

**06:2005** ARBEJDSPAPIR

Dorte Luccat

# REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE AF SENIORER

EN KVALITATIV UNDERSØGELSE PÅ VIRKSOMHEDER

FORSKNINGSAFDELINGEN FOR BESKÆFTIGELSE OG ERHVERV

***Rekruttering og  
fastholdelse af  
seniorer***  
***En kvalitativ undersøgelse på  
virksomheder***

***Dorte Luccat***

***Beskæftigelse og Erhverv  
Arbejdsrapport 06:2005***

Socialforskningsinstituttets arbejdsrapporter indeholder foreløbige resultater af undersøgelser og forarbejder til artikler eller rapporter. Arbejdsrapporter udgives i et begrænset oplag som grundlag for en faglig diskussion, der indgår som led i forskningsprocessen. Læseren bør derfor være opmærksom på, at resultater og fortolkninger i den færdige rapport eller artikel vil kunne afvige fra arbejdsrapporten. Arbejdsrapporter er ikke omfattet af de procedurer for kvalitetssikring og redigering, som gælder for instituttets forskningsrapporter.

## Indholdsfortegnelse:

Sammenfatning .....	3
Kapitel 1. Generelt om undersøgelsen .....	11
1.1. Motivation for undersøgelsen .....	11
1.2. Metode .....	15
1.3. Kort om respondenterne .....	17
1.4 Loven om aldersdiskrimination .....	18
1.5 Om indholdet i arbejdsrapporten .....	19
Kapitel 2. Rekruttering af seniorer – praksis og holdninger .....	20
2.1. Rekruttering af nye medarbejdere .....	20
2.2. Fordele og ulemper ved at rekruttere seniorer .....	22
Fordele .....	23
Ulemper .....	24
2.3. Indstilling til rekruttering af seniorer .....	26
De positivt indstillede virksomheder .....	27
De pragmatisk indstillede virksomheder .....	29
De negativt indstillede virksomheder .....	30
2.4. Rekruttering af flere seniorer i fremtiden .....	33
Muligheder .....	34
Barrierer .....	35
2.5. Høj ledighed lige før de 60 år .....	36
Kapitel 3. Fastholdelse af seniorer – politik, praksis og holdninger .....	39
3.1. Hvornår er man senior? .....	39
Fast aldersgrænse .....	40
Individuel aldersgrænse .....	40
Flydende aldersgrænse .....	41
3.2. Seniorerne som arbejdskraft .....	42
3.3. Tidspunkt for tilbagetrækning .....	45
Push faktorer .....	48
Pull faktorer .....	50
Jump faktorer .....	53
3.4. Virksomhedernes seniorpolitik .....	54
EksPLICIT seniorpolitik .....	56
Implicit seniorpolitik .....	58
Ingen seniorpolitik .....	60
3.5. Seniorpraksis .....	60
Holdning til fastholdelse af seniorer .....	60
Instrumenter til fastholdelse .....	62
Respondenternes bud på faktorer der fremmer og hæmmer fastholdelse af seniorer .....	63
3.6 Fleksjob .....	67
3.7 Fremtiden i forhold til fastholdelse af seniorer .....	68
Det er op til seniorerne selv .....	70
Det er op til virksomheden .....	70
Det er op til eksterne parter .....	70

3.8. Mangel på arbejdskraft i fremtiden.....	71
Litteraturliste.....	74

## **Sammenfatning**

### **Formål**

Denne undersøgelse har til formål at afdække holdninger, praksis, barrierer og muligheder i forhold til rekruttering og fastholdelse af seniorer. Resultaterne af undersøgelsen skal bruges som input til en efterfølgende kvantitativ undersøgelse samt til en holdningskampagne under Arbejdsmarkedsstyrelsen.

### **Om undersøgelsen**

Undersøgelsen er baseret på 19 kvalitative interviews med henholdsvis tillidsrepræsentanter og personaleledere på 13 forskellige arbejdspladser. Målgruppens erfaring spænder fra den nytiltrådte tillidsrepræsentant eller personalechef til respondenter med op til 20 års anciennitet i stillingen.

De udvalgte arbejdspladser repræsenterer såvel den offentlige som den private sektor samt større (mindst 50 ansatte) og mindre (under 50 ansatte) arbejdspladser. Vi har endvidere besøgt virksomheder, der henholdsvis har og ikke har seniorer ansat, for at indsamle information om holdninger og praksis fra flere sider.

### **Hovedresultater**

#### *Hvornår er man senior?*

Som udgangspunkt har vi defineret ”seniorer” som personer i arbejdsstyrken på 50 år eller derover. Respondenternes udsagn viser imidlertid, at der er forskellige grænser for, hvornår medarbejderen betragtes som senior. Det er her muligt at opdele respondenternes svar i forhold til, om virksomheden har en fast grænse, en individuel grænse eller en flydende grænse. Endvidere viser det sig på tværs af materialet, at der fremkommer udsagn om, at ”senior” kædes sammen med en nedsat fysisk eller psykisk ydeevne.

Virksomheder med en fast grænse betegner seniorer som personer i alderen 45, 50 eller 55 år. Fastsættelsen af aldersgrænsen er motiveret af virksomhedens tilbud om fx seniorkurser samt medarbejderens interesse for aflastningsordninger eller de økonomiske aspekter ved den kommende senior-tilværelse.

Virksomheder med en individuel grænse betegner seniorer som personer i alderen 50-60 år. Den fastsatte grænse beror på et individuelt skøn, der primært hviler på, om senioren føler sig gammel eller udviser tegn på at være nedslidt.

Virksomheder med en flydende grænse definerer aldersspændet for at være senior langt bredere, da det kan dække over alderen 40-67 år. En medarbejder er i denne forstand senior, hvis: medarbejderen er slidt ned og som følge deraf har en nedsat arbejdsevne.

### *Seniorerne som arbejdskraft*

Seniorerne udgør en heterogen gruppe i respondenternes øjne. Nogle respondenter udtrykker af samme årsag forbehold over for at knytte særlige karakteristika til én bestemt aldersgruppe.

Når deltagerne skal give deres bud på, hvorledes de vurderer seniorerne som arbejdskraft, fremkommer både negative og positive opfattelser af seniorerne som gruppe. Til det negative hører bl.a., at seniorer er mindre omstillingsparate overfor nye tiltag og fastlåste i deres arbejdsvaner. De kan ikke holde tempoet, hvorfor kollegaer må yde mere. Denne medarbejdergruppe kan desuden være præget af udbrændthed og nedslidning samt alvorlige sygdomme med et højt sygefravær til følge. De positive tilbagemeldinger vedrørende seniorer er beskrevet bl.a. som (livs)erfaring, stabilitet og høj faglighed, der er af stor værdi for virksomheden. Såfremt seniorerne har en lang anciennitet i virksomheden beskrives de tilmed som værende 'kulturformidlere', hvor de kan sætte historik og perspektiv ind i virksomhedens selvforståelse og fortælling.

### *Tilbagetrækning*

Flertallet af de adspurgte respondenter giver udtryk for, at der hersker en 'normal' tilbagetrækningsalder på arbejdspladsen, som typisk angives til at ligge mellem 60 og 62 år. Der er ifølge respondenterne nærmest tale om en institutionaliseret norm både i samfundet og i virksomheden, der understøtter denne tilbagetrækning. Nogle respondenter giver udtryk for, at der er sket en ændring i tilbagetrækningsmønsteret. Flertallet af disse har iagttaget en tendens til senere tilbagetrækning end tidligere. Her angiver de adspurgte, at reguleringen af efterlønsordningen som den betydeligste faktor for den senere tilbagetrækning.

Respondenterne udtrykker, at virksomheden kan have vanskeligt ved at fastholde seniorer i længere tid end det er tilfældet i dag, fordi beslutningen vedrørende tilbagetrækning er påvirket af mange forskellige forhold. Tre ofte nævnte forhold er:

- Adgang til efterløn
- Opfattelsen af at have ret til seniortilværelsen
- Et svigtende helbred

Som et gennemgående tema ses en oplevelse blandt de interviewede deltagere af, at seniorerne finder muligheden for at gå på efterløn som 60-62 årig attraktiv. En naturlig forlængelse af denne mulighed er ifølge respondenterne, at seniorerne oplever at have ret til en aktiv seniortilværelse, hvor den tredje alder nydes via samvær med familien og selvrealisering. Omvendt kan beslutningen om tilbagetrækningen ifølge respondenterne bunde i fysisk nedslidning eller psykisk udbrændthed, hvor det snarere er det svigtende helbred, der skubber senioren ud af arbejdsmarkedet end det frie og lystbetonede valg. I disse tilfælde kan selv en aktiv indsats for at fastholde seniorerne på virksomheden vise sig at være utilstrækkelig.

### *Seniorpolitik- og praksis*

”Skal man i det hele taget have en seniorpolitik?”, spørger nogle respondenter retorisk og forklarer, at udformningen af en sådan politik kan medføre, at der tages særlige hensyn til ældre medarbejdere. Særlige hensyn vækker modvilje både blandt de interviewede parter og ifølge deres udsagn også blandt kollegaerne i virksomheden.

Modviljen synes at bunde i, at andre medarbejdergrupper ligeledes har behov for at der tages særlige hensyn. Det gælder eksempelvis børnefamilierne og de etniske grupper, dvs. at positiv særbehandling af seniorerne er problematisk. Endvidere kan det ifølge respondenter virke uoverskueligt i en travl hverdag at skulle udforme forskellige politikker for en række forskellige medarbejdergrupper.

Virksomhederne i denne undersøgelse kan rubriceres i tre forskellige kategorier alt afhængig af, om de har en eksplicit seniorpolitik, en implicit seniorpolitik eller ingen seniorpolitik. Stort set alle interviewede virksomheder med seniorer ansat har en eksplicit eller en implicit seniorpolitik. Virksomheder med en eksplicit seniorpolitik har enten skrevet faste retningslinjer ned for en seniorpolitik, eller har en fastlagt procedure dog uden at denne er skriftligt nedfældet. Virksomheder med en

implicit seniorpolitik udtrykker modvilje over at komme medarbejderne i kasser og ønsker i langt højere grad, at problemstillinger løses ad hoc og i overensstemmelse med den enkelte medarbejders behov.

Undersøgelsen viser endvidere, at de adspurgte virksomheders nuværende seniorpolitik virker mere afviklende end udviklende. Med det menes, at disse virksomheders tilbud til seniorerne typisk er rettet mod nedtrapning i form af fx nedsat tid, nedsat ansvarsområde, nedsat produktionsniveau, eller mere ferie. Tiltag som udbetaling af et beløb ved pensionsalderen samt skift til andre arbejdsområder er eksempler på tiltag, der kan have et udviklende element.

Når vi ser på holdningen til at fastholde seniorer er respondenterne positive, men præciserer dog, at fastholdelse ikke skal ske for en hver pris. Det vil sige, at virksomheden skal have brug for den pågældende medarbejder, og medarbejderen skal ville det. Den anvendte praksis i forhold til fastholdelse bærer endvidere præg af at være rettet mod den samlede medarbejderstab, og således ikke specifikt mod seniorerne. De tiltag, som udgør lighedspunkterne mellem virksomheder med hhv. eksplicit, implicit og ingen seniorpolitik drejer sig bl.a. om: en god personalepolitik og et godt arbejdsmiljø, der anvendes til at fastholde medarbejdere generelt. Det samme gælder efteruddannelse og kompetenceudvikling samt sundhedstiltag i form af fitnessfaciliteter og sundhedsforsikringer. Endelig har medarbejderen og den nærmeste leder mulighed for at diskutere fastholdelse i medarbejderudviklingssamtalen (MUS). Der høres især i forhold til MUS-samtalerne udsagn om, at både seniorerne og den nærmeste leder kan have berøringsangst i forhold til at tage en snak om den kommende seniortilværelse.

