1.2 Prosjektorganisering	5
1.3 Deltakelse	
2. Seniortiltak og rekruttering i virksomheter	6
3. Lederes holdninger	6
4. Lederes vurdering av eldre arbeidstakeres arbeidsinnsats	7
5. Lederes handlingsrom	8
5.1 Handlingsrom	8
5.2 Livsfaseorientert personalpolitikk, effektivisering og omstilling	8
5.3 Tilrettelegging	8
6. Personalpolitikk og omstilling	10
6.1 Medarbeidersamtaler	10
6.2 Utfordringer i forhold til eventuelle endringer og nedbemanning	11
7. Virkemidler for å beholde eldre arbeidstakere	11
8. Seniorpolitikk er en viktig ledelsesutfordring	13
Referanser	13
«Holdninger til eldre arbeidstakere i kommunesektoren»	
Sammendrag fra undersøkelsen gjennomført i år 2000	14
a) Hva hevdes å være passende alder for å gå av med pensjon, og hva kjennetegner de som ønsker en lavere pensjonsalder for sin yrkesgruppe enn den nåværende?	14
b) Hvor stor andel tror de vil gå av med uførepensjon, og hva kjennetegner disse?	14
c) Hvor mange kunne tenke seg arbeid etter alder for førtidspensjon, og hva kjennetegner arbeidstakere som stiller seg avvisende til dette?	15

Verdifull erfaring for fremtiden

Kommunesektoren og helseforetakene står overfor store utfordringer knyttet til omstillinger og endringer i arbeidslivet. Dette faller blant annet sammen med at en større andel av de ansatte i alle aldersgrupper slutter i arbeidslivet på grunn av uførepensjon eller førtidspensjon. For kommuner og helseforetak medfører dette både tap av viktig arbeidskraft og verdifull kompetanse, samt økte kostnader til pensjonspremier. For den enkelte arbeidstaker kan det innebære å miste et meningsfylt innhold i hverdagen.

En fremtidig mangel på arbeidskraft i offentlig sektor bidrar til at vi må revurdere våre holdninger til alder og arbeid. Helt siden KLP-undersøkelsen fra 2000, «Holdninger til eldre medarbeidere», har KLP ønsket å kartlegge hvordan ledere ser på utfordringene i forhold til det økende antall eldre arbeidstakere. Dette i en situasjon med større krav til effektivisering og omstilling. KLP initierte derfor et nytt forskningsprosjekt basert på en spørreundersøkelse blant ledere på ulike nivåer i kommunesektoren og helseforetak.

Spørreundersøkelsen har kartlagt lederne personlige oppfatninger og hvilken prioritet og fokus forholdet til eldre arbeidstakere har i deres daglige arbeid. Det er også spurt om rammebetingelser og føringer som styrer adferden til ledere.

KLP ønsker å takke alle lederne som har tatt seg tid til å delta i undersøkelsen. Vi vil videre takke prosjektleder Reidar Mykletun og doktorgradsstipendiat Trude Furunes, begge fra Universitetet i Stavanger, og rådgiver Per-Erik Solem fra NOVA som har gjennomført selve undersøkelsen. KLP har også samarbeidet med ressurser fra KS, NAVO, HSH og Senter For Seniorpolitikk.

Denne rapporten inneholder hovedfunn fra undersøkelsen som du i sin helhet finner på www.klp.no.



Vibeke Os Bratlie



Knut Eldjarn



Øyvind Arnegård

Innledning

Denne KLP-rapporten er en oppfølging av KLP undersøkelsen fra 2000, «Holdninger til eldre medarbeidere» som ble gjennomført i kommuner og fylkeskommuner.

Undersøkelsen la den gang vekt på de ansattes holdninger til alder, arbeid, egen yrkeskarriere og framtidsplaner. Her ble de blant annet spurt om hva de selv ville legge vekt på i vurderingen om de skulle fortsette eller slutte med førtidspensjon. Resultatene pekte i retning av at de som kunne tenke seg å fortsette i stor grad var motivert av jobben i seg selv, mens de som ikke kunne tenke seg å fortsette i større grad kunne la seg påvirke av ytre belønninger.

Rapporten har vist seg å ha hatt stor betydning for en rekke prosjekter og tiltak på det personalpolitiske område i kommunesektoren etter at den ble publisert av KLP. Sammendrag av undersøkelsen er lagt ved i denne rapporten fra side 16.

I en senere undersøkelse ved NOVA er det gått mer direkte inn på dette (Solem 2005). Resultatene bekrefter tendensen som ble funnet i den forrige KLP-undersøkelsen. Omtrent halvparten av de som sa de ikke ønsket å fortsette etter 62 år, lot seg friste av ulike virkemidler, primært av ytre belønninger som opptjening av høyere pensjon. De som ønsket å fortsette sa primært at de ønsket å fortsette fordi de var interessert i selve arbeidet. Samtidig ga denne undersøkelsen inntrykk av stor grad av ubeslutsomhet omkring pensjonering. Rundt 60-årsalderen var det bare halvparten som hadde bestemt seg for når de ville gå av med pensjon.

Det synes å være et betydelig rom for å påvirke beslutningen om å gå av med pensjon blant arbeidstakere som nærmer seg pensjonsalderen. For noen vil økonomiske insentiver gi raske resultater. Mange kommuner som bærer betydelige deler av utgiftene til AFP-ordningen, er i en gunstig stilling i så måte. De kan spare betydelige beløp på utsatt pensjonering. Dermed kan midler brukt til økonomiske insentiver gi god avkastning. Hvis man samtidig kan stimulere til høyere grad av indre motivasjon for jobben, f.eks. ved å gjøre jobbene mer interessante, vil man kunne bidra til mer stabil interesse for arbeid - uavhengig av økonomiske insentiver.

1. Rammer og prosjektorganisering

1.1 Formål

Prosjektet søker å kartlegge hvordan ledere på ulike nivåer i kommunesektoren og helseforetak ser på utfordringene i forhold til det økende antall eldre arbeidstakere i en situasjon med større krav til effektivisering og omstilling. Kartleggingen består bl.a. av ledernes personlige oppfatninger, deres handlingsrom og lederatferd knyttet opp mot eldre medarbeidere.

Følgende problemstillinger er prioritert:

- Hvem har ansvar for seniorpolitikk i norske kommuner og helseforetak?
- Hvordan er ansvaret for seniorpolitiske tiltak organisert?
- Hvilke holdninger har ledere til seniorarbeidstakere?
- Hvilken prioritet og fokus har forholdet til eldre i ledernes daglige arbeid?
- Hvordan ser ledere på utfordringene i forhold til det økende antall eldre arbeidstakere i en situasjon med større krav til effektivisering og omstilling?
- Hvordan stiller lederne seg i ulike seniorpolitiske spørsmål?

