

Arbejdspladser fastholdelse af seniorer – En vidensopsamling

Hovedresultater



Hovedresultater

Med en fortsat stigende pensionsalder er det afgørende at have viden om, hvordan vi sikrer gode og lange arbejdsliv for seniorer, det vil her sige lønmodtagere over 55 år.

Formålet med denne rapport er at opsamle eksisterende viden fra de nordiske lande om, hvilke jobforhold der har betydning for seniorers beslutning om at blive på eller forlade arbejdsmarkedet.

Denne viden kan bidrage til at gøre det lettere for faglige organisationer og arbejdspladser at udforme virksomme indsatser rettet mod at fastholde seniormedarbejdere længere tid på arbejdsmarkedet.

Jobforhold

Jobforhold er alle de forhold på en arbejdsplads, der har betydning for, hvordan arbejdet udføres og opleves. Vi skelner mellem arbejdsvilkår og tilpasningsmuligheder.

Arbejdsvilkår omfatter de grundlæggende rammer for arbejdet, såsom fysiske og psykiske krav, arbejdstid, arbejdstempo og arbejdsomfang.

Tilpasningsmuligheder handler om den fleksibilitet arbejdspladsen tilbyder i forhold til at justere disse vilkår, fx gennem nedsat tid, fleksible arbejdstider eller ændrede arbejdsopgaver.

Arbejdets organisering, jobkrav og oplevelse af anerkendelse og samarbejde spiller en rolle

Overordnet set har mange forskellige jobforhold betydning for seniorers tilbage-
trækningsadfærd.

Jobforhold inddeles her i tre kategorier: 'Arbejdets organisering og indhold', 'Jobkrav' og 'Social støtte, anerkendelse og stereotyper'. De temaer, der hører til under hver af de tre kategorier, er vist i Figur 1.

Figur 1 Jobforhold i kategorier

Arbejdets organisering og indhold	Jobkrav	Social støtte, anerkendelse og stereotyper
- Jobkontrol (indflydelse) - Fleksibilitet (tid og sted) - Udviklingsmuligheder og kompetenceudvikling - Tilfredshed og mening i arbejdet - Senioraftaler og -ordninger på arbejdspladsen	- Fysiske krav - Arbejdstempo og arbejdsmængde - Psykiske krav - Arbejdsgange	- Kollegialt niveau - Lederniveau - Balance mellem belønning og indsats

Det er sjældent enkeltstående jobforhold, som afgør, om seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet, men derimod typisk samspillet mellem en række jobforhold på arbejdspladsen. For eksempel kan kombinationen af høj grad af jobkontrol, fleksibilitet, mulighed for kompetenceudvikling, anerkendelse fra både leder og kollegaer samt oplevelse af jobtilfredshed og mening i arbejdet bidrage til at skabe gode forudsætninger for et godt psykosocialt arbejdsmiljø og dermed også rammer for gode og lange arbejdsliv.

Tilpasningsmuligheder er et plus

Der tegner sig et overordnet mønster: Når arbejdet tilrettelægges fleksibelt, og seniorer har indflydelse på deres arbejdsvilkår, øges både deres ønske om at blive på arbejdsmarkedet og sandsynligheden for, at de fortsætter til folkepensionsalderen eller længere.

Individuelt tilpassede arbejdsformer i senkarrieren kan bidrage til et længere og mere bæredygtigt arbejdsliv. Et eksempel er kompetenceudvikling, der fremhæves som en faktor, der styrker fastholdelsen. Dog er det afgørende, at kompetenceudvikling tilpasses den enkeltes behov og ikke skaber øget arbejdsbelastning.

Generelt kan arbejdspladser understøtte seniorers fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet ved at tilbyde tilpasningsmuligheder, der giver dem indflydelse på, hvordan, hvornår og hvor deres arbejdsopgaver løses. Disse tilpasningsmuligheder kan endvidere være med til at understøtte seniorers jobtilfredshed og oplevelse af mening i arbejdet, hvilket ligeledes kan styrke fastholdelsen.