I forhold til spørgsmålet om det bliver sværere eller lettere at fastholde seniorer i fremtiden, angiver flertallet af de adspurgte respondenter, at de mener, at det bliver sværere at fastholde seniorer. Respondenterne angiver forskellige årsager til dette: For det første bliver seniorerne slidt op i de fysisk hårde jobs, og for det andet har virksomheden ikke økonomien til at betale for medarbejdere på et højt løntrin. For det tredje virker seniorerne fast besluttede på at gå på efterløn, og for det fjerde kan ledelsen have et udtalt ønske om at afvikle ældre medarbejdere. For det femte er niveauforskellen mellem overførselsindkomsten og lønnen så lille, at det ikke kan betale sig at blive ved med at arbejde for lavtlønnede grupper.



### *Rekruttering – praksis og holdninger*

I undersøgelsen fremgår, at holdninger til at rekruttere seniorer kan inddeles i tre forskellige grupperinger. Der indgår virksomheder med hhv. en positiv, en pragmatisk og en negativ holdning til at rekruttere seniorer. Den positive holdning udspringer af respondenternes tiltro til seniorernes evner, der beror på tidligere og nuværende positive erfaringer. Her udtrykkes direkte stor velvilje over for at rekruttere (flere) seniorer og det forklares, at der er taget specifikke skridt for at fremme flere ansøgninger fra senior eksempelvis ved at bede et rekrutteringsfirma om at skaffe modne ansøgere. Endvidere skyldes den positive holdning følgende:

- Kemien passer og de faglige kvalifikationer er på plads
- Seniorer forbindes med erfaring, stabilitet, ro, overblik, et professionelt udført arbejde og selvstændighed, hvilket vægtes højt på arbejdspladsen
- Arbejdspladsen har brug for et afbalanceret mix mellem ældre og yngre medarbejdere
- Virksomheden har regnet sig frem til, at det økonomisk kan betale sig at sende seniorer ud til kunderne

Budskabet fra respondenter med en pragmatisk holdning er, at ansættelsen af seniorer skal opfylde et reelt behov i virksomheden her og nu, og de økonomiske forhold skal tillade ansættelse af seniorer på en dyrere lønramme.

En negativ holdning bunder i forskellige forhold, der hver for sig giver anledning til usikkerhed om det hensigtsmæssige i at ansætte seniorer. Respondenterne giver således udtryk for følgende spørgsmål:

- Arbejdsklimaet: Kan og vil seniorerne bidrage til udviklingen af de sociale relationer på arbejdspladsen, eller skal de blot have tiden til at gå indtil tilbagetrækningstidspunktet?
- Den fysiske formåen: Har seniorerne fysikken til at løbe lige så stærkt som yngre medarbejdere?
- De faglige kompetencer: Har seniorerne fulgt med tiden inden for deres felt?
- De økonomiske forhold: Vil seniorerne trække sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet? I så fald kan det betyde, at de større lønudgifter som følge af seniorernes højere anciennitet eller større udgifter til oplæring ikke nødvendigvis bærer frugt. Kan man få lige så meget ud af seniorer som man kan af yngre medarbejdere, selv ved relativt korte ansættelsesforløb?

- Organisationskulturen: Kan seniorerne præges og hvor lang er deres karrierevej? Der kan eksistere en uskreven regel på virksomheden om at satse på unge mennesker, der kan præges og planlægge karrierevejen op i systemet. Heri ligger også en opfattelse af, at det ikke er muligt at præge nyansatte seniorer.

Forhold, der ifølge respondenterne kan fremme større rekruttering af seniorer er bl.a., at seniorerne er mere opsøgende i ansøgningsfasen, end hvad der er tilfældet på nuværende tidspunkt. Nogle respondenter ønsker desuden, at seniorerne i forbindelse med jobsamtaler udviser en langt større afklaring omkring egne kompetencer, så disse fremstår knivskarpt over for ansættelsesudvalget.

### **Forskelle på tværs af personalegrupper og virksomhedstype**

Den kvalitative undersøgelse omfatter interview med såvel personaleledere og tillidsrepræsentanter på både små og store offentlige og private virksomheder. Nedenfor redegøres for, i hvor høj grad og hvordan udsagnene fra de to personalegrupper samt fra respondenter fra de forskellige typer af virksomheder adskiller sig fra hinanden.

#### *Personaleledere og tillidsrepræsentanter*

Der er generelt ikke stor uoverensstemmelse mellem personalelederen og tillidsrepræsentantens udsagn, men der er tilfælde, hvor der er uenighed. Det vigtigste punkt at fremhæve, når det gælder rekruttering, er, at personalelederen i nogle tilfælde giver udtryk for, at virksomheden har en mere positiv holdning til at rekruttere seniorer end tillidsrepræsentantens gengivelse af virksomhedens rekrutteringspraksis indikerer. Hvad fastholdelse angår, er det interessant, at det udelukkende er tillidsrepræsentanter, der giver udtryk for, at et dalende engagement og mangel på trivsel blandt seniorer er medvirkende til tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

#### *Offentlige og private virksomheder*

I undersøgelsen ses generelt heller ikke stor forskel i udsagnene mellem respondenter, der repræsenterer henholdsvis private og offentlige virksomheder. I forhold til fastholdelse er der dog ét punkt, der er værd at nævne. Flere respondenter fra det offentlige udtrykker bekymring over mangel på arbejdskraft i fremtiden, end det er tilfældet for respondenterne fra private virksomheder. Sidstnævnte udtrykker i den henseende større tillid til, at der altid vil være arbejdskraft, der vil være inte-

resseret i at blive ansat hos dem. Ifølge respondenterne fra de offentlige virksomheder ses allerede nu tegn på, at der bliver mangel på arbejdskraft inden for bestemte sektorer i fremtiden.

### **Perspektivering**

Undersøgelsen viser, at de adspurgte virksomheder overvejende har en positiv holdning til at rekruttere og fastholde seniorer, samt at der i stort set i alle tilfælde findes en (eksplicit eller implicit) seniorpolitik på virksomhederne, hvis der er seniorer ansat. I forhold til den fremtidige debat om, hvad virksomhederne kan gøre for at fastholde seniorerne, er det dog værd at overveje følgende dilemmaer:

- Hvordan sikres det, at en indsats for at fastholde seniorerne gennemføres uden, at andre medarbejdergrupper føler, at det sker på deres bekostning?

Det kan således være vanskeligt at udforme en afbalanceret fastholdelsesindsats, hvor hverken seniorerne eller de øvrige medarbejdere på virksomheden oplever en skævvridning. Det kan diskuteres, om en livsfasepolitik er løsningen på dette dilemma. En livsfasepolitik rummer mulighed for at tilgodese forskellige personalegrupper fx nyuddannede, småbørnsfamilier og seniorer via diverse muligheder. Omvendt kan udformningen af en sådan politik være for krævende for nogle virksomheder og dermed ikke være realistisk i praksis.

- Hvad kan virksomhederne gøre for at fastholde seniorer i de tilfælde, hvor forhold uden for virksomhedens indflydelse er væsentlige for tilbagetrækningsbeslutningen?

Hvis vi griber fat i de tre forhold, som respondenterne fremhæver som værende af væsentlig betydning for valget af tilbagetrækningstidspunkt, nemlig adgang til efterløn, opfattelsen af at have ret til seniortilværelsen og et svigtende helbred, ligger de to førstnævnte faktorer umiddelbart uden for virksomhedens ansvarsområde og kan ifølge respondenternes udsagn være svære at rokke ved for den enkelte virksomhed. Når det gælder svigtende helbred kan der naturligvis på sigt ligge en opgave for virksomhederne i at sikre det bedst mulige arbejdsmiljø for på den måde at begrænse omfanget af ansattes arbejdsbetingede lidelser mest muligt. Når det gælder seniorer med svigtende helbred, der står over for at ville trække sig tilbage, kan det måske for nogle være en løsning at blive

flyttet til et mindre belastende arbejde, hvis det er muligt. For andre kan helbredet imidlertid være så dårligt, at tilbagetrækning er den eneste løsning.

## **Kapitel 1. Generelt om undersøgelsen**

Denne undersøgelse handler om holdninger, praksis, barrierer og muligheder i forhold til rekruttering og fastholdelse af seniorer. Med ”seniorer” mener vi her personer i arbejdsstyrken på 50 år eller derover. Undersøgelsen er baseret på 19 kvalitative interviews, der blev gennemført i sommeren 2005. Der blev foretaget interviews med henholdsvis tillidsrepræsentanter og personaleledere på 13 forskellige arbejdspladser, der repræsenterer såvel den offentlige som den private sektor samt både større og mindre arbejdspladser.

I arbejdsrapporten redegøres for respondenternes udmeldinger om henholdsvis rekruttering og fastholdelse af seniorer. Det vil sige, at der foreligger en systematiseret viden om, hvad de medvirkende respondenter gav udtryk for undervejs i interviewet. Arbejdsrapporten afspejler respondenternes holdninger og praksis samt realiteter eller myter i forhold til ovenstående tema. Dermed har arbejdsrapporten sin naturlige begrænsning, eftersom vi ikke har beskrevet faktuelle forhold eller eksisterende ordninger for rekruttering og fastholdelse af seniorer udover, hvad der er nævnt af respondenterne.

I det efterfølgende beskrives, hvordan denne undersøgelse bidrager med ny viden om rekruttering og fastholdelse af seniorer. Dernæst følger et metodeafsnit, hvor der argumenteres for de metodiske valg, der blev truffet undervejs i forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen. Efterfølgende gives en kort beskrivelse af dels af respondenterne, dels af respondenternes kendskab til og reaktion på loven om aldersdiskrimination, der blev indført i 2004. Afslutningsvis skitseres indholdet i den resterende del af arbejdsrapporten.

### **1.1. Motivation for undersøgelsen**

Formålet med dette afsnit er at foretage en opridsning af, hvorledes den foreliggende kvalitative undersøgelse bidrager med ny viden om fastholdelse og rekruttering af seniorer på arbejdsmarkedet.

Den demografiske udvikling mod en stigende andel af ældre i befolkningen, som har givet anledning til øget fokus på denne gruppes tilknytning til arbejdsmarkedet, afspejles ikke blot i den igangværende politiske debat. Det afspejles ligeledes i omfanget af undersøgelser, der omhandler seniorers forhold til arbejdsmarkedet og arbejdslivet i almindelighed samt deres arbejdsmarkedstilknytning og fastholdelse i særdeleshed. Nedenfor præsenterer vi indledningsvis et mindre udsnit af disse

undersøgelser, hvorefter vi opsummerer, hvad der er kendetegnende for dem og på baggrund heraf beskriver vi, hvorledes vores undersøgelse bidrager med ny viden til feltet.

Med det formål at identificere handlingsanvisende succesfaktorer i relation til seniorpolitiske metoder og redskaber med fokus på hhv. fastholdelse og rekruttering af seniorer, har Oxford Research gennemført en 'good practice-analyse' af 14 udvalgte offentlige og private arbejdspladser fordelt på forskellige brancher og med forskellige størrelse, se Oxford Research (2005). Analysens datakilder er baseret på kvalitative enkelt- og gruppeinterview med seniorer, tillidsrepræsentanter og ledelse på de 14 arbejdspladser. Analysen munder ud i et idékatalog med 10 gode råd til seniorpolitik, som fremhæver værdien af bevidstgørelse, forankring samt fastsættelse af (for)mål og redskaber i forbindelse med den seniorpolitiske indsats.

Med henblik på at synliggøre økonomiske og ressourcemæssige incitamenters til at styrke fastholdelse og beskæftigelse af seniorer samt at afdække faktorer af betydning herfor, har Teknologisk Institut gennemført en kvalitativ analyse af seniorers værdi for virksomheder, se Teknologisk Institut (2005). Dataindsamlingen er foretaget på 10 mindre og større arbejdspladser i brancher, der er kendetegnet ved at beskæftige færre ældre end yngre medarbejdere, dvs. brancher hvor seniorer er særligt udsat. Der er gennemført personlige interview med seniorer, kollegaer og ledere. Bl.a. ledelsens holdninger, seniorernes eget selvbillede og typiske tilbagetrækningsalder samt det kollegiale fællesskab fremhæves som centrale udstødnings- og fastholdelsesmekanismer. I rapporten konkluderes, at det – også ud fra en økonomisk synsvinkel – for så vidt virksomhederne er bevidste om seniorernes værdier, kan betale sig at fastholde denne gruppe.