1.2 Prosjektorganisering

Spørreundersøkelsen er gjennomført på initiativ fra og finansiert av KLP Forsikring. Prosjektstyrere hos KLP Forsikring har vært Knut Eldjarn og Vibeke Os Bratlie. Spørreskjemaet er utarbeidet i samarbeid med en prosjektgruppe bestående av Reidar J. Mykletun og Trude Furunes fra Universitet i Stavanger og Per Erik Solem fra NOVA. Selve databehandlingen og analysene er gjennomført av den uavhengige forskergruppen for å sikre full anonymitet og faglig forsvarlig databehandling.

Det ble opprettet en referansegruppe for prosjektet med representanter for arbeidstakerorganisasjonene NAVO, KS og HSH, i tillegg til representanter fra Senter for Seniorpolitikk.

1.3 Deltakelse

Denne undersøkelsen er gjennomført i samarbeid med ledere i kommuner, helseforetak og fylkeskommuner. Utvalget, som er trukket ut av KLP Forsikrings medlemsregister, bestod av 1587 ledere fra disse virksomhetene, og svarprosenten er 42,3 prosent. 2/3 er enhetsledere og 1/3 er administrative ledere. Gjennomsnittsalderen til respondentene er på 52 år, og de er likt fordelt mellom kvinner og menn. 40 % har lederansvar for mindre enn 20 personer, og ca. 30 % har lederansvar for mer enn 50 ansatte.

Tabell 1: Utvalg og svarprosent

Sektorer	Utvalg	Respondenter	Svarprosent for gruppe	Gruppen utgjør i % av KLPs medlemmer
Kommuner	790 (49,8%)	363 (54%)	45,9	56
Helseforetak	453 (28,5%)	180 (26,8%)	39,7	27
Fylkeskommune	105 (19,5%)	105 (15,6%)	33,9	6
HSH-bedrifter*	35 (2,2%)	21 (3,1%)	60,0	6

* Siden antallet innen dette segmentet er lavt er ikke disse analysert spesielt.

2. Seniortiltak og rekruttering i virksomheter

Blant lederne som besvarte denne spørreundersøkelsen har 40 % et direkte ansvar for seniorpolitikk, mens 25 % sier at de ikke har noe ansvar. De øvrige 35 % opplever ansvarsforholdet som uavklart.

Undersøkelsen avdekker store variasjoner mellom virksomhetene i forhold til allerede eksisterende seniortiltak. Av de tiltakene som forekommer oftest er «orientering om pensjonsrettigheter», «møter om forberedelser til pensjonsalder» og «lettelser i arbeidsbelastning på grunn av alder». Mange av de rapporterte tiltak kan tenkes å ha en ekskluderende effekt på eldre arbeidstakere. Det eksisterer derimot færre tiltak som har til hensikt å inkludere eldre medarbeidere. Et eksempel på dette kan blant annet være kompetansehevende tiltak som studiepermisjon for arbeidstakere over 50 år. Statistikk fra KS viser at medarbeidere over 50 år i langt mindre grad enn yngre har permisjon for etter- og videreutdanning.

80% av lederne har gjennomført medarbeider-samtaler det siste året, og 57 % har selv deltatt på medarbeidersamtale med sin overordnede. I en medarbeidersamtale mener 2/3 av lederne at følgende temaer er viktig for alle aldersgrupper; opplæring, lønnsutvikling, nye og utfordrende arbeidsoppgaver, muligheter for permisjon til etter- og videreutdanning og ansattes egne ønsker for karrieren. Endringer i arbeidsbelastning tror de derimot er viktigere for eldre arbeidstakere sammenliknet med yngre.

De fleste av lederne i undersøkelsen forteller at de har besluttende eller stor myndighet ved de fleste ansettelser. Halvparten av disse krysser videre av på at de har en tendens til å utelukke eldre arbeidstakere over 55 år fra intervju. Denne tendensen forsterkes ved reduksjon i antall ansatte i avdelingene. På tross av de nye lovbestemmelser mot aldersdiskriminering i arbeidslivet, kan det synes som om eldre ikke har samme mulighet til å få presentert seg selv og sine kvalifikasjoner ved en ansettelse som yngre.

3. Lederes holdninger

Lederne i denne undersøkelsen gir gjennomgående uttrykk for relativt positive oppfatninger om og holdninger til eldre i arbeidslivet. Det er lite grunnlag for å påstå at ledernes holdninger medvirker til utstøtning av eldre fra arbeid i kommuner, fylkeskommuner og statlige helseforetak. Holdninger består imidlertid både av oppfatninger, følelser og handlingstendenser. Hva lederne gir uttrykk for som sine meninger behøver ikke å få direkte konsekvenser for deres handlinger. Det kan skyldes at følelsene kan peke i motsatt retning - at man i vår kultur har en innebygd motvilje mot aldring, alderdom - og eldre i arbeidslivet, eller at rammebetingelsene og handlingsrommet er begrenset av effektivitetskrav, innsparinger og omstillinger som ikke gir plass til arbeidstakere (eldre eller yngre) som ikke er 100 prosent effektive.

Det er lite spredning i holdningene til lederne fordelt på alder, kjønn, om de arbeider i kommune, fylkeskommune eller helseforetak, antall underordnede eller om de har ansvar for gjennomføring av seniorpolitikk. Dette kan være en indikator på at holdningene har karakter av generelle normer eller er et uttrykk for politisk korrekthet. Den begrensede variasjonen kan derfor være et signal på at holdningene ikke stikker dypt. Hvis dette er riktig kan det være behov for mer diskusjon av sterke og svake sider ved eldre arbeidskraft, slik at nyanser kommer fram, følelser kan luftes og realistiske virkemidler kan utvikles.

Holdninger som ikke er «politisk korrekt» viser seg ofte å være i dårlig samsvar med handlinger. Vi har spurt om hva de ville gjøre ved behov for nedbemanning. Dette gir en indikator på atferd, men er ikke et direkte mål på hva de faktisk vil gjøre i en slik situasjon. De vanligste svarene er omplassering, å skjære ned på vikarbruk og oppsigelser av sist ansatte. Dette er tiltak som ikke rammer eldre spesielt og som dermed er i bra overensstemmelse med de positive holdningene. På den annen side er det mange (41%) som i noen grad eller i stor grad ville oppfordre eldre over 62 år til å søke AFP. AFP-ordningen kan se ut til å oppfattes som en hjelp for noen arbeidsgivere når de står overfor nedbemanning. Noe færre, men fortsatt mange (34%) ville (i noen eller stor grad) oppfordre langtidssykmeldte til å søke uførepensjon.

Inntrykket av hvordan de positive oppfatningene følges opp i handling er med andre ord ikke entydig positivt. Når det gjelder egne ideer om arbeid fram til pensjonsalderen, ser flertallet av lederne ut til å ønske å fortsette utover første mulighet for førtidspensjon. De synes dermed å ha en personlig beredskap til å tenke fortsatt arbeid utover 62 år. Det er likevel bare 30 prosent som 'slett ikke' kunne tenkt seg å gå av ved første anledning. Dette bildet har med andre ord også nyanser.

Det synes å være grunnlag for å ta opp samsvaret mellom holdninger og handlinger som et diskusjonstema blant ledere i denne sektoren.