Seniorer på arbejdsmarkedet er en heterogen gruppe, og derfor vil det være forskelligt, hvad den enkelte har behov for.

Muligheden for at opnå tilpasninger afhænger af, hvilken arbejdsplads man er ansat på, og hvilket job, man bestrider. Der er fx tegn på, at seniorer med manuelt arbejde har ringere adgang til en række tilpasningsmuligheder (fx fleksibilitet og kompetenceudvikling) end seniorer med stillesiddende arbejde. Dette på trods af at det ofte kan være seniorer med manuelt arbejde, som har størst behov for tilpasninger for at kunne forlænge arbejdslivet. Der er desuden tegn på, at kvinder typisk har ringere adgang til en række tilpasningsmuligheder end mænd.

Der er ikke umiddelbart store forskelle på, hvad der skal til for at fastholde kvinder og mænd på arbejdsmarkedet, når det gælder arbejdets organisering og indhold. Dog er der tegn på, at mænd i højere grad end kvinder fastholdes på arbejdsmarkedet, når de har en høj grad af indflydelse i deres job.

Høje krav i arbejdet kan være en hæmsko

Høje fysiske og psykiske krav i arbejdet, højt arbejdstempo og store mængder arbejde kan være barrierer for, at seniorer bliver på arbejdsmarkedet.

Høje fysiske og psykiske krav i arbejdet kan øge risikoen for, at seniorer bliver nedslidt og trækker sig tilbage før folkepensionsalderen – dette gælder især for seniorer med manuelt arbejde. At arbejde efter folkepensionsalderen er derimod mere sandsynligt for seniorer med stillesiddende jobs, der har en lav fysisk belastning.

Nye arbejdsgange, som stiller høje krav til seniorers brug af ny teknologi, kan være en barriere for fastholdelse – dette viser sig særligt blandt seniorer med kontorarbejde og seniorer, som arbejder med mennesker. Der er dog tegn på, at hvis seniormedarbejderne involveres i implementeringen af nye teknologier og bliver tilbudt tilstrækkelig træning i at bruge de nye redskaber, kan det bidrage til at fastholde dem.

Fysisk belastning ser især ud til at påvirke kortuddannede og personer med manuelt arbejde. Især kvinder i sådanne job rapporterer, at de ikke kan fortsætte med at arbejde til folkepensionsalderen, hvilket kan tale for, at de kan være særligt udsatte i forhold til at måtte forlade arbejdsmarkedet tidligt grundet dårligt helbred. Mænd fortsætter oftere end kvinder med at arbejde efter folkepensionsalderen, hvilket bl.a. tilskrives færre fysiske smerter samt forskelle i, hvilke sektorer, brancher og jobfunktioner, mænd og kvinder er ansat i.

Arbejdspladser kan understøtte seniorer i at blive længere på arbejdsmarkedet ved at tilrettelægge arbejdet således, at den belastning, som er forbundet med arbejdsopgaverne, begrænses. Dette kan bl.a. gøres ved at tilpasse arbejdsopgaverne til seniorernes behov.

Som eksempel på tilpasninger kan nævnes, at man kan reducere den tid, hvor seniormedarbejdere udsættes for fysisk krævende arbejde. Dette kan fx ske ved at indføre korte pauser, skift mellem forskellige arbejdsopgaver eller brug af tekniske hjælpemidler som løfteudstyr, når det er nødvendigt.

Anerkendelse og social støtte virker

Oplevelsen af anerkendelse og social støtte spiller en væsentlig rolle for seniorers trivsel og ønske om at fortsætte på arbejdsmarkedet. Når ledelsen aktivt anerkender seniormedarbejdernes indsats og opmuntrer dem til at blive, har det ofte en positiv indvirkning på fastholdelsen, ligesom det at tilbyde seniorer lærings- og udviklingsmuligheder på lige fod med andre medarbejdergrupper har en positiv indvirkning. Det er dog afgørende, at der er overensstemmelse mellem de formelle signaler, som arbejdspladsen udsender i forhold til at anerkende og støtte seniorer, og den anerkendelse og støtte, som seniorerne oplever i praksis

Kollegial støtte ser også ud til at have betydning for seniorers tilbagetrækningsmønstre. Nogle studier peger på, at dette især har betydning for kvinder, der i højere grad end mænd synes at vægte sociale relationer på arbejdspladsen, når de overvejer, hvor længe de vil blive på arbejdsmarkedet.