Mandag Morgen har foretaget en omfattende kortlægning af seniorernes adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet og arbejdslivet, se Mandag Morgen (2004). Undersøgelsen består af tre dele: karakteristik af seniorernes relationer til arbejdslivet, seniorernes kompetenceprofil samt muligheder for og incitamenters til fastholdelse af seniorer. Det konkluderes på baggrund af en bred vifte af kvantitative og kvalitative analyser og eksisterende demografiske befolkningsundersøgelser, at der først og fremmest er behov for en holdningsændring i retning af større værdsættelse af seniorkompetencer. Blandt såvel seniorerne selv som i erhvervslivet vel at mærke. Først i anden række er det relevant at tale om særordninger møntet på seniormedarbejdergruppen som et element til at styrke seniorgruppens beskæftigelse.

Seniorernes kompetencekraft er kortlagt via en survey-analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i fire nordiske lande, se Nordisk Ministerråd (2004). På baggrund af en survey, der er baseret på interview med 300 ingeniørvirksomheder, konkluderes, at seniorer skaber høj omsætning, har et lavt sygefravær og besidder samtidig en række af de kernekompetencer, som virksomhederne tilføjer størst værdi, når de ansætter nye medarbejdere.

COWI har gennemført en kortlægning af arbejdspladsers muligheder for at afholde SiD-ansatte fra tidlig tilbagetrækning, se COWI (2002). Undersøgelsen er baseret på en kvantitativ pc-baseret spørgeskemaundersøgelse med knap 200 50-59 årige beskæftigede SiD'ere fra Storkøbenhavn. Undersøgelsen viser, at ikke mindst ønsket om nedsat arbejdstid, kombineret med fleksibel efterløn, samt respekt for ældre medarbejdere fremstår som vigtige forudsætninger for at forblive på arbejdsmarkedet.

Socialforskningsinstituttet har gennemført en undersøgelse af tilbagetrækningsordningers indvirkning på og arbejdspladsens muligheder for udsættelse af tilbagetrækningsalderen, se Jørgensen m.fl. (2005). Fokus er rettet mod personer, der har passeret 60-års alderen. På baggrund af surveydata konkluderes, at ændringer i tilbagetrækningsordningerne formentlig har bidraget til stigningen i tilbagetrækningsalderen siden 1999. Desuden argumenteres med udgangspunkt i en kvalitativ undersøgelse på 13 statslige institutioner for, at arbejdspladserne kan forlænge seniorers arbejdsliv ved at sikre deres arbejdsglæde og der gives en række ideer til, hvad ledelsen på de enkelte arbejdspladser kan gøre for at sikre dette.

En undersøgelse af årsager til og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet er gennemført på Center for komparative Velfærdsstudier, Aalborg Universitet, se Jensen og Kjeldgaard (2002). Datamaterialet består af en omfattende telefon-survey bl.a. med ca. 3000 tidligt tilbagetrukne, dvs. efterlønnere, førtidspensionister og modtagere af overgangsydelse. En af de overordnede konklusioner fra denne undersøgelse er, at en central forklaring på seniorernes ledighedsproblem er det forhold, at ingen vil ansætte dem. Undersøgelsen finder nemlig frem til, at de færreste ældre går på efterløn på grund af den gunstige efterlønsordning. De ældre skubbes snarere ud af arbejdsmarkedet på grund af dårligt helbred, eller fordi de bliver anset for udtjent arbejdskraft. Dermed konkluderes, at en stor del af den tidlige tilbagetrækning er påtvunget, hvilket peger på, at push faktorer snarere end pull og jump faktorer spiller en central rolle for seniorers tidlige tilbagetrækning.

Ovenstående gennemgang indikerer, at de eksisterende undersøgelser overordnet kan opdeles i to grupper: den første gruppe af undersøgelser er kendetegnet ved, at de primært er deskriptive i deres sigte, og har til formål at kortlægge diverse målgruppers (såvel seniorernes egne, som kollegers og arbejdsgiveres) holdninger til relationen mellem seniorer og arbejdsmarked/arbejdsliv. Disse undersøgelser er ofte baseret på kvalitative metoder eller eventuelt en kombination af kvalitative og kvantitative metoder.

Den anden gruppe af undersøgelser sigter derimod på at afdække årsagssammenhænge og effekter af seniorers (manglende) arbejdsmarkedstilknytning, og er således typisk gennemført vha. kvantitative metoder eller alternativt en kombination af kvalitative og kvantitative metoder.

Foreliggende kvalitative undersøgelse af fastholdelse og rekruttering af seniorer på arbejdsmarkedet er gennemført med henblik på at fungere som et oplæg til en kvantitativ surveybaseret undersøgelse af samme emne samt at give input til en holdningskampagne under Arbejdsmarkedsstyrelsen. Den kvalitative undersøgelses formål har således været indledningsvis at afdække dette felt, og undersøgelsen kan således siges at være kendetegnet ved en udpræget bredde, dog med specifikt fokus på at afdække holdninger, barrierer og muligheder for netop fastholdelse og rekruttering på større og mindre offentlige og private virksomheder.

Med hensyn til undersøgelsens bredde, viser denne sig i flere henseender. For det første er undersøgelsen kendetegnet ved en bred målgruppe, idet såvel ledelse som tillidsrepræsentanter er interviewet (se i øvrigt metodeafsnittet nedenfor). For det andet er der gennemført interview på såvel mindre/større som offentlige/private arbejdspladser. En række forskellige brancher er repræsenteret og arbejdspladser hhv. med og uden en seniorpolitik har indgået i undersøgelsen.

Desuden har undersøgelsen ikke, som det er tilfældet med mange eksisterende undersøgelser, primært fokuseret på fastholdelse af seniorer samt årsager til (tidlig) tilbagetrækning. Undersøgelsen har derimod netop haft til hensigt at afdække såvel fastholdelse som rekruttering, samt de mekanismer der indvirker på disse forhold.

Endelig har vi i undersøgelsen ikke blot sigtet på at afdække florende holdninger til seniorerne som medarbejdergruppe, men gået skridtet videre og ladet interviewpersonerne selv komme med



udmeldinger i forhold til såvel årsager til seniorernes arbejdsmarkedstilknytning som forslag til forbedringer heraf.

## **1.2. Metode**

Vi har metodemæssigt fulgt to trin. Første trin var indsamling af materiale om fastholdelse og rekruttering af seniorer på arbejdsmarkedet for at få et indblik i, hvad der tidligere er skrevet på området. På denne baggrund høstede vi inspiration til relevante temaer, der blev berørt i spørgeguiden. Spørgeguiden består af tre dele, hvor første del kort berører respondentens anciennitet og daglige virke, virksomhedens ansatte og hvem der betragtes som seniorer i virksomheden. Anden del berører temaet rekruttering, hvor der blandt andet spørges ind til konkret praksis i forhold til at ansætte seniorer og den generelle holdning hertil. Rekrutteringsdelen afrundes med, at respondenterne giver et bud på, hvad der skal til for, at flere seniorer rekrutteres i fremtiden. Tredje og sidste del fokuserer på fastholdelse, det vil sige om virksomheden har en konkret seniorpolitik eller ej, om man i praksis har seniortiltag og om fastholdelse af seniorer eller blot tilskyndelse hertil i det hele taget optager virksomheden. Denne del afrundes ligeledes med et bud på, hvordan flere seniorer kunne tilskyndes til at forblive på arbejdspladsen i fremtiden.

Det andet trin, som udgjorde hovedbestanddelen i undersøgelsen, var at interviewe respondenter baseret på den kvalitative metode. Dette metodiske valg er motiveret af ønsket om at afdække handlinger, holdninger, barrierer og åbninger med det formål at generere input dels til Arbejdsmarkedsstyrelsens holdningskampagne, dels til den efterfølgende kvantitative spørgeskemaundersøgelse på virksomheder.

Datagrundlaget for denne undersøgelse er 19 kvalitative enkeltinterviews af en times varighed foretaget på 13 forskellige virksomheder. Det ene af de 19 interviews fungerede som pilotinterview. På baggrund heraf blev spørgeguiden rettet til. Rekrutteringsperioden lå i ugerne 28, 29, 30, 33, 34. Denne rekrutteringsperiode var længere end normalt, da en stor del havde sommerferie, hvorfor vi måtte kontakte respondenterne af flere omgange. Endvidere medførte tidspunktet for rekruttering et frafald i målgrupper, eksempelvis var det ikke muligt at få folkeskolelærere til at deltage. Interviewene blev gennemført i ugerne 28-30 og 33-36.

Vi har haft som målsætning at få forskellige offentlige og private virksomheder og institutioner repræsenteret i undersøgelsen. Det offentlige er repræsenteret ved plejehjem, børnehave, transport og kommunal administration. Det private er repræsenteret ved konsulent- og rådgivningsvirksomhed, supermarked, forsikring, produktion af levnedsmidler og medicin, uddannelsessted og vikarbureau. Derudover er respondenterne interviewet forskellige steder i Danmark: Københavnsområdet, Roskilde, Albertslund, Ballerup, Fakse og Århus og omegn.

Målgruppen for undersøgelsen var personaleledere og tillidsrepræsentanter<sup>1</sup> i større (mindst 50 ansatte) og mindre (under 50 ansatte) offentlige og private virksomheder. Vi gik i denne forbindelse bredt ud og besøgte virksomheder, der henholdsvis har og ikke har seniorer ansat, for at indsamle information om holdninger og praksis fra flere sider.

Vi har tilstræbt at interviewe personaleledere og tillidsrepræsentanter på samme arbejdsplads. Dette har dog ikke altid været muligt enten grundet afbud eller manglende tid til at deltage. Endvidere har de mindre private virksomheder ikke haft en tillidsrepræsentant tilknyttet arbejdspladsen, hvorfor vi har foretaget ekstra interview med tillidsrepræsentanter på de store private virksomheder for at få en nogenlunde jævn fordeling mellem den offentlige og den private sektor. Samlet set er der interviewet 11 personaleledere og 8 tillidsrepræsentanter. På 6 virksomheder er både tillidsrepræsentanten og personalelederen interviewet, i alle tilfælde under separate interviewforløb. På én arbejdsplads har 2 repræsentanter fra ledelsen ønsket at være til stede under interviewet. At vi har gennemført interviews med personaleledere og tillidsrepræsentanter på samme arbejdsplads skyldes hovedsageligt to overvejelser. *For det første* kan personalelederen tale ud fra overordnede strategiske og ledelsesmæssige overvejelser samt repræsentere virksomhedens eller institutionens formelle personalepolitik. Tillidsrepræsentanten kan udtrykke medarbejdersynsvinklen og afstanden mellem de to interviewede parter kan give os et indtryk af, i hvor høj grad der er diskrepans eller samklang på den pågældende arbejdsplads, når det gælder fastholdelse og rekruttering af seniorer. Dette vil i sidste ende give et mere nuanceret indtryk af karakteren af og politik og praksis i forbindelse med rekruttering og fastholdelse. *For det andet* kan tillidsrepræsentanten inddrage flere røster i samtalen baseret på egne samtaler med medarbejdere samt almen observans i dagligdagen af seniorernes vilkår.

---

<sup>1</sup> Enkelte respondenter var ikke formelt tillidsrepræsentanter, men havde en mere uformel position på arbejdspladsen. Eksempelvis var en deltager startet som sikkerhedsrepræsentant, men havde gradvist fået udvidet denne funktion til også at omfatte personalerelaterede områder, herunder trivsel og arbejdsmiljø.