4. Lederes vurdering av eldre arbeidstakers arbeidsinnsats

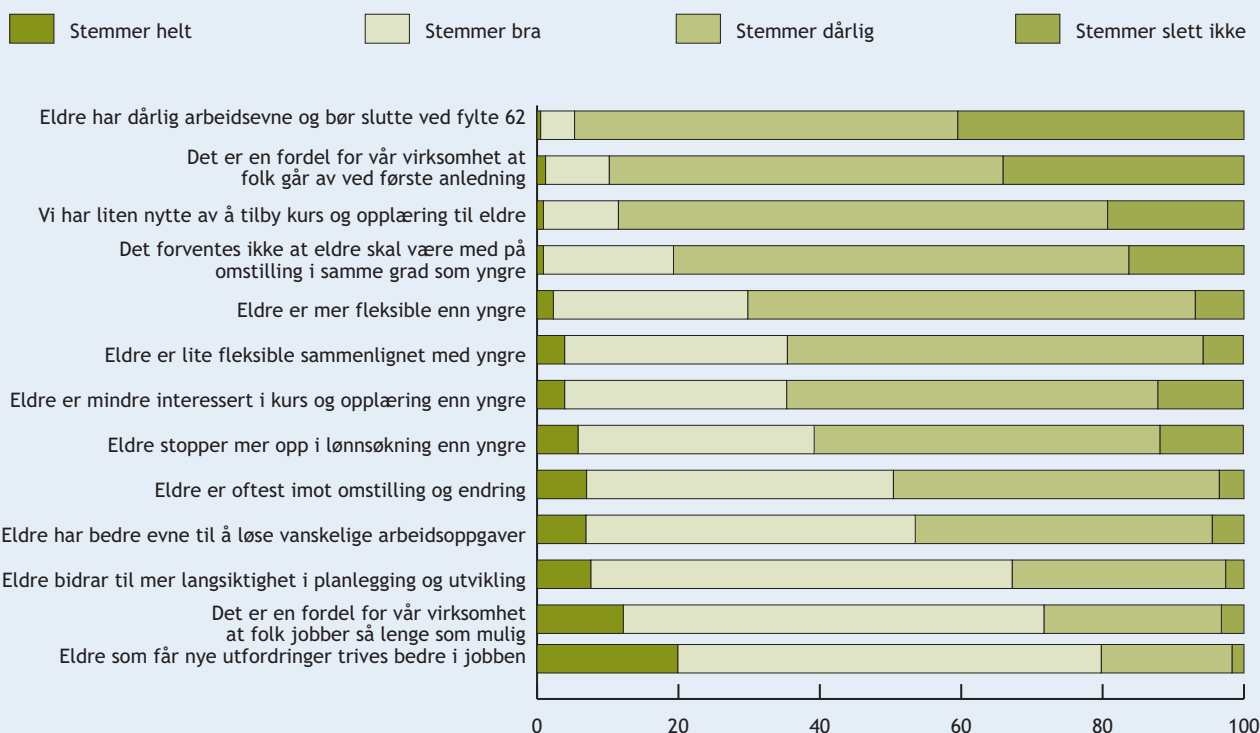
I tabellen under er svarene gjengitt for ulike påstander om hvordan de eldre oppfattes, samt hvordan de ivaretas på arbeidsplassen.

Egenskaper som ledelsen rangerer som viktigst i jobben, oppfattes å ha en positiv utvikling med økende alder. Dette er egenskaper som samarbeidsevne, ansvarlighet, forståelse av jobben, arbeidsmoral, vurderingsevne og evne til kontakt med brukerne. Egenskaper som de antar blir svekket med alderen opplever de derimot som mindre viktige ved utførelsen av jobben.

Flertallet av lederne mener at eldre medarbeidere er viktige i forhold til arbeidsmiljøet, de som får nye muligheter trives godt på jobben og de bidrar positivt i forhold til bedriftens langsiktighet.

Fig. 1: Eldre i arbeid

Svarene er rangert etter hvor mange som er enige i påstandene:



5. Lederes handlingsrom

Hvordan oppleves rammene for seniorpolitikk, og hvilke beslutninger og prioriteringer gjør lederne som en konsekvens av dette handlingsrommet?

5.1 Handlingsrom

Ut fra analyser viser det seg at det er fem aspekter som synes viktigere enn andre når man skal definere en leders handlingsrom i forbindelse med seniorpolitikk.

Svarene på følgende spørsmål illustrerer det opplevde handlingsrommet:

1. Det er god oppslutning blant alle ansatte om tilrettelegging for eldre arbeidstakere (Støtte fra ansatte)
2. Jeg har gode muligheter for å tilrettelegge arbeidet for eldre arbeidstakere (Muligheter for å tilrettelegge)
3. Det er nok bemanning til å tilrettelegge arbeidet for eldre arbeidstakere (Nok bemanning)
4. Budsjettet gir meg gode muligheter for å tilrettelegge arbeidet for eldre arbeidstakere (Stort nok budsjett)
5. Det er lett å forene god personalpolitikk med de økende kravene til effektivisering og omstilling vår virksomhet står ovenfor (Lett å forene god personalpolitikk med økende krav til effektivisering)

5.2 Livsfaseorientert personalpolitikk, effektivisering og omstilling

Når det gjelder forholdet mellom å forene god personalpolitikk med økende krav til effektivisering mener 4 av 5 ledere at dette ikke er lett. Det oppleves som vanskeligere i kommunal sektor enn i helseforetak og fylkeskommuner.

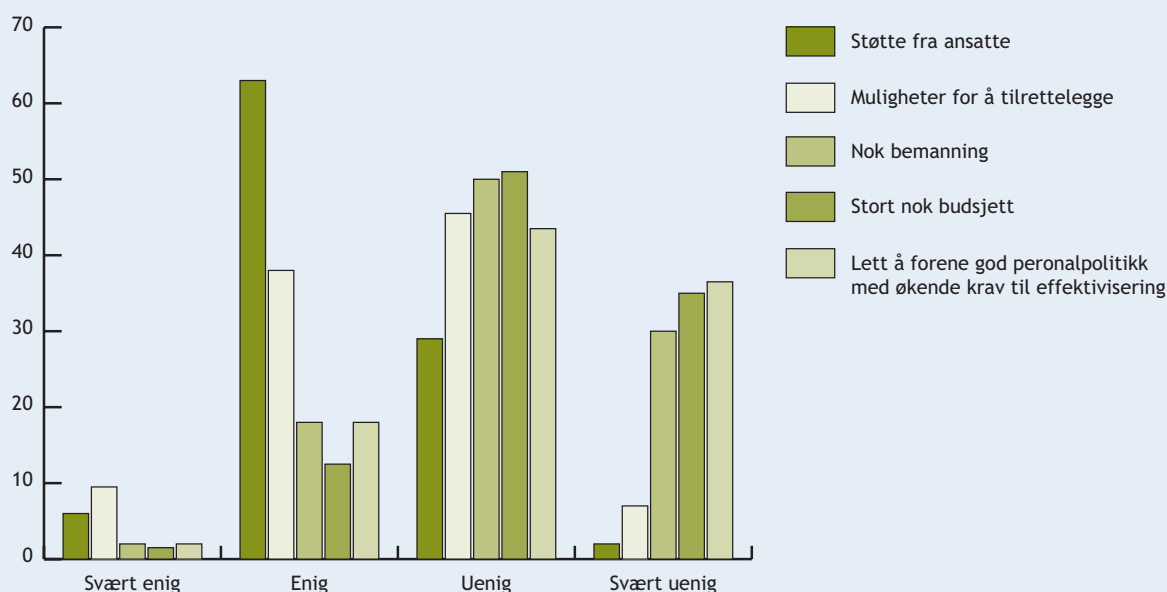
Det er ingen sterk sammenheng mellom ledernes egne ønsker for pensjonering og deres svar. Derimot er det en svak tendens til at ledere som ikke synes det er lett å forene god personalpolitikk med økende krav til effektivisering, i større grad selv ønsker å benytte seg av tidligpensjonering. Ledere som synes det er lett å forene god personalpolitikk med de økende kravene virksomheten står ovenfor tror i større grad at seniortiltak kan motvirke tidligpensjonering.