Aldersbaserede fordomme og stereotyper kan omvendt have negativ betydning for seniorers motivation for at blive længere i jobbet. Nogle seniorer oplever usikkerhed om, hvordan deres arbejdssevne opfattes af kollegaer og ledere – og frygter især at blive set som mindre produktive. Denne usikkerhed udspringer ofte af stereotype forestillinger om seniorer. Der er tegn på, at sådanne fordomme og stereotyper kan fremme ønsket om tidlig tilbagetrækning, men det er mere uklart, om det har betydning for, hvornår seniorer faktisk trækker sig tilbage.

En specifik form for anerkendelse er den belønning, som ens arbejdsindsats kan afføde i form af fx løn, status, karrieremuligheder og jobsikkerhed. Vi har kun fundet få studier af dette, og de giver ikke et entydigt billede af, om ubalance mellem indsats og belønning har betydning for fastholdelse.

Der tegner sig alt i alt et billede af, at arbejdspladser bør stræbe efter en arbejdspladskultur, der aktivt værdsætter og anerkender seniormedarbejdernes erfaring og

kompetencer. Dette bidrager til generel jobtilfredshed og styrker tilknytningen til arbejdspladsen, hvilket kan fremme længere arbejdsliv.

Opsummering og opmærksomhedspunkter

Arbejdspladser kan understøtte seniorers fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet ved at tilrettelægge arbejdet sådan, at de får **indflydelse på, hvordan, hvornår og hvor** deres **arbejdsopgaver løses**.

Det er i den forbindelse vigtigt at tage højde for, at seniorer udgør en sammensat gruppe med forskellige behov, ligesom mulighederne for tilpasninger på forskellige dele af arbejdsmarkedet varierer. Derfor kan **individuelle løsninger**, der er udformet med afsæt i arbejdspladsens rammer og tilpasset til den enkelte medarbejders behov, være centralt for fastholdelsen af den enkelte seniormedarbejder – fx gennem en senioraftale eller anden ordning på arbejdspladsen.

Nogle af de greb, som kan understøtte fastholdelse af seniormedarbejdere, er:

- At tilbyde **indflydelse og fleksibilitet** – fx mulighed for:
 - at få andre arbejdsopgaver
 - at få ændret arbejdstid, fx mere fleksible mødetider, nedsat tid eller flere seniordage
- At tilbyde kontinuerlige **kompetence- og udviklingsmuligheder** samt at **give mulighed for at indtage nye roller** – fx gennem:
 - træning i nye teknologier, mulighed for at indtage en mentorrolle samt mulighed for stillingsskift og forfremmelse
 - læring gennem uddannelses- og kursusaktiviteter
- At **tilrettelægge arbejdet, så arbejdsbyrden er realistisk**
- At **begrænse fysisk og psykisk belastning** fx via indførelse af:
 - korte pauser
 - skift mellem forskellige arbejdsopgaver
 - brug af tekniske hjælpemidler som løfteudstyr
- At sikre **inklusion og anerkendelse på arbejdspladsen**, dvs. sørge for, at medarbejder:

- Føler sig som en del af arbejdspladsen både i en social og faglig kontekst
- Bliver anerkendt af både ledelse og kollegaer.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er designet som et afgrænset litteraturstudie, der er gennemført i to faser:

- 1) En eksplorativ fase baseret på en sonderende litteratursøgning
- 2) En systematisk litteratursøgning i danske og internationale databaser samt nordiske hjemmesider.

48 forskningspublikationer er identificeret og inkluderet i vidensopsamlingen.

Hovedresultater: Arbejdspladsers fastholdelse af seniorer – En vidensopsamling
VIVE/2025
HR_302889