Alle interviewene er optaget på bånd og referaterne fra disse udgør baggrunden for selve analysen. Alle medvirkende er garanteret anonymitet, og derfor vil der ved de anvendte citater udelukkende blive skelnet mellem, om det er en tillidsrepræsentant eller leder, der står bag udtalelsen samt om denne repræsenterer en offentlig eller en privat virksomhed.

### **1.3. Kort om respondenterne**

I dette afsnit beskrives respondenternes anciennitet og daglige arbejde kortfattet samt antallet af ansatte på virksomhederne.

Tillidsrepræsentanternes anciennitet strækker sig fra den helt nyansatte i denne stilling som tillidsrepræsentant til den garvede medarbejder, der har fejret 20 års jubilæum. Respondenterne har i gennemsnit cirka 11 års erfaring i stillingen. De repræsenterer mellemledere, administrativt personale, akademikere, pædagoger, social- og sundhedsassistenter, elever og et bredt udvalg af ansatte i den kommunale forvaltning.

Tillidsrepræsentanternes daglige arbejde består i at vejlede medlemmer ved overenskomstaftaler, lønforhandlinger, arbejdsskader, fyringer, lukninger af afdelinger, og andre forhandlingssituationer. Nogle sidder ligeledes med til jobsamtaler. Hvis der er opstået en strid mellem ansat og nærmeste leder, kan tillidsrepræsentanten forsøge at mægle i denne strid, og i sidste ende have bemyndigelse til at sende sagen videre til næste lederniveau i virksomheden. Endvidere kan tillidsrepræsentanten rådgive, når det gælder uddannelsesaktiviteter. I de mindre offentlige virksomheder indgår tillidsrepræsentanten ofte på lige fod med de øvrige ansatte og varetager en stilling som eksempelvis pædagog eller plejer ved siden af arbejdet som tillidsrepræsentant.

Personaleledernes anciennitet spænder fra den helt nytiltrådte personalechef til den erfarne leder, der har siddet 27 år på posten. Respondenterne har i gennemsnit cirka 10 års erfaring i stillingen. Personaleledernes daglige arbejde består i at varetage virksomhedens HR funktion og personaleledelse, herunder rekruttering, ansættelse, trivsel, coaching, medarbejderudvikling, afvikling og fyringer. Dernæst kan arbejdet bestå af kontakt til kunder, udvikling af uddannelser og udvikling af nye forretningsområder. Blandt de mindre private virksomheder er personalelederen ligeledes den administrerende direktør eller direktør for den pågældende filial, hvorfor arbejdsdagen også går

med økonomistyring, salgsarbejde og marketingsaktiviteter. På de mindre offentlige virksomheder står personalelederen ligeledes for den daglige drift, herunder budgetplanlægning.

I de store offentlige virksomheder, som vi har besøgt, er der fra 50 og helt op til 8000 ansatte. I de mindre offentlige virksomheder er der mellem 25 og 35 ansatte. I de store private virksomheder er der fra 56 og helt op til 29.000 ansatte. I enkelte tilfælde er der tilmed tale om, at virksomheden er en del af en større koncern eller kæde med langt flere ansatte samlet set på landsplan. Blandt de mindre private virksomheder er antallet af ansatte 16-40 personer.

#### **1.4 Loven om aldersdiskrimination**

I 2004 blev der vedtaget en lov om, at det er forbudt at forskelsbehandle pga. alder. Dvs. at arbejdsgiveren ikke må lægge vægt på ansøgerens eller de ansattes alder hverken ved ansættelse, afskedigelse, forflyttelse m.v. I dette afsnit belyser vi kortfattet, om respondenterne har hørt om denne lov og hvorledes respondenterne forholder sig til den.

Majoriteten af respondenterne har hørt om loven om aldersdiskrimination og oplyser, at kilderne til denne information har været aviser, tv eller den kommunale forvaltning. Nogle respondenter angiver ligeledes, at de bare husker at have hørt om denne lovgivning uden at kunne sætte fingeren på hvorfra eller hvornår. Der er således kun enkelte respondenter (udelukkende fra store private virksomheder) som ikke har hørt om denne lov.

Loven om aldersdiskrimination har ingen praktisk betydning ifølge respondenterne. Det overvejende argument bag denne udmelding er, at ingen jo kunne finde på at diskriminere på hverken køn, alder, race eller religion. Det næstvigtigste argument er, at såfremt der bliver diskrimineret på grund af alder, kommer dette forhold aldrig op til overfladen. Eksempelvis vil en ældre ansøger blive vraget på grund af manglende kemi eller kvalifikationer. Ligeledes vil en ældre medarbejder ikke blive afskediget på grund af alder, men pga. manglende evne til samarbejde eller lignende forklaring.

*”Den har ikke nogen betydning. Vi fravælger jo ikke, men hvis vi gjorde, kunne den jo have en betydning.”* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

*”Den har ingen praktisk betydning. Hvis man ikke vil ansætte en senior, er der jo 20 forskellige argumenter for det.” ( Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)*

Enkelte respondenter angiver, at loven om aldersdiskrimination har og har haft en praktisk betydning i virksomheden. En personaleleder forklarer, at loven sender et vigtigt signal i stil med, at man heller ikke tolererer diskrimination på grund af køn. En tillidsrepræsentant forklarer, at direktionens kontrakter blev lavet om på baggrund af denne lov, for ellers havde man praktiseret diskrimination.

### **1.5 Om indholdet i arbejdsrapporten**

Arbejdsrapporten består af to hovedkapitler. Kapitel 2 vedrører praksis og holdninger i forhold til rekruttering af seniorer, mens kapitel 3 handler om politik, praksis og holdninger i relation til fastholdelse af seniorer.

## Kapitel 2. Rekruttering af seniorer – praksis og holdninger

I dette kapitel redegør vi for respondenternes tilbagemelding i forhold til virksomhedens rekrutteringspolitik- og praksis. Det vil sige, hvilke rekrutteringskanaler anvendes, når virksomheden erhverver nye medarbejdere; fordele og ulemper ved at rekruttere seniorer som arbejdskraft og hvad er holdningen til rekruttering af seniorer. Dernæst skitserer vi respondenternes eget bud på, hvad der skal til for at øge virksomhedens rekruttering i fremtiden. Kapitlet afsluttes med respondenternes bud på mulige forklaringer på den høje ledighed lige før de 60 år.

### 2.1. Rekruttering af nye medarbejdere

I dette afsnit sætter vi fokus på rekrutteringskanaler. Som udgangspunkt har vi ønsket at afdække, hvorvidt der bruges bestemte rekrutteringskanaler i forbindelse med rekruttering af seniorer. Det har imidlertid vist sig, at valget af rekrutteringskanaler ikke afhænger væsentligt af, om det er ældre eller yngre medarbejdere, man ønsker at tiltrække.

Rekrutteringen af nye medarbejdere følger et nogenlunde fast mønster, som bygger på flere års vane og gode erfaringer med en given rekrutteringskanal, eller er baseret på et direktiv om en bestemt fremgangsmåde. Eksempelvis forklarer offentlige virksomheder, at de er forpligtet til at slå stillinger op. Der kan være forskel på rekrutteringskanaler alt afhængig af, om det er et deltidsbaseret assistancejob eller en fuldtidsstilling eller om jobbet hører til på basis- eller chefniveau. Der hersker endvidere en bred tilfredshed med de anvendte rekrutteringskanaler, og intet tyder på, at hverken det private firma eller den offentlige virksomhed har tænkt sig at ændre på disse inden for en overskuelig fremtid. Følgende typer af rekrutteringskanaler anvendes: Trykte medier, elektroniske medier, eksterne konsulenter og uformelle rekrutteringskanaler.

#### Trykte medier:

- **Lokalaviser og gratisaviser:** Disse kanaler bruges fortrinsvis til stillinger på 'basisniveau' af både offentlige og private virksomheder. Nogle offentlige virksomheder nævner, at de er begyndt at anvende gratisaviser, dels på grund af besparelsen ved annonceringsudgiften, og dels på grund af, at mediet tiltrækker yngre ansøgere.

- **Dagblade:** Dagblade kan bruges til almindelige stillingsopslag, men nævnes især som et redskab til at rekruttere chefer.
- **Fagblade:** Fagblade nævnes især af offentligt ansatte respondenter, der ønsker at tiltrække pædagoger, lærere og sygeplejersker mv.

#### Elektroniske medier:

- **Virksomhedens egen hjemmeside:** Store offentlige virksomheder og private virksomheder slår stillingsopslagene op på egen hjemmeside.
- **Internet databaser:** Diverse internet databaser nævnes af både offentligt og privat ansatte respondenter. Her tilføjer enkelte offentlige ansatte respondenter, at internettet nok tiltrækker de yngre ansøgere.
- **Intern jobbørs:** Både private og offentlige virksomheder benytter sig af, at stillingerne bliver slået op internt, inden de eventuelt bliver annonceret i de store dagblade. Enkelte fremhæver, at stort set samtlige medarbejdere bør kunne findes internt i virksomheden. En bank, der søger en bestemt profil, kan henvende sig til andre filialer, og en lokal butikskæde kan henvende sig til hovedorganisationen, der har en stor ansøgningsdatabase. På enkelte private virksomheder er der mulighed for at sende et vigtigt signal til medarbejderne om, at virksomheden rummer muligheder for internationale karriereveje via den interne jobbørs. En stor offentlig virksomhed har ligeledes en omfattende intern database at trække på.

#### Eksterne konsulenter:

- **Rekrutteringsfirmaer:** Det er fortrinsvis private personaleledere, der taler om anvendelsen af rekrutteringsfirmaer til stillinger, som kræver et højt fagligt niveau, eller hvor det har vist sig vanskeligt at skaffe den rette profil til jobbet via almindelige stillingsopslag i dagblade.
- **AF.** AF har formidlet jobs til både de private og offentlige virksomheder. Offentlige virksomheder udtrykker en behersket tilfredshed med denne rekrutteringskanal, hvorimod de private personaleledere ikke har været begejstrede. Kritikken er fortrinsvis, at AF langt fra har matchet en ansøgerprofil, der svarer nogenlunde overens med ansøgerkravet. Omvendt

modtages det positivt, at AF i første omgang henvender sig til virksomheden og laver opsøgende arbejde for at få ledige til ansættelsessamtaler.

- **Kommunens jobtræning:** Denne ordning nævnes af enkelte private virksomheder, og ordningen fungerer ifølge respondenterne glimrende.

#### Uformelle kanaler:

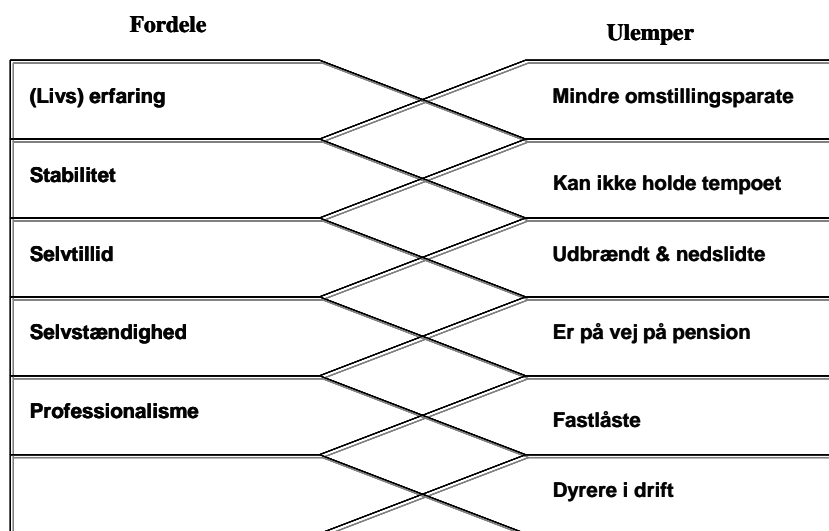
- **Medarbejdernes netværk:** Private og offentlige virksomheder anvender en gang imellem medarbejdernes netværk og enkelte steder i det private erhvervsliv kan medarbejdere opnå en bonus, såfremt rette person til stillingen findes via netværket. Enkelte tillidsrepræsentanter fra det offentlige nævner, at selvom man er forpligtet til at slå stillinger op offentligt, hænder det, at man tyer til netværket og derved opnår en besparelse ved ikke at have annonceringsudgiften.
- **Uopfordrede ansøgninger:** En stor del af de private virksomheder modtager uopfordrede ansøgninger, og enkelte oplever personlige henvendelser, hvor ansøgere møder op på virksomheden. Sidstnævnte gælder produktionsrettede virksomheder.
- **Et skilt op uden for butikken:** En enkelt butiksbestyrer forklarer, at rekruttering af medarbejdere er sæsonbetonet. Man kan således forvente en større ansøgerskare, når uddannelsesinstitutionerne starter. Her behøver man blot at sætte et skilt op uden for butikken for at tiltrække ansøgerne.