5.3 Tilrettelegging

5.3.1 Generelt

Omtrent halvparten av lederne i denne undersøkelsen føler ikke at de har gode muligheter til å tilrettelegge arbeidet for eldre arbeidstakere. Disse lederne er selv tilbøyelige til ønsket om å gå av på tidlig pensjon. På den annen siden har de lederne med størst tro på virksomhetens muligheter gjerne det direkte ansvaret for gjennomføringen av seniorpolitikken. Dessuten synes ledere med høy egenrapportert arbeidsevne å ha større tro på mulighetene for å tilrettelegge arbeidet for sine eldre ansatte.

Fig. 2: Handlingsrom



5.3.2 Økonomi

17 av 20 ledere opplever at budsjettet ikke gir gode muligheter for å tilrettelegge arbeidet for eldre arbeidstakere. Denne tendensen forsterkes ytterligere i kommunesektoren.

Generelt ser vi at det er større optimisme blant ledere som har det direkte ansvaret for seniorpolitikk enn de andre lederne. De har også større tro på at tilretteleggingstiltak nettopp kan motvirke førtidspensjonering. Igjen er de lederne som selv ønsker tidligavgang de som er mest pessimistiske i forhold til virksomhetens økonomiske handlingsrom.

5.3.3 Bemannings

8 av 10 ledere mener det ikke er nok bemanning til å tilrettelegge arbeidet for seniorene. Lederne i kommunesektoren samt mannlige ledere generelt har en sterkere oppfatning av dette enn de andre. Det stemmer også for ledere som har ansvaret for mindre enn 20 personer. Igjen er det ledere med ansvar for seniorpolitikk som er mest optimistiske og som ser størst muligheter for tilrettelegging av arbeidet for seniorene.

5.3.4 Ansattes oppslutning og holdninger

2 av 3 ledere mener det er god oppslutning blant alle ansatte i deres avdeling for å tilrettelegge arbeidsvilkårene for seniorer. 17 av 20 anser holdningene til de ansatte som positive, og ikke som en barriere for å tilrettelegge arbeidet for eldre arbeidstakere.

På ny er de ansvarlige lederne på seniorpolitikk de mest positive.

5.3.5 Lederes kunnskap om tilrettelegging

Nesten halvparten av lederne sier de mangler kunnskap om hvordan arbeidsplassen kan tilrettelegges for seniorarbeidstakere. Her er det ingen forskjell mellom kvinner og menn. Ledere med utøvende ansvar har mer kunnskap enn de andre som har svart.

5.3.6 Dialog mellom leder og senior

Majoriteten av lederne mener de har god dialog med de eldre arbeidstakerne i sin avdeling, og at de også kjenner seniorenes ønsker og behov. Det er en svak tendens til at kvinnelige ledere og ledere over 50 år har den beste kontakten med seniorene.

6. Personalpolitikk og omstilling

Hvilken virkelighet møter eldre medarbeidere på arbeidsplassen? Denne delen omfatter blant annet ulike forhold rundt medarbeidersamtaler og hvordan virksomheten velger å møte ulike utfordringer i forhold til nedbemanning.

6.1 Medarbeidersamtaler

4 av 5 ledere har arrangert medarbeidersamtale for alle ansatte i løpet av det siste året, mens bare 3 av 5 har selv deltatt på medarbeidersamtale med sin overordnede i samme periode.

3 av 5 ledere svarer at de ønsker å tillegge samtalen med eldre arbeidstakere andre tema, mens 2 av 5 ledere ikke gjør forskjell på innholdet i medarbeidersamtaler. Blant de lederne som ønsker å vektlegge ulike tema for eldre og yngre finner vi en større andel kvinner, og i samme gruppe finner vi også de lederne med et direkte ansvar for seniorpolitikk.

6.1.2 Opplæring

78 prosent mener behov for opplæring er et viktig tema i medarbeidersamtalen for både yngre og eldre, mens 20 prosent mener dette temaet er viktigere for yngre enn for eldre medarbeidere.

6.1.3 Etter og videreutdanning

61 prosent mener permisjon til etter- og videreutdanning er et viktig tema i medarbeidersamtalen for både yngre og eldre, mens 34 prosent mener dette temaet er viktigere for yngre, og kun 3 prosent mener dette er viktigst for eldre medarbeidere.

6.1.4 Lønnsutvikling

78 prosent mener lønnsutvikling er et viktig tema i medarbeidersamtalen for både yngre og eldre, mens 15 prosent mener dette temaet er viktigere for yngre enn for eldre medarbeidere. Kun 5 prosent mener lønnsutvikling er et viktigere tema for eldre enn for yngre. Det er videre en større andel menn som synes dette temaet er viktigst for yngre medarbeidere.

6.1.5 Nye arbeidsoppgaver

74 prosent mener nye og utfordrende arbeidsoppgaver er et viktig tema i medarbeidersamtalen for både yngre og eldre, mens 23 prosent mener dette temaet er viktigere for yngre enn for eldre medarbeidere.

6.1.6 Forfremmelse

60 prosent mener forfremmelse er et viktig tema i medarbeidersamtalen for både yngre og eldre, mens 26 prosent mener dette temaet er viktigere for yngre enn for eldre medarbeidere. Kun 6 prosent mener forfremmelse er et viktigere tema for eldre enn for yngre, og 4 prosent har svart at dette ikke er viktig i det hele tatt.

Hvilket ansvar lederne har for gjennomføring av seniorpolitikk, har en signifikant sammenheng med hvordan de har svart. Blant de som har direkte utøvende ansvar for seniorpolitikk er det flere som har svart at forfremmelse er like viktig for begge grupper.

Flere menn enn kvinner mener at forfremmelse er viktigst for yngre, mens flere kvinner enn menn mener forfremmelse er like viktig for begge grupper. Blant ledere i kommunesektoren er det flere som har svart at forfremmelse er viktigst for yngre, sammenlignet med svarene fra ledere i helseforetak og fylkeskommune.