## **2.2. Fordele og ulemper ved at rekruttere seniorer**

I dette afsnit redegøres for respondenternes oplevelse af, hvilke fordele og ulemper, der er forbundet med at rekruttere seniorer. Nedenstående figur opsummerer respondenternes tilbagemeldinger, der i høj grad udtrykker konsensus på tværs af materialet. Således ses stor enighed om dette emne, hvad enten det er personaleledere eller tillidsrepræsentanter, der udtaler sig. Vi får ligeledes de samme svar, uanset om respondenterne er ansat i en privat eller en offentlig virksomhed.



Det er imidlertid interessant at bemærke, at nogle respondenter, der virker positive og har mange fordele at berette om i forhold til at rekruttere seniorer, senere i praksis give udtryk for at have en praksis, der på ingen måder fremmer ansættelse af seniorer.



## Fordele

Seniorer har ifølge respondenterne stor (livs)erfaring og viden inden for deres felt. De er oftest fagligt opdaterede via kurser, efteruddannelser og kollegial supervision, og har indgående kendskab til at omsætte teori i praksis. Livserfaringen, det vil sige at have levet et langt liv, at have rejst i verden og være belæst, er en styrke i sociale sammenhænge, hvor svære situationer tackles langt nemmere. Eksempelvis hvis et barn kommer til skade i en daginstitution, eller der opstår en anden konfliktpræget situation.

*”Vi har en kvinde på 60 år, der har livserfaring og ro, så intet vælter hende af pinden. Hun kommer med konstruktive tilbagemeldinger, og det bliver ikke bedre end det. Unge mennesker ringer jo nærmest i panik, hvis de ikke kan finde teposen.”* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

Ifølge respondenterne udviser seniorer høj grad af stabilitet, eftersom de ikke skal på barselsorlov, som yngre medarbejdere, de melder sig heller ikke syge 'for et godt ord' og de har ro i privatlivet. Dernæst bliver seniorer oftest på arbejdspladsen i stedet for at 'jobshoppe', som de yngre 'CV-orienterede' medarbejdere gør. Seniorer møder til tiden, og holder hvad de lover. Endelig yder seniorer dagligt en stabil indsats, som er af helt central betydning for arbejdspladsen.

*”Så er der ingen barnets første sygedag. Og de er bestemt heller ikke mere syge end de unge. De har en bedre arbejdsmoral, og det lærer de unge ikke på skolen i dag. Jeg har på fornemmelsen, at de unge tager deres temperatur hver morgen for at se, om de kan gå på arbejde i dag. Det gør ældre medarbejdere bestemt ikke.”* (Personaleleder, mindre offentlig virksomhed)

Seniorer udviser selvtillid og ro ved at hvile i sig selv. Det indebærer, at denne medarbejdergruppe ikke reagerer lige så stressbetonet, som yngre medarbejdere, men snarere ’smøger ærmerne op’ og kommer i gang med dagens opgaver. Seniorer bliver heller ikke lige så hurtigt stressede som yngre medarbejdere, men har en langt højere psykisk tærskel, så de eksempelvis kan tackle mange børn i daginstitutionen eller håndtere besværlige kunder over telefonen.

Seniorer er selvstændige og tager ansvar, hvilket kommer til udtryk ved, at de kan få overleveret en arbejdsopgave og afslutte den på egen hånd. Derved sparer arbejdspladsen tid og penge på en dyr oplæringsperiode.

Seniorer er professionelle qua den lange erfaring på arbejdsmarkedet, og de kender til at begå sig på en arbejdsplads samt at levere et professionelt resultat.

### **Ulemper**

Når vi kigger på respondenternes opfattelse af ulemperne ved at rekruttere seniorer, er et fællestræk ved de nævnte ulemper, at arbejdspladsen ikke kan få optimal nytte af medarbejderen.

At være fastlåst og at være mindre omstillingsparat er to negative sider ved seniorer, som umiddelbart ligger i forlængelse af hinanden. Seniorer kan ifølge respondenterne udvise mindre vilje til at omstille sig til nye situationer på arbejdspladsen. Eksempelvis hvis et nyt IT-system skal implementeres, hvis efteruddannelsesaktivitet er påkrævet eller hvis en ny leder kommer til og forsøger at gøres tingene anderledes.

*”Det er en verden med store ændringer teknisk og samfundsmæssigt, hvor det indimellem går hurtigt med ændringer. Der er typisk overvægt af ældre, der sætter hælen i*

*overfor at gøre tingene anderledes. Der er ikke den samme omstillingsvilje som hos de yngre” (Personaleleder, mindre privat virksomhed)*

Når seniorerne opfattes som om de ikke er omstillingsparate, kan dette knyttes sammen med, at de kan virke fastlåste i deres opfattelser af, hvordan tingene gøres på en arbejdsplads. Seniorer har ifølge respondenterne tillagt sig indgroede vaner gennem årene og er dermed langt sværere at forme end yngre medarbejdere. Seniorernes arbejdsindsats kan derfor virke noget rutinepræget i modsætning til den yngre medarbejder. At være fastlåst sidestilles endvidere med at være præget af vanetænkning, hvor erfaringen viser, at det ikke er fra seniorerne, at dynamikken og innovationen generelt set udklækkes. Set ud fra en personaleleders synspunkt kan det blive svært at udvikle arbejdspladsen, hvis for mange seniorer er præget af denne vanetænkning.

*”De forstår ikke altid, at man ikke kan præge virksomheden men må indordne sig og stikke en finger i jorden. Nogle tror jo, at de er kongen af Danmark, når de kommer og skal rette op på det hele. Og det går ikke.” (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)*

Seniorer, der er mentalt udbrændte eller fysisk nedslidte, yder generelt en dårligere indsats på arbejdspladsen, og har ofte et højere sygefravær. I den forbindelse skeler respondenterne dog ikke til, at det muligvis kan være arbejdsforhold, der har medført denne nedslidning.

*”Hvis de føler sig nedslidte og ikke rigtig orker det, har de ikke så meget ild i røven som de unge.”(Tillidsrepræsentant, mindre offentlig virksomhed)*

Seniorer, der ikke kan holde tempoet, pålægger de yngre kollegaer at rende ekstra stærkt. Her tages argumentet om alderens såkaldte naturlige negative indflydelse på den fysiske og mentale formåen i brug. Se tillige Wégens (2000) for en yderlig uddybning af denne problematik.

*”De er langsomme, de har måske ikke overskuddet, de hører og ser heller ikke så godt. Så det fysiske niveau bliver jo lavere, jo ældre du bliver.” (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)*

Seniorer mistænkes for at være på vej på pension og dermed blot at være på udkig efter en retrætepost i stedet for en platform for karriereudvikling, hvor de således ikke yder en maksimal indsats, ej heller er med til at udvikle arbejdspladsen. Endvidere opfattes tidshorizonten for senioren som kortere, end for yngre medarbejdere, der forventes at blive i virksomheden i en årrække, og dermed strækker virksomhedens investering ikke lige så langt, som hos den yngre medarbejder. Omvendt fremkommer nogle respondenter med udsagn om, at yngre medarbejdere ikke nødvendigvis bliver på jobbet i længere tid end seniorer, men kan have en tendens til at skifte job, inden for en afgrænset årrække. Dette ses dog ikke som problematisk, fordi der i respondenternes bevidsthed er en oplevelse af, at man sagtens kan få noget ud af yngre medarbejdere, selvom de er i virksomheden i kort tid, netop fordi denne medarbejdergruppe er ivrig efter at bevise sit værd og anser jobbet for at være en platform for karriereudvikling. Det interessante ved dette ræsonnement er, at tilsvarende kreditering ikke tilfalder seniorerne ved en begrænset ansættelsesperiode.

Seniorer er oftest placeret på et højere løntrin end den øvrige ansøgerskare, og skal sædvanligvis bibeholde dette i et nyt ansættelsesforhold. Dette er et problem for den virksomhed, der dels er hårdt spændt for rent økonomisk og dels blot har brug for ekstra hænder til at løfte arbejdsopgaver i stedet for specifik og dyr spidskompetence inden for et felt.

### **2.3. Indstilling til rekruttering af seniorer**

Når man spørger ind til virksomhedens holdning til at rekruttere seniorer, lyder svaret næsten enstemmigt: At man som udgangspunkt er åben over for dette, at man rekrutterer seniorer på lige fod med andre medarbejdere, og at det dybest set handler om at have rette person med de rette kvalifikationer ansat i jobbet.

*”Vi går ikke specifikt efter alder, filosofien er bedste mand på stolen, og det har ikke noget med alder, køn og oprindelse at gøre, men med kvalifikationer at gøre.”*(Tillidsrepræsentant i stor privat virksomhed)

En ting er holdning, den konkrete praksis kan imidlertid vise sig at være en helt anden: Vi ser derfor på indstillingen til at rekruttere seniorer i dette afsnit, forstået som en sammenstilling af holdning og praksis. For at give et indtryk af, hvordan indstillingen til at rekruttere seniorer er, indeles respondenterne i de positivt, de pragmatiske og de negativt indstillede virksomheder, hvoraf der indgår

cirka en tredjedel af virksomhederne i hver gruppe. Der ses i nogle tilfælde, at personalelederen udtrykker en mere positiv holdning til at rekruttere seniorer, mens tillidsrepræsentanten giver udtryk for, at virksomheden kan have en vis portion forbehold overfor dette. Forbeholdet er således ikke et udtryk for tillidsrepræsentantens personlige afvisende holdning over for seniorer, men et udtryk for en uoverensstemmelse mellem personalelederens og tillidsrepræsentantens opfattelse. Vi kan her inddrage et enkeltstående tilfælde fra en stor privat virksomhed, der ridser denne uoverensstemmelse skarpt op. Tilbagemeldingerne fra personalelederen og tillidsrepræsentanten var så modstridende, at samme virksomhed er talt med blandt både de pragmatiske og de negativt indstillede virksomheder. Ifølge tillidsrepræsentantens udsagn var der ingen tvivl om, at virksomheden ikke var interesseret i at rekruttere seniorer, hvorimod personalelederen gav udtryk for vigtigheden af det individuelle skøn samt af at sikre balancen mellem ung og gammel.

Respondenterne udtrykker nogle almene krav, som seniorer skal opfylde, for at kunne blive ansat i virksomheden. Det handler dybest set om at have selvtillid, høj grad af faglighed, en social og menneskelig erfaring og en dybtfølt lyst til og ønske om at bidrage til arbejdspladsens udvikling. Dette er alt sammen generelle krav, der formentligt gælder for alle ansøgere.

### **De positivt indstillede virksomheder**

De virksomheder, som klart udtrykker en positiv holdning og praksis i forhold til at rekruttere seniorer består fortrinsvis af mindre virksomheder og dernæst af store private virksomheder.

De positivt indstillede respondenter fortæller, at de modtager cirka 1-3 ansøgninger fra seniorer i en given ansøgningsrunde. En stor virksomhed angiver dog tallet til 50 ansøgninger. Andelen af ansøgninger fra seniorer er alt i alt større i dette tilfælde end på de øvrige virksomheder. En enkelt personaleleder fra en mindre privat virksomhed forklarer, at grunden til, at de ikke modtager flere ansøgninger kan være, at den offentlige debat har bidraget til at 'forgifte' situationen for seniorer, eftersom man ikke hører succes historier fra og om seniorerne. Seniorerne kommer ligeledes til job-samtale, og op mod halvdelen bliver efterfølgende ansat ifølge respondenternes beregninger. På enkelte private virksomheder understreger respondenterne i samtalen, at de meget gerne så endnu flere ansøgninger fra seniorer. Faktisk har man taget helt specifikke skridt for at fremme dette, eksempelvis ved at bede et rekrutteringsfirma om at skaffe modne ansøgere, eller ved at skrive senioralderen på jobopslaget til AF.

Ved jobsamtalen med senioren spørger de positivt indstillede respondenter ind til specifikke punkter, ganske som de negativt indstillede respondenter gør. Der er dog den afgørende forskel, at ansættelsesudvalget på de positivt indstillede virksomheder spørger med et langt mere åbent sind og med en grundlæggende velvillig indstilling til den ældre ansøger, end det er tilfældet med ansættelsesudvalget på den negativt indstillede virksomhed. Hvad fysikken angår, er det under samtalen vigtigt at få præciseret, om vedkommende tidligere har pådraget sig arbejdsskader eller andre fysiske skavanker, der forhindrer denne i at udfylde jobbet. Dette gælder især, når jobbet er fysisk krævende. På det faglige plan handler det om at afdække, om ansøgeren kan demonstrere overblik og høj faglighed. På det personlige plan er det vigtigt, at kemien er i orden. Det vil sige, om ansøgeren har den rette indstilling til at arbejde og til at indgå i sociale sammenhænge på arbejdspladsen, eller om der ligger en historik bag, hvor ansøgeren rager uklar med ledelse eller kollegaer. I enkelte tilfælde kan personalelederen indhente referencer på ansøger for at afdække dette.

Baggrunden for den velvillige indstilling til seniorer er hovedsageligt, at personalelederen først og fremmest har en grundlæggende positiv indstilling til ældre medarbejdere, som understøttes af gode erfaringer. Et interessant eksempel på den mentalitetsforskel, der hersker mellem de positivt og de negativt indstillede respondenter fremgår af følgende: En negativt indstillet virksomhed med fokus på salg begrundet fraværet af ansættelse af seniorer med, at seniorerne ikke kan følge med tempoet og heller ikke er så præsentable at sende ud til kunderne. En positivt indstillet virksomhed forklarer derimod, at det netop er erfaringen og evnen til at lytte til kundens behov, som gør denne medarbejdergruppe attraktive som sælgere. Eksemplet er ligeledes interessant, eftersom de to virksomheder har en del fællesstræk: Begge virksomheder lever af at sælge specialiserede produkter til fagfolk i forskellige aldre. Med andre ord: det synes at være mentaliteten, der gør forskellen.

De positivt indstillede respondenter forbinder endvidere stabilitet, ro og overblik med seniorer, hvor garantien for et stykke professionelt arbejde udført i en god tone er til stede. Endvidere er en forklaring på den positive indstilling, at respondenterne ser på, om kemien passer, om det faglige er i orden, og som følge deraf er en alder på 50 år og derover ingen hindring, men tværtimod et ekstra plus. Dette skyldes, at erfaring og selvstændighed vægtes højt, hvilket seniorerne i rigt mål opfylder. Endvidere kan arbejdspladsen have brug for et godt mix mellem ældre og yngre, og endeligt

har enkelte virksomheder regnet sig frem til, at det ganske enkelt økonomisk kan betale sig at sende seniorer ud til kunderne.

*”Seniorerne er rundet af en anden tid, end jeg selv med en høj arbejdsmoral og akkuratessse omkring arbejdet.”* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

### **De pragmatisk indstillede virksomheder**

Virksomheder, der er rubriceret i gruppen ’de pragmatiske’, er karakteriseret ved at svinge mellem at have en negativ og en positiv holdning og praksis i forhold til at rekruttere seniorer. Det vil sige, at de ikke er ensidigt for eller imod, men udviser overvejende en pragmatisk indstilling. Det afgørende er, om ansættelsen af seniorer opfylder et reelt behov i virksomheden her og nu, og om de konkrete økonomiske forhold tillader ansættelse af seniorer på en dyrere lønramme. Denne gruppe består af mindre og store virksomheder, hvor både det offentlige og det private er repræsenteret.

Respondenterne angiver, at antallet af ansøgninger fra seniorer spænder fra mellem en tredjedel til ganske få eller slet ingen.

*”Jeg kan ikke huske at jeg har set en ansøgning fra en intern senior her i filialen. Det er mere end 7-8 år siden”.* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

Som følge af det lille rekrutteringsgrundlag er det kun ganske få, som kommer til ansættelsessamtale og ligeledes få, der bliver ansat. Til jobsamtalen spørger respondenterne typisk ind til (livs) erfaringen, kvalifikationer og motivationen for at ville arbejde i branchen. Det kan endvidere berøres, om ansøgerens familieforhold er gearede til at klare fx skifteholdsarbejde. Ansøgerens fysiske tilstand er ligeledes relevant at afdække, hvor det kan komme på tale at fremvise en helbredsattest. Endelig spørges ind til, hvor længe personen ønsker at være i jobbet, og hvor ambitiøs ansøgeren er. Det er ikke nødvendigvis en fordel at være ambitiøs, hvis jobbet ikke indebærer karrieremuligheder og vækst, dvs. at ambitioner i sig selv kan virke diskvalificerende.

De pragmatisk indstillede virksomheder svinger mellem at udvise velvillighed og lukkethed over for at rekruttere seniorer. Når seniorer bydes velkommen skyldes det, at de økonomiske forhold kan bære, at der betales mere i løn, at der socialt set mangler mere modenhed og pondus i personale-

gruppen, og at der fagligt set er brug for seniorens erfaring, kvalifikationer, arbejdsmoral og højere psykisk tærskel.

*”Den sidste medarbejder vi ansatte, der gik vi faktisk efter en, der ikke var helt nyuddannet, fordi vi havde brug for én med noget erfaring. Det virker også godt i forhold til forældrekontakten, at der er én, som er ældre end forældrene.”* (Personaleleder, mindre offentlig virksomhed)

Når denne gruppe af virksomheder udviser lukkethed i forhold til at rekruttere kan det skyldes, at de økonomiske forhold ikke er på plads til at betale en højere løn for en senior eller at arbejdspladsen socialt set har behov for yngre kræfter, fordi personalegruppen i forvejen består af ældre medarbejdere. Endvidere kan forklaringen være, at virksomheden har tradition for en lavere gennemsnitsalder og lavere anciennitet, men til gengæld bruges virksomheden i høj grad som uddannelsessted for yngre kræfter. Det fysiske aspekt spiller ligeledes ind i den forstand, at personalelederen måske ikke har tiltro til, at seniorer har fysikken til at udføre arbejde i en branche, hvor fx løft af tunge genstande er en del af det daglige arbejde. Som tidligere nævnt kan et for højt ambitionsniveau ligeledes virke diskvalificerende for ansøgeren, hvis ansættelsesudvalget implicit har sat fokus på stabilitet, hvor samme person betræder posten gennem en årrække.

### **De negativt indstillede virksomheder**

De negativt indstillede virksomheder er alle at finde blandt de store offentlige og private virksomheder. Respondenterne forklarer, at de modtager få ansøgninger fra seniorer, eller at de nok burde modtage flere. Enkelte personaleledere forklarer, at grunden til, at kun få seniorer søger kan være, at den pågældende branche afskrækker ansøgerfeltet med dårlige lønforhold og lange arbejdstider. I den helt modsatte grøft høres udsagn om, at der er en opfattelse af, at branchen er for 'de smukke, unge og rige'. Tillidsrepræsentanten fra en stor offentlig virksomhed uddyber dog, at man i fremtiden sikkert får flere ansøgninger fra ældre medarbejdere på grund af kommunalreformen. Her kan ældre medarbejdere fravælge at skulle omstille sig til en ny organisation, hvorfor de i stedet søger en ny lignende stilling i samme by.

Som følge af de få ansøgninger er der ikke overraskende få seniorer til jobsamtale, og dermed bliver der heller ikke ansat mange seniorer. En mindre diskrepans opstår her mellem tillidsmanden og per-



sonalelederen i en stor offentlig virksomhed, hvor førstnævnte giver et mere positivt indtryk af seniorernes chancer for ansættelse, mens sidstnævnte nærmest kategorisk afviser relevansen af seniorer i en virksomhed, der har mange seniorer i forvejen. Tilsvarende uoverensstemmelse ses i udsagnene fra hhv. personalelederen og tillidsrepræsentanten i en anden stor offentlig virksomhed, hvor førstnævnte angiver, at en betydelig del af ansættelserne er seniorer, mens sidstnævnte klart svarer, at kun få seniorer ansættes.

Ved jobsamtaler står det klart, at personalelederen spørger ind til specifikke punkter undervejs. Det kan eksempelvis være, at man vil sikre sig, at senioren kan noget ekstra end det øvrige ansøgerfelt ud fra den betragtning, at seniorerne har lang erfaring på arbejdsmarkedet. Eller man ser på, om seniorens karriereforløb afspejler, at han eller hun har prøvet forskellige ting, hvilket indirekte indikerer, om personen er forandringsparat og har fulgt med udviklingen. Endeligt kan tidshorisonten i jobbet være tungen på vægtskålen i den forstand, at man ikke besætter en stilling med en senioransøger, der sandsynligvis går på pension inden længe, hvis jobbet har en lang tidshorisont.

*”Det er mere ubevidst, at man tænker på, at man gerne vil kigge i krystalkuglen og se ud i fremtiden, når et job skal besættes. Specielt hvis jobbet kræver oplæring og efteruddannelse, så går man nedad rent aldersmæssigt, fordi man skal have gavn af investeringen i en længere periode.”* (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

Faktisk er ovenstående problem så omfattende, at en personaleleder i en stor offentlig virksomhed forklarer, at ansøgeren ikke bør melde ud om, hvor lang eller kort tid denne har tænkt sig at være på arbejdspladsen, hvis perioden er kortvarig. Det ligger helt fast, at en medarbejder, der har tænkt sig at gå på pension inden for en kort årrække, er langt mindre attraktiv end en yngre person, der bliver længere i virksomheden, især hvis jobbet kræver oplæring.

*”Hvis man søger i slutningen af 50’erne, skal man signalere, at man er indstillet på at tage den i 5 år. Sidder arbejdsgiveren med fornemmelsen af, at vedkommende skal have 1½ år til at gå, så tænker arbejdsgiveren, at vi tager en af de andre. Man skal sige, jeg er her for fuld skrue og har ikke sat slutdato på.”* (Personaleleder, stor offentlig virksomhed)

For at illustrere mentalitetsforskellen mellem de negativt og de positivt indstillede virksomheder, kan følgende eksempel anvendes. En mindre privat virksomhed, der er positivt indstillet overfor seniorer, fortæller, at en senior på 60 år lige er blevet ansat til trods for, at han gav klart udtryk for et ønske om at gå på efterløn som 62-årig. Der var intet problematisk i dette, for man kunne trække på ansøgerens erfaring og professionalisme i de næste to år. Dette skal ses i lyset af, at den typiske længde for ansættelse på virksomheden var omkring fire år. Ovenstående citat fra den negativt indstillede store offentlige virksomhed vidner derimod om, at man ikke accepterer tilsvarende korte ansættelser, ej heller har man en positiv forventning om, at ansøgeren kan bidrage optimalt i den korte periode. En mulig forklaring er efter vores opfattelse, at offentligt ansatte traditionelt er forblevet i samme stilling gennem flere år, og at man tilstræber at begrænse udskiftningen af personale.

Baggrunden for den negative holdning og praksis i forhold til at rekruttere seniorer er mange forskellige faktorer, der har rod i den fysiske formåen, arbejdsklimaet samt faglige, organisatoriske og økonomiske forhold på virksomheden. I dette efterfølgende gengives respondenternes forbehold.