6.1.7 Overflytting

Det er et delt syn blant lederne på spørsmålet om det er viktig å diskutere eventuell overføring til annen del av virksomheten. 31 prosent mener dette ikke er viktig, mens 46 prosent mener dette er like viktig for begge grupper. 14 prosent mener dette er

viktigst for eldre medarbeidere, mens 4 prosent synes dette er viktigst for yngre.

6.1.8 Arbeidsbelastning

39 prosent mener endring i arbeidsbelastning er et viktig tema i medarbeidersamtalen for både yngre og eldre, mens hele 55 prosent mener dette temaet er viktigere for eldre enn for yngre medarbeidere.

6.1.9 Arbeidskarriere

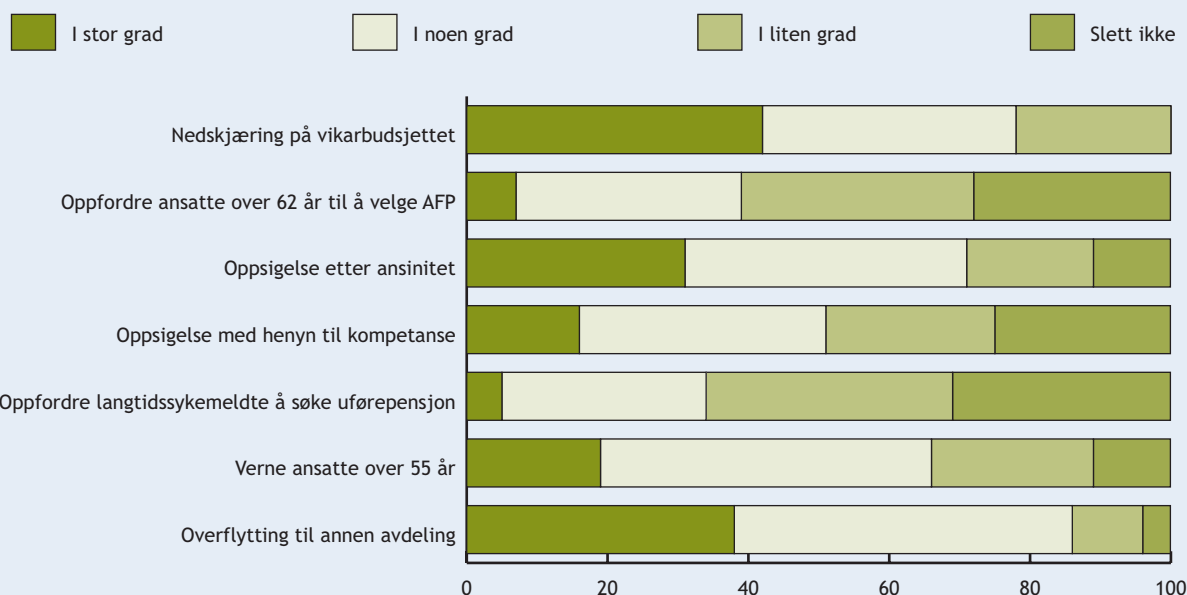
74 prosent mener det er viktig for begge grupper å diskutere ansattes egne ønsker for arbeidskarrieren, mens 17 prosent mener dette temaet er viktigere for yngre enn for eldre medarbeidere. 6 prosent mener dette er viktigst for eldre. Flere menn enn kvinner mener at det å diskutere ansattes egne ønsker for arbeidskarrieren er viktigere for yngre enn for eldre medarbeidere, mens flere kvinner synes dette er et viktig tema for begge grupper.

Flere ledere i kommunesektoren mener ansattes egne ønsker er et viktig tema for begge gruppene, sammenlignet med antallet ledere i helseforetak og fylkeskommune som gir dette svaret.

6.1.10 Bonusordning

82 prosent mener at det å diskutere bonusordninger etter fylte 62 år i medarbeidersamtalen er viktigst for eldre, mens 8 prosent mener dette temaet er viktig for begge. 6 prosent mener dette ikke er

Fig. 3: Tiltak ved eventuelt nedbemanning



viktig for noen av gruppene. Blant lederne i kommunesektoren er det flere som har svart at det er viktigst for eldre enn i helseforetak eller fylkeskommune.

6.1.11 Arbeid etter fylte 67 år

77 prosent mener at det å diskutere muligheter for arbeid etter fylte 67 år er viktigst for eldre, mens 6 prosent mener dette temaet er viktig for begge. 13 prosent mener dette ikke er viktig i hele tatt.

6.1.12 Delvis pensjonering

86 prosent mener at det å diskutere muligheter for delvis/gradvis pensjonering er viktigst for eldre, mens 10 prosent mener dette temaet er viktig for begge. Hvilket ansvar lederne har for gjennomføring av seniorpolitikk, har en signifikant sammenheng med hvordan de har svart. Flere ledere som har direkte utøvende ansvar for seniorpolitikk har svart at dette temaet er viktigst for eldre.

6.2 Utfordringer i forhold til eventuelle endringer og nedbemanning

Alle virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen har vært gjennom større eller mindre endringer som i flere tilfeller har ført til nedbemanningssituasjoner. Det har vært ulik praksis med hensyn til hvordan dette blir løst i virksomhetene og i avdelingene, og flere virkemidler har vært kombinert. For å se hvordan dette gjenspeiles i denne undersøkelsen har vi spurt: Hvis det var nødvendig med nedbemanning i din virksomhet eller avdeling, hva ville dere gjøre?

Ved nedbemanning sier bare 20% at de i stor grad ønsker å verne arbeidstakere over 55 år, mens 34 % sier de i stor grad eller noen grad vil oppfordre langtidsykemeldte til å søke uførepensjon. Det ser derfor ut som at nedbemanning gir stor risiko for utstøtning av eldre og langtidsykemeldte.

7. Virkemidler for å beholde eldre arbeidstakere

Lederne fikk i spørreskjemaet ta stilling til 20 ulike virkemidler og deres betydning for at eldre skal velge å fortsette i arbeid framfor å velge AFP. Flertallet synes de aller fleste virkemidlene i stor grad eller i noen grad er viktige. Det peker på betydningen av å ha et bredt spekter av virkemidler å spille på. Medarbeiderne er forskjellige. Noen vil reagere positivt på økonomiske insentiver, andre trenger lettelser, nye arbeidsoppgaver eller mindre ansvar. En tredje gruppe er de som trenger mer interessante oppgaver, større innflytelse over jobben, bedre muligheter for å lære og mer ansvar. Dette er rimeligvis i noen grad personavhengig, men det vil også avhenge av hvilken type jobb personen har, og samspillet mellom personen og jobbkravene, f. eks i hvilken grad jobben inviterer til personlig videreutvikling på den ene siden og stagnasjon eller tilstivning på den andre.

Virkemidler for å holde eldre i arbeid kan grupperes i to hovedkategorier; de som fjerner eller motvirker årsaker til tidlig pensjonering og de som får arbeidstakere til å fortsette lenge. Snartland & Øverbye (2003) har i tillegg til 'push', 'pull' og 'jump' som årsaker til tidlig pensjonering introdusert 'stay' og 'stuck' som årsaker til sen avgang.