- Arbejdsklimaet: Respondenterne udtrykker tvivl i forhold til, om senioren har lyst til at være på arbejdspladsen og virkelig bidrage til det sociale klima. Det underliggende rationale lyder, at hvis senioren blot skal have tiden til at gå, er denne nok ikke indstillet på at bidrage socialt til arbejdspladsen. Endvidere tager ansættelsesudvalget højde for, hvilket team, senioren skal indgå i, og hvis alle er unge i teamet, ansætter man ikke en ældre medarbejder 'for begge parter skyld'. En del af kulturen på arbejdspladsen kan dermed være, at hvis der er mange unge i virksomheden, tager man ikke ældre medarbejdere ind, fordi man tror, at medarbejdergrupperne mentalt er for langt fra hinanden. Eksempler på den modsatte praksis forekommer også, idet en virksomhed netop forsøger at mikse aldersgrupper for at sikre mangfoldigheden på arbejdspladsen.
- Den fysiske formåen: Spørgsmålet melder sig, om senioren har fysikken til at løbe lige så stærkt som de yngre medarbejdere, eller om bestemte poster eksempelvis salgsstillinger er for krævende for ældre medarbejdere, eftersom stor mødeaktivitet og rejsen rundt i landet indgår i stor stil. Et sidste argument kan lyde, at en seniorperson ganske enkelt ikke er så præsentabel at sende ud til kunder:

*”At sende en rynket 55-årig dame ud til kunder sælger måske ikke lige så godt”* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

- De faglige kompetencer: Dette punkt knytter sig til, at der kan være tvivl om, hvorvidt seniorerne har fulgt med tiden inden for deres felt; har de taget kurser, efteruddannelse og er de i besiddelse af de fornødne IT-kvalifikationer?
- Organisationskulturen: På en arbejdsplads kan der være en uskrevne regel om, at man satser på de unge, fordi der er for mange ældre i forvejen. Ligeledes kan der herske en uformel tradition (især blandt respondenter fra detailhandlen), hvor man kun bliver ældre i systemet, fordi man er vokset op i systemet. Rekrutteringsgrundlaget udgør i begge tilfælde således kun unge mennesker 'på vej op'. Endvidere kan det forhold, at der sidder et ungt ansættelsesudvalg til samtalen spille ind, hvor beslutningstageren måske opnår bedre kemi med yngre eller jævnaldrende, end med ældre, der på sigt kan true autoriteten. Tilsvarende tendens i netop detailhandlen understøttes af resultater i andre undersøgelser, se fx Teknologisk Institut (2005) Endelig kan seniorer udgøre en markant del af virksomhedens ansatte, hvorfor personaleledere bevidst søger yngre mennesker og sorterer seniorer fra i rekrutteringsprocessen.
- De økonomiske forhold: Seniorerne skal have mere i løn end yngre medarbejdere, og det er ifølge respondenterne til gengæld ikke altid muligt at få lige så meget ud af de ældre medarbejdere. Eksempelvis ser man nogle steder yngre medarbejdere arbejde et par timer over, hvilket ikke er tilfældet med ældre. Såfremt senioren har behov for oplæring til den nye stilling og går på efterløn inden for en kort tidsperiode, har den nye investering ikke båret frugt.

#### **2.4. Rekruttering af flere seniorer i fremtiden**

Hvad skal der til for, at private og offentlige virksomheder ansætter flere seniorer i fremtiden? Vi har bedt respondenterne om at give deres bud på dette, og de kommer med markant flere bud på tiltag og muligheder, end der fremkommer barrierer, hvilket som udgangspunkt er et positivt tegn. Det kan endvidere virke befordrende på rekruttering af seniorer, at enkelte virksomheder har truffet en principiel beslutning og lagt en økonomisk kurs, som udligner lønforskellen mellem yngre og ældre arbejdskraft, hvilket gør det attraktivt for virksomheden at rekruttere seniorer. Endelig har et

enkelt firma direkte bedt et rekrutteringsfirma om at rekruttere flere ældre erfarne medarbejdere til salgsstillinger, fordi denne medarbejdergruppe mønstrer ro og erfaring i jobbet.

Selvom der forekommer positive meldinger i forhold til at ansætte flere seniorer i fremtiden er det dog vigtigt at sige, at der eksisterer en del barrierer. Det skal bemærkes, at de negativt indstillede virksomheder virker svære at røkke i deres rekrutteringspraksis. Nedenstående forslag til tiltag kan næppe ændre på en virksomhedskultur, hvor man bevidst styrer efter unge medarbejdere, fordi de er mest præsentable hos kunderne, eller fordi man frygter at ansætte seniorer, der snart går på pension.

### **Muligheder**

Såfremt seniorerne selv var langt mere opsøgende, var det muligt at ansætte langt flere i fremtiden, lyder det fra stort set alle respondenterne. Seniorer skal selv søge i langt højere grad end det er tilfældet på nuværende tidspunkt, hvor respondenterne har den oplevelse, at kun få seniorer søger. Dernæst må seniorerne være langt mere målrettet i jobsøgningen, hvilket indebærer, at seniorerne gør sig egne kompetencer klart, således at disse klart kan formidles over for ansættelsesudvalget.

*”Seniorerne kan søge mere selv ved opslag. De skal bevare selvtilliden. De må ikke hænge med hovedet og sige, at der ikke er brug for det grå guld. Det kan nemt blive en selvopfyldende profeti”* (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

Tillidsmænd foreslår, at seniorerne holder deres kompetencer ved lige, især IT-kompetencerne, så der ikke hersker tvivl om professionalismen inden for dette område. En senior opdateret inden for IT har alt andet lige et stærkere kort ved jobsamtalen end senioren, der ikke er opdateret.

Personaleledere fra mindre private virksomheder og tillidsrepræsentanter fra mindre offentlige virksomheder foreslår, at det bliver lovligt at annoncere direkte efter ældre medarbejdere i jobannoncer. I dag foreligger muligheden for at skrive ’erfarne folk ønskes’. Fremover bør det være muligt at sætte en specifik alder på stillingsopslaget. En personaleleder fortæller, at han forsøgte sig med denne fremgangsmåde tidligere gennem opslag i AF-regi, men at tilbagemeldingen fra AF var, at det ikke var lovligt at favorisere aldersgrupper ved stillingsopslag.

Personaleledere på mindre private og offentlige virksomheder foreslår en større mediebevågenhed på dette område således, at problemstillingen diskuteres i det offentlige rum, og langt flere mennesker får kendskab til denne. Den negative mediebevågenhed inden for eksempelvis ældreområdet bør derimod stoppe, fordi den ifølge enkelte respondenter er med til, at ingen seniorer vil søge plejehjemstillinger.

Holdningen til, om ansættelse af seniorer kan fremmes ved offentlige tilskud afhænger af, hvem man spørger. Enkelte tillidsrepræsentanter fra det offentlige mener, at dette er vejen frem, såfremt seniormedarbejderen ikke kan yde det samme som den øvrige medarbejderstab. Personaleledere fra mindre private virksomheder mener det stik modsatte, nemlig at et løntilskud eller en anden offentlig ordning er med til at skabe 'et projekt, der træder ind ad døren i stedet for et menneske'.

Tillidsmænd fra store offentlige virksomheder og personaleledere fra mindre private virksomheder nævner, at en attraktiv personalepolitik vil fremme muligheden for at ansætte seniorer. Eksempelvis kan man skrue stillinger sammen, der appellerer til erfaringen, give kvalifikationstillæg til de erfarne ansøgere eller skabe bedre arbejdstider for seniorerne.

Dernæst forekommer enkeltstående forslag: En personaleleder fra en mindre offentlig virksomhed ønsker sig økonomien til at ansætte seniorer, i stedet for at måtte skele til, at to unge pædagoger koster det samme som en ældre. Enkelte personaleledere fra mindre private virksomheder peger på, at det skal kunne betale sig for seniorerne at arbejde, det vil sige, at niveauforskellen mellem en månedsløn og offentlig forsørgelse skal gøres betydeligt større, førend det er attraktivt at søge lavtlønsjob.

## **Barrierer**

Barriererne i forhold til at ansætte flere seniorer i fremtiden er mangfoldige, og i det efterfølgende sættes fokus på disse. Et gennemgående fællestræk er, at de tiltag, der kunne fremme ansættelse af seniorer, virker højest urealistiske at implementere i virksomheden.

En væsentlig barriere, der udtrykkes af tillidsrepræsentanter i store private og offentlige virksomheder, er, at rekruttering af seniorer først sker, når der kommer et holdningsskifte i ledelsen, eller at firmaet nedfælder en eksplicit politik om dette. Tiltagene er i princippet mulige, men direkte ad-

spurgt anser tillidsrepræsentanter dem for højest urealistiske at initiere. En enkelt tillidsrepræsentant fra et stort privat firma udtrykker direkte, at det først kan ske, såfremt der oprettes særlige seniorstillinger. Dette tiltag er ligeledes højest urealistisk i en stærkt konkurrencepræget international salgsvirksomhed. Personalelederen samme sted uddyber, at man ikke ændrer på rekrutteringspolitikken i fremtiden, ganske enkelt fordi den fungerer godt.

Et andet rationale, der virker hindrende for ansættelse af seniorer er, at virksomheden ikke ønsker at forfordele udvalgte aldersgrupper. Her er man optaget af sammensætningen i det enkelte team, og ønsker ikke at rykke på denne balance.

*”Vi kunne prioritere at ansætte en vis aldersgruppe men som udgangspunkt vælger vi ikke at forfordele. Vi er optaget af sammensætningen i teamet. Der er sund fornuft i balance mellem ung og gammel.”* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

## 2.5. Høj ledighed lige før de 60 år

I Danmark er ledigheden markant højere umiddelbart før alderen for adgang til efterløn, dvs. 60 år. Forklaringen på dette skal formentlig findes blandt såvel arbejdsgivere som ledige, se fx Velfærdskommissionen (2005). Undervejs i interviewet bliver respondenterne bedt om at komme med deres bud på den høje ledighed. Respondenterne kommer med mange forskellige forslag, som listes i det følgende. Udsagnene er opdelt i forklaringer, der tager udgangspunkt i henholdsvis senioren, virksomheden som arbejdsgiver og AF. Det er dog vigtigt at præcisere, at udsagnene ikke nødvendigvis har grobund i faktuelle forhold, men udelukkende hviler på respondenternes opfattelse af seniorer og deres forhold på arbejdsmarkedet.

Forklaringer med udgangspunkt i senioren:

- **Udbrændthed.** Ifølge respondenterne er én mulig forklaring på høj ledighed før de 60 år frygten for at ansætte senioren. Ved ansættelsessamtaler kan ansættelsesudvalget frygte, at medarbejderen er udbrændt eller har 'forstokkede arbejdsmetoder', som kommer til udtryk ved at være forandringsuvillig og fastlåst i arbejdsmetode og arbejdsindstilling. Alt i alt medfører dette, at man ikke tør ansætte folk i den alder.

- **Nedslidning og sygdom:** En anden forklaring på den høje ledighed før de 60 år kan findes i afskedigelsen af seniorer. Ansatte seniorer kan blive afskediget på grund af psykisk eller fysisk nedslidning samt et højt sygefravær, der forklares ved, at flere sygdomme støder til, jo ældre man bliver. Endvidere kan medarbejderen have svære psykiske og sociale problemer af privat karakter at slås med. I sådanne tilfælde kan senioren blive fyret, alternativt finder virksomheden og medarbejderen en 'fornuftig fratrædelsesordning'.

*"Jeg ser disse mennesker, som skal fratræde, og de føler, at de ikke kan bruges mere. Måske bliver de fyret efter 25 år, fordi de ikke duer mere. De får at vide af deres unge dynamiske leder, at Fru Hansen var hurtig engang, men ikke mere"* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

- **Selvtillid.** Som mulig forklaring angiver personaleledere fra det private erhvervsliv, at seniorerne måske ikke tror nok på sig selv til at skaffe det nye job. En enkelt offentligt ansat tillidsrepræsentant uddyber dette ved at give udtryk for sin egen bekymring over, om hun selv kunne finde et nyt job i dag, eftersom hun er blevet ældre og snart skal på pension.