'Push' kalles også utstøtningsfaktorer. Det er forhold i arbeidslivet, arbeidsmarkedet og arbeidsmiljøet som presser arbeidstakere til å slutte tidlig. Det kan f.eks. skje ved at helse svekkes av arbeidsforholdene og medfører uførepensjonering, eller at negative holdninger til eldre i arbeidslivet medfører at eldre ikke føler seg velkommen og velger å slutte ved første mulighet for AFP. Enkelte observatører forklarer en økende tidligpensjoneringen de senere årene med en tiltakende 'brutalisering' av arbeidslivet (Wahl 2002) der det bare er plass til dem som er mest effektive. Noen av de trender i arbeidslivet som er beskrevet i offentlige utredninger de senere år (NOU 1999:34, NOU 2004:5) som økt tidspress og effektivisering, individualisering av ansvar, konkurranseutsetting, hyppige omorganiseringer, usikre ansettelsesvilkår og utflytende grenser mellom arbeid og fritid, kan også være eksempler på 'push'- faktorer som fremmer tidlig avgang.

Eksempler på 'pull'-faktorer er pensjonsordninger som er gunstige og tiltrekker seg tidlig avgang. Tiltrekning kan også komme fra fritidsarenaen og kalles da gjerne 'jump'-faktorer (Solem 2001).

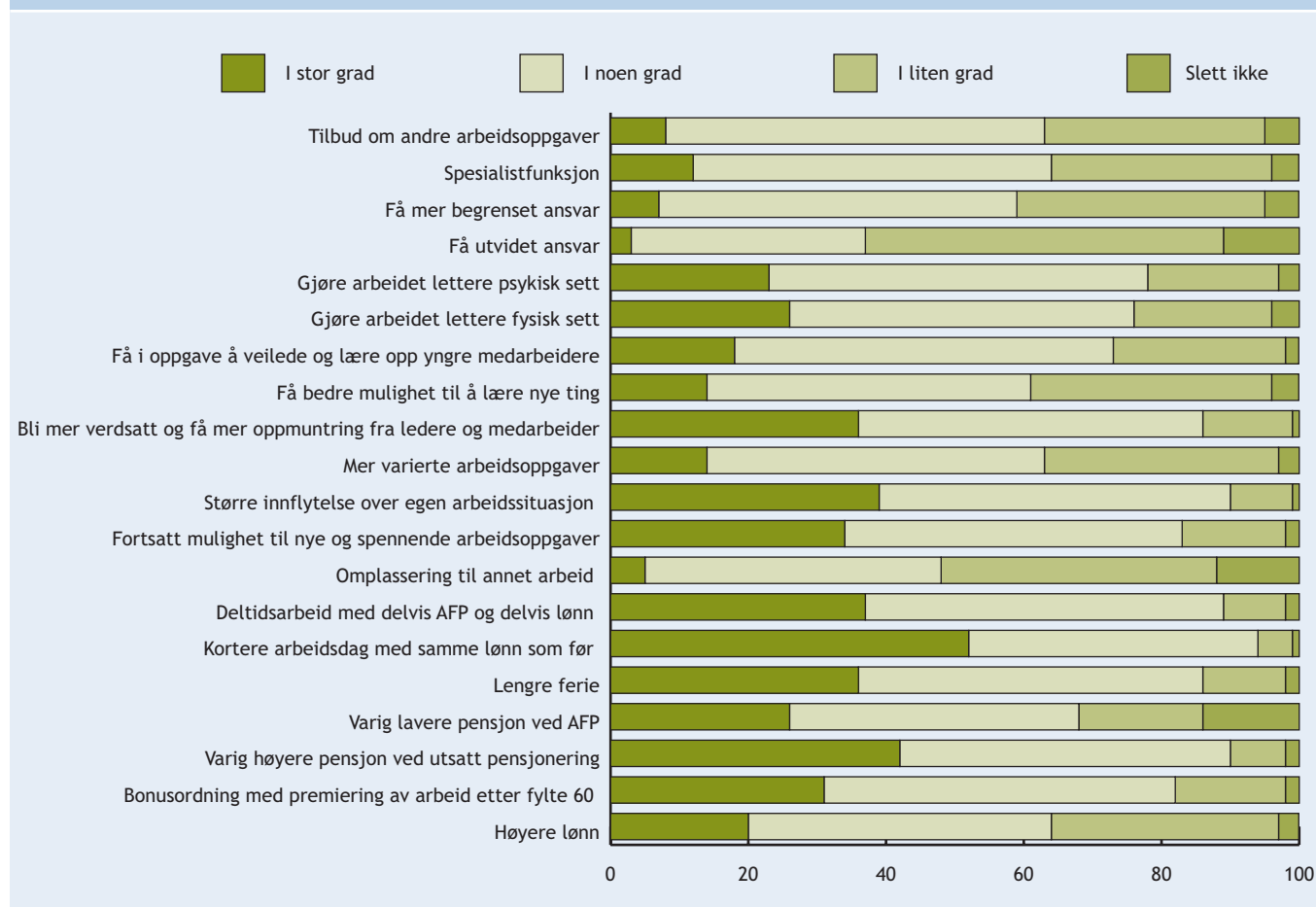
Av årsakene til tidlig avgang er det særlig push-faktorene som er relevante for ledere på ulike nivåer i virksomhetene. Hva kan man gjøre i virksomheten for å motvirke utstøtning? Og like viktig: hva kan man gjøre for å friste eldre til å velge arbeid framfor pensjon? Det siste viser til 'stay'-faktorene; det som gjør arbeidet attraktivt, f.eks. spennende arbeidsoppgaver, støtte og oppmuntring, læringsmuligheter, men også tilpasninger av arbeidstid og reduksjon i belastninger for dem som måtte ønske det. I 'stuck'-faktorene ligger press eller tvang om å fortsette, f.eks. pga økonomiske forpliktelser (boliggjeld) som krever at en har full lønnsinntekt. Disse faktorene er mindre aktuelle for seniorpolitiske tiltak i virksomheten, men det er selvsagt mulig å legge et sterkt sosialt og moralsk press på arbeidstakere som ønsker å slutte tidlig. Om det virker positivt på arbeidstakernes engasjement og innsats i jobben er mer tvilsomt, selv om de skulle la seg presse til å fortsette.

Et bredt spekter av virkemidler, samtaler og lokalt utviklingsarbeid

På grunn av variasjonen i årsaker til tidlig pensjonering og hva som kan få en til å utsette pensjone-

ringen, er et bredt spekter av mulige tiltak og en individuell tilnærming viktig. Medarbeidersamtaler, milepælssamtaler og karriereplanlegging er viktig for å kartlegge og påvirke utviklingsmuligheter og finne den insentivstruktur som passer den enkelte. Dette peker også på den nærmeste overordnedes sentrale plass i dynamikken rundt tidlig og utsatt avgang. Opplever arbeidstakeren å være ønsket, å få muligheter til utvikling, eventuelt å få mulighet for tilpasninger? Tilpasninger i form av lettelser i selve jobben er for mange av mindre betydning - og i noen tilfeller kan det ha motsatt effekt, fordi det oppfattes som nedvurdering eller å ikke være betraktet som fullverdig arbeidskraft. Lettelser i arbeidstid, ferier osv. virker mer konstruktivt for mange. De fleste vil ha ønske om å være fullverdig og nyttig den tiden de er på jobben og ikke bli betraktet som annenklassens eller alderssvekket. Samtidig vil mange, og flere i eldre aldersgrupper enn i yngre, ha sykdommer eller skader som påvirker arbeidsevnen. Da er det viktig at jobben kan ha plass til arbeidstakere som kan trenge noen tilpasninger, f.eks. av ergonomisk karakter, men at tilpasningene begrunnes med sykdom/skade og ikke alder.

Fig. 4: Hvilke virkemidler tror lederne er viktige for at eldre fortsetter i arbeid?



8. Seniorpolitikk er en viktig ledelsesutfordring

KLPs undersøkelse bekrefter at mange ledere er opptatt av sine eldre medarbeideres situasjon. De siste årenes økte fokus på seniorpolitikk kan ha medvirket til at de fleste også ser nytten av å beholde de eldres kompetanse i virksomheten lengst mulig. Likevel er de daglige utfordringer for ledere i offentlig sektor mange, og det er ikke alle hensyn og målsetninger som lar seg forene. Spesielt i forbindelse med nedbemanning og sparetiltak er det en stor utfordring å gjøre de riktige og ikke bare de letteste valgene. Det kreves økt bevissthet og konkrete tiltak for å hindre at tidligpensjon og uførepensjon øker i slike situasjoner. Et godt arbeidsmiljø og en fleksibel tilpasning av arbeidslivets krav gjennom ulike livsfaser er en av lederens viktigste oppgaver.

Undersøkelsen bekrefter at lederne har mange av de samme holdninger til alder og arbeid som et gjennomsnitt av alle ansatte i KLP-undersøkelsen i 2000. Lederne er gjennomgående positive til de eldre medarbeiderne de har i virksomheten, men det synes fortsatt som en del ledere kvier seg for å vurdere de eldste søkerne ved nyrekruttering. I mange situasjoner trenger også lederne større handlingsrom for å utøve god seniorpolitikk i praksis. Det er behov for mer kunnskap og erfaringsformidling fra vellykkede seniortiltak. I samarbeid med KLP, Senter for seniorpolitikk og andre virksomheter er det mulig for kommuner, fylkeskommuner og helseforetak å hente inspirasjon og ideer i dette arbeidet. Utviklingsarbeidet og tiltakene må skje i den enkelte virksomhet, og det viktigste fundamentet er en god dialog mellom den enkelte leder og ansatte i ulike livsfaser.

Referanser

Lunde, Å. (2000). *Voksne i arbeid. Fra avvikling til utvikling*. Oslo: Tiden.

Mykletun, A., Mykletun, R.J. & Solem, P.E. (2000), *Holdninger til alder og arbeid i kommunesektoren. Muligheter for å motvirke tidlig yrkesavgang*. KLPrapport 2000. Oslo: KLP forsikring.

NOU 1999:34. *Nytt millennium - nytt arbeidsliv*? Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

NOU 2004:5. *Arbeidslivslovutvalget. Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

Snartland, V. & Øverbye, E. (2003) *Skal jeg bli eller skal jeg gå?* NOVA rapport 21/03. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.

Solem, P.E. (2001). *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering*. NOVA rapport 4/01. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.

Solem, P.E. (2005) *Timing of retirement decisions*. Paper at the 18th World Congress of Gerontology, Rio de Janeiro, Brazil, June 26 - 30 2005.

Solem, P.E., Mykletun, R.J. & Mykletun, A. (2001) *Early exit and motivation to work after 62*. Paper presented at The 17th Congress of the International Association of Gerontology, Vancouver, Canada, July 1 - 6, 2001. (nedlastbar fra www.seniorpolitikk.no)

Wahl, A. (2002) *Arbeidslivets brutalisering under markedsliberalismen*, i A. Roness & S.B. Matthiesen (red.) *Utbrent* (s. 74-97). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

«Holdninger til eldre arbeidstakere i kommunesektoren» Sammendrag fra undersøkelsen gjennomført i år 2000

a) Hva hevdes å være passende alder for å gå av med pensjon, og hva kjennetegner de som ønsker en lavere pensjonsalder for sin yrkesgruppe enn den nåværende?

Passende pensjonsalder vurderes gjennomsnittlig til å være 61 år, altså betydelig lavere enn den generelle pensjonsalderen på 67 år, også lavere enn tidligste pensjonsalder i AFP-ordningen. Lav pensjonsalder foretrekkes særlig av ansatte i alderen 30-39 år. Med økende alder er det gradvis færre som foretrekker en lav pensjonsalder. I aldersgruppen 50-59 år vurderes gjennomsnittlig 61 år som passende, mens 60-69-åringene lander på 63 år. Noe av årsaken til aldersforskjellen kan ligge i selektivt frafall ved at de som ønsker lav pensjonsalder velger å gå av, og dermed er underrepresentert i utvalget av de eldste. Dette vil i første rekke gjøre seg gjeldende i aldersgruppen 60-69 år, mens det er betydelig mindre avgang i aldersgruppen 50-59 år. En annen grunn kan være kohortforskjeller ved at de yngre er mer fritidsorientert og mindre arbeidsorientert enn eldre kohorter. I så fall vil presset i retning lavere pensjonering øke i årene framover. En tredje grunn kan være at holdningene endrer seg underveis i yrkeskarrieren; at jo nærmere en kommer pensjonering, desto mer ser en verdien av å være i arbeid. I så fall vil det kunne være et betydelig potensiale for å holde de ansatte lenger i arbeid, dersom en legger forholdene til rette for det og motvirker nedslitting og andre forhold som hindrer fortsatt yrkesdeltakelse.

- De som ønsker en tidlig pensjonsalder har oftere kortere utdanning, eksempelvis fagbrev.
- De er forholdsvis unge, i gruppen 30-39 år er det svært mange som ønsker en tidlig pensjonsalder for seg og sin yrkesgruppe.
- Videre har de ofte dårlig forventet arbeidsevne. Spesielt unge arbeidstakere som vurderer sin arbeidsevne om 2 år som dårlig ønsker en tidlig pensjonsalder.
- Arbeidstakere i sektorer som arbeider med barn og pasienter, samt vedlikehold, anlegg, transport

- og renhold, har ønsker om en tidlig pensjonsalder.
- Blant ledere er det mange som ønsker en tidlig pensjonsalder for seg og sin yrkesgruppe.
- De som ønsker tidlig pensjonsalder fremholder ofte kognitive og sosiale ferdigheter som viktige for å utføre arbeidet, og de mener at disse egenskapene blir bedre med alderen.
- Arbeidstakere som opplever tilrettelegging gjennom lønnsbetingelser og arbeidstid er *mindre* motiverte for en tidlig yrkesavgang.

Ingen av de øvrige faktorene har en **selvstendig effekt** på innstillingen til pensjonsalder for sin yrkesgruppe.

b) Hvor stor andel tror at de vil gå av med uførepensjon, og hva kjennetegner disse?

Det er 9% som tror de kommer til å gå av med uførepensjon. Dette har som rimelig kan være primært sammenheng med dårlig helse, men også med mangel på arbeidsglede.

- Helse er av stor betydning, arbeidstakere med opplevelse av dårlig helse tror de kommer til å gå av med uførepensjon. Dette gjelder både en tradisjonell forståelse av helseplager (som generell helse, opplevelse av at helsen hemmer en i arbeidet), men også forhold som at man ofte gruer seg til å gå på arbeid, og sjelden gleder seg over arbeidet.
- Alder har kun en liten betydning. Den eldste aldersgruppen (60 år og eldre) har en noe høyere risiko for å svare at de tror de vil gå av med uførepensjon, men for øvrig er det nesten ingen sammenheng mellom alder og denne oppfatningen.
- Det er ingen forskjell mellom menn og kvinner i risikoen for å svare at en tror en vil gå av med uførepensjon.
- Arbeidstakere som har kort utdanning (spesielt de med fagbrev) tror ofte de vil gå av med uførepensjon.
- Blant hjemmehjelpere er det mange som tror de vil gå av med uførepensjon.
- En holdning til at det ikke er noen positiv framtid i yrket øker også risikoen for å tro at man vil gå av med uførepensjon, og dette gjelder arbeidstakere i alle aldersgrupper.

Ingen av de øvrige faktorene har en **selvstendig effekt** på hvorvidt arbeidstakerne tror de vil gå av med uføretrygd.

c) Hvor mange kunne tenke seg arbeid etter alder for førtidspensjon, og hva kjennetegner arbeidstakere som stiller seg avvisende til dette?

På spørsmål om en kan tenke seg å **fortsette i arbeid utover den alder det er mulig å få førtidspensjon**, dersom lønns- og arbeidsforholdene blir lagt til rette for det, er det stor usikkerhet. En av fire vil avgjort ikke (10%) eller svært tvilsomt (14%) fortsette, mens 14% svært gjerne vil fortsette. Det synes dermed å være et potensiale for å utsette yrkesavgang gjennom tilrettelegging for en stor gruppe av ansatte (nesten 2 av 3).

Arbeidstakere som stiller seg avvisende til å fortsette utover alder for førtidspensjon har følgende kjennetegn:

- De **vektlegger ikke** faglig utvikling og anerkjennelse som motivasjonsfaktor for å fortsette i arbeidet utover alder for førtidspensjon, og de har sjelden tatt en lengre, formelt kompetanse-givende utdanning de siste tre årene.
- Arbeidstakere som stiller seg avvisende til å fortsette utover alder for førtidspensjon **vektlegger** arbeidstid og lønn. Vi har altså et lite paradoks her; de som mener at arbeidstid og lønn kunne få dem til å fortsette i arbeidet (utover alder for førtidspensjon) er også blant de mest avvisende til å fortsette utover alder for førtidspensjon.
- De som stiller seg avvisende har også nylig erfart forfremmelser og overføringer til andre deler av organisasjonen.
- De mener videre man tidlig er å regne som en eldre arbeidstaker i jobben, og de ser ikke positivt på framtiden i arbeidet.
- Arbeidstakere som har arbeidet med de samme arbeidsoppgavene i mange år er blant de som stiller seg mest avvisende til å arbeide utover alder for førtidspensjon, men arbeidstakerens alder er av mindre betydning. (Vi ser her bort fra hva arbeidstakere på 29 år og yngre mener.)
- Helse har også betydning, spesielt endringer i livs- og arbeidsopplevelse og forventningene til framtidig arbeidsevne.

Ingen av de øvrige faktorene har en **selvstendig effekt** på det å stille seg avvisende til arbeid utover alder for førtidspensjonering.

Seks av ti arbeidstakere er svært usikre i spørsmålet om de tror de vil fortsette utover alder for førtidspensjon dersom det blir tilrettelagt for dette. Det er da svært interessant å se at nettopp tilrettelegging

er den faktoren som gir sterkest utslag. Det er særlig muligheter for å lære noe nytt, få oppmuntring og anerkjennelse og få oppgaver med veiledning av yngre medarbeidere som gir utslag i mindre avvisning av fortsatt arbeid. De som har tatt en kompetanse-givende utdanning de siste årene er også mer innstilt på å fortsette.

Andre former for tilrettelegging synes å trekke i motsatt retning. De som svarer at de ville legge særlig vekt på arbeidstid og lønn ved vurdering av om de vil fortsette er **mindre** innstilt på å fortsette enn de som legger mindre vekt på arbeidstid og lønn. Dette kan tolkes på flere måter.

En mulighet er at selv om de ville legge vekt på slike tilbud, kan det hende at arbeidstakerne stiller seg tvilende til hvorvidt lønns- og arbeidstidsrelaterte tilbud kommunene kan tilby virkelig kan konkurrere med tilgjengelige alternativer. Her må vi ta i betraktning at mange kombinerer førtids-, alders- og uførepensjon med lønnsarbeid i både offentlig og privat sektor, og således får forholdsvis gunstige økonomiske vilkår.

En annen forklaring kan være at disse er mindre motivert av arbeidets innhold, at deres primære motivasjon for å jobbe er knyttet til lønn og gunstige arbeidstidsordninger. I så fall peker dette på at de som har en mer ytre arbeidsmotivasjon er vanskeligere å motivere for å fortsette utover første mulighet til å slutte.

Forfremmelser og overføring til annen del av organisasjonen kan være et tveegget sverd. Det synes vanligere at dette fører til redusert motivasjon for å fortsette enn til økt motivasjon. Dette kan henge sammen med at det ofte blir økte belastninger og økt lederansvar ved forfremmelser. Dette peker på betydningen av at en i medarbeider-samtaler er sensitiv for medarbeiderens reelle ønsker og ikke 'presser' den ansatte til å ta mer ansvar enn han eller hun innerst inne er innstilt på. Overføring til annen del av organisasjonen vil i noen tilfeller kunne oppfattes som at arbeidsgiver ønsker den ansatte bort, som en tilsidesettelse. I så fall er det et signal som lett kan stimulere tanker om å slutte helt - så snart det er mulig.

På den annen side er det en klar sammenheng mellom hvor lenge en har arbeidet med de samme arbeidsoppgaver og hvor innstilt en er på å slutte tidlig. Dette peker på betydningen av å skifte jobbinnhold og ikke bli hengende fast for lenge i de samme oppgavene. Men å skifte over i en annen del av virksomheten synes som nevnt å virke motsatt.

HOVEDKONTOR:

KLP Forsikring
Karl Johans gate 41 B Oslo
Telefon: 22 03 35 00
Telefaks: 22 03 36 00

REGIONSKONTOR:

KLP Forsikring
Vågsalmenningen 16 Bergen
Telefon: 55 54 85 00
Telefaks: 55 54 85 90

FELLES POSTADRESSE:

Postboks 1733 Vika
0121 Oslo
www.klp.no