*"Måske er det svært at finde nyt job, hvis man mister det i den alder, måske mister de modet. Måske har de mentale barrierer, fordi alle taler om, at den gruppe ikke kan få job"* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

Forklaringer med udgangspunkt i arbejdsgiveren:

- **En fejlagtig opfattelse af seniorerne.** Enkelte personaleledere fra det private erhvervsliv forklarer, at arbejdsmarkedet generelt betragtes har en fejlagtig opfattelse af seniorer i forhold til, hvornår de bliver uarbejdsdygtige, hvilket kan være en forklaring på den manglende lyst til at ansætte seniorer.
- **Høj løn.** Nogle respondenter forklarer ledigheden med, at seniorerne er dyrere at aflønne, hvorfor yngre og billigere kræfter kan få tilbudt jobbet i stedet for. Det er udtryk for en helt klar og bevidst prioritering, når dette praktiseres, forklarer enkelte.

- **Ledighed i sen alder.** Når man først er blevet ledig i en sen alder, kan det være svært, muligvis umuligt at få nyt arbejde. Det er som udgangspunkt altid svært at få arbejde, hvis man ikke er beskæftiget i forvejen, og hvis den ledige oven i købet er senior, virker ansøgeren som et endnu mere usikkert sats ifølge enkelte respondenter fra det private erhvervsliv.
- **Pensionen venter.** Et typisk ræsonnement fra arbejdsgiverens synsvinkel er, at man nok ikke kan forvente at have ledige seniorer ansat særlig længe. Der er ganske enkelt for kort tid til, at seniorpersonen skal på pension, til at investeringen i en ny medarbejder kan bære frugt. Respondenterne er ikke nødvendigvis enige i dette ræsonnement, men konstaterer at det udleveres i praksis.

*”Pensionsalderen er så tæt på, så hvor lang tid vil man have glæde af den medarbejder op i mod hvad der ellers er af ansøgere til stillingen?”* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

Når argumentet om senioren tidsbegrænsede ansættelse tages i brug, er dette med til at legitimere fratrædelsesordninger for ældre medarbejdere i sparesituationer forklarer en tillidsrepræsentant:

*”De får en pose penge, og så er det dét. Typisk hvis der skal spares en person væk, så tager man en, der vil gå om et år alligevel”* (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

En anden tillidsrepræsentant i en anden stor offentlig virksomhed supplerer dette synspunkt ved at uddybe, at udover lederen kan ligge pres på, så kan presset ligeledes komme fra kollegaer, der siger *” du er sgu gammel, du kan bare gå hjem”*.

En sidste forklaring er:

- **Fredet af AF.** Som ledig senior kan man muligvis opleve at blive ’fredet af AF’, hvilket betyder, at den ledige får lov til at gå ledig, indtil efterlønnen træder i kraft. Dette synspunkt bliver dog kun fremsat af en enkelt offentlig tillidsrepræsentant.



## **Kapitel 3. Fastholdelse af seniorer – politik, praksis og holdninger**

I dette kapitel ser vi på virksomhedernes fastholdelsesindsats både hvad angår holdninger hertil og praksis. Her videregives respondenternes forskellige bud på, hvornår man betragtes som ”senior” på virksomheden. Dernæst redegøres for seniorernes styrker og svagheder som arbejdskraft og efterfølgende skitseres respondenternes bud på tilbagetrækningsalderen i virksomheden samt hvilke faktorer, der har betydning for tilbagetrækningstidspunktet. Så følger et afsnit om virksomhedens seniorpolitik eller mangel på samme efterfulgt af en beskrivelse af virksomhedens seniorpraksis. Dernæst ser vi på virksomhedernes brug af fleksjobordningen. I de to sidste afsnit i kapitlet redegøres for respondenternes forslag til, hvorledes fastholdelsen af seniorer kan øges i fremtiden, og hvordan de forholder sig til en eventuel fremtidig mangel på arbejdskraft.

### **3.1. Hvornår er man senior?**

Vi anvender som udgangspunkt begrebet ”seniorer” om arbejdskraft generelt på 50 år og derover. I dette afsnit ser vi på, hvornår medarbejdere betragtes som seniorer på den enkelte virksomhed.

I undersøgelsen har vi interviewet på virksomheder, hvor der typisk er ansat seniorer. Af de 13 virksomheder, der indgår i undersøgelsen, har to virksomheder ikke seniorer ansat. I begge tilfælde er der tale om mindre private virksomheder. Disse virksomheder er medtaget i undersøgelsen for at få et indblik i forskellige holdninger og forskellig praksis i relation til fastholdelse. På interviewede virksomheder, der har seniorarbejdskraft ansat, er der beskæftiget 3-5 seniorer på de mindre offentlige og private virksomheder, mens der på de store offentlige virksomheder er ansat 20-60 seniorer. På de store private virksomheder er der et stort spænd fra 30 og helt op til 1000 seniorer ansat.

Det viser sig, at det ikke er helt nemt for respondenterne at definere den eksakte alder for, hvornår en medarbejder betragtes som senior, og der kommer derfor forskellige interessante bud på dette. Disse bud kan opdeles i, om virksomheden har en fast grænse, en individuel grænse eller en flydende grænse. Endvidere oplever vi her enkelte eksempler på, at der hersker en uoverensstemmelse mellem personalelederens og tillidsrepræsentantens svar på, hvornår medarbejdere er seniorer. Typisk giver personalelederen indtryk af, at der er en fast aldersgrænse, mens tillidsrepræsentanten taler om individuelle eller flydende grænser.

## **Fast aldersgrænse**

De fleste virksomheder har en fastsat grænse på 45, 50 eller 55 år.

*”I min verden er det 50+. Fra arbejdsgiver- og fagforeningens side er det dér, man begynder at opfordre til, at folk tænker over fremtiden.. om man har fod på job og familie. Der er egentlige kurser og orienteringsaftener målrettet denne aldersgruppe.”*  
(Personaleleder, mindre privat virksomhed)

*”Det er mit indtryk, at når folk når op mellem 55 og 57 år, så kigger man fremad på seniortilværelsen, den tredje alder. Arbejdslivet begynder at rinde ud. Vi har en efterlønsalder på 60 år, så jeg kunne have sagt 60 år, fordi man kan gå der. Men der er jo et forspil til efterlønstilværelsen.”* (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

Fastsættelsen af aldersgrænserne er motiveret af, at medarbejderen kan døje med fysiske skavanker eller psykisk udbrændthed. Medarbejderen kan ligeledes vise interesse for pensionstillæg, muligheder for aflastningsordninger og en generel interesse for, hvorledes de sidste år på arbejdet skal forløbe. Derudover virker aldersgrænsen til at være fastsat ud fra, at virksomheden tilbyder seniorkurser eller seniorsamtaler på dette alderstrin.

Blandt virksomheder, der har en fast aldersgrænse for seniorer, tilkendegiver størstedelen af respondenterne, at denne aldersgrænse ikke er skrevet ned, og at medarbejderen i princippet heller ikke er vidende om denne aldersgrænse. En enkelt mindre privat virksomhed forklarer, at de er ved at skrive personalehåndbogen, som efterfølgende vil blive udleveret til medarbejderne, og såfremt den læses, får medarbejderne kendskab til seniorgrænsen. En anden stor privat virksomhed forklarer, at det ikke står skrevet nogen steder, men eftersom der afholdes medarbejdersamtaler omkring de 50 år, hvor den videre karriere og pensionsopsparing drøftes, kan medarbejderne ikke undgå at have kendskab til aldersgrænsen.

## **Individuel aldersgrænse**

Det er fortrinsvis private virksomheder, der har en individuel grænse for, hvornår medarbejderne er seniorer. Når respondenterne bliver bedt om at nærne sig en mere eksakt alder, lyder buddet på 50 år eller 60 år, alt afhængig af, hvor meget medarbejderen er slidt ned og mentalt kan bidrage med.

Det vil sige, at seniorer sidestilles med at være på vej ud og have fokus på retræte. Den individuelle grænse beror derfor på et individuelt skøn baseret på, om senioren føler sig gammel eller udviser tegn på at være gammel. I denne kontekst bliver det nærmest synd for medarbejderen at få stemplet 'senior', fordi betegnelsen i respondenternes bevidsthed afslører noget om, at arbejdsevnen er nedsat.

*"Det afhænger jo af mennesket. Det er vel noget individuelt, hvornår man føler sig som senior."* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

*"Jeg vil ikke sætte aldersgrænsen noget sted. Nogle er gamle som 50-årige, og nogle er ikke som 60-årige. Vi har skarpe og innovative medarbejdere på 60 år, og at kalde dem senior er lidt synd. For senior er noget med, hvad man evner, og ens evne til at tilpasse sig og forny sig, og nogle går i stå omkring de 50 år."* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

Majoriteten af disse virksomheder har ikke skrevet aldersgrænsen for seniorer ned, og går derfor heller ikke ud fra, at medarbejderne er klar over dette. Kun en enkelt stor offentlig virksomhed forklarer, at der har været en debat om dette, og derfor må man gå ud fra, at medarbejderne er klar over, at der hersker forskellige aldersgrænser alt afhængigt af, hvilket fagområde man er ansat inden for.

### **Flydende aldersgrænse**

Det er en enkelt offentlig og en enkelt privat virksomhed, der har flydende grænser for, hvornår medarbejdere betragtes som seniorer. Her lyder definitionen af en senior: Når medarbejderen er slidt ned og dermed har nedsat arbejdsevne. Her er aldersspændet for at være senior langt bredere, da det kan dække over alderen 40-67 år.

*"Når man ikke kan klare, det vi skal, er man senior. At man er slidt ned, og det kan du jo være som 40-årig i dette job."* (Tillidsrepræsentant, mindre offentlig virksomhed)

Det er her interessant at bemærke, at den offentligt ansatte tillidsrepræsentant har en flydende aldersgrænse for seniorbegrebet og fortrinsvis tænker på nedslidning, mens personalelederen samme sted har en helt fast grænse. Ingen af de to virksomheder har nedskrevet noget om seniorgrænser, og

respondenterne antager derfor, at medarbejderne heller ikke er klar over, at der er tale om flydende aldersgrænser. Dog henviser respondenterne fra den mindre private virksomhed til, at medarbejderne til enhver tid kan kontakte deres fagforbund ved tvivlsspørgsmål.

### **3.2. Seniorerne som arbejdskraft**

Hvad er henholdsvis en attraktiv og en ikke-attraktiv seniorarbejdskraft? I det følgende afsnit beskrives, hvad der ifølge de adspurgte respondenter karakteriserer seniorerne som arbejdskraft. Det vil sige, hvad bidrager seniorerne med i virksomheden, og hvilke svagheder har seniorerne. Samme emne er taget op i tidligere undersøgelser, jf. Rosenstock (2004), Teknologisk Institut (2005) og Mandag Morgen (2004). Indledningsvis skal det dog bemærkes, at en del respondenter umiddelbart mener, at man ikke kan linke særlige kompetencer og kvalifikationer til et bestemt alderstrin, men snarere til det individuelle menneske. Efter tid til eftertanke fremkommer disse respondenter dog med specifikke seniorkarakteristika.

Nedenstående figur opsummerer respondenternes enslydende tilbagemeldinger, dvs. at der typisk er konsensus mellem tillidsrepræsentant og personaleleder. På to punkter udtrykker tillidsrepræsentanter og personaleledere dog forskellige opfattelser af seniorer, som er værd at nævne. I forhold til sygdom nævner enkelte personaleledere, at seniorer rammes af aldersbetonede sygdomme og i øvrigt er mere udsat for at få alvorligere sygdomme med alderen, hvoraf kræft nævnes som eksempel. Enkelte tillidsrepræsentanter nævner, at seniorer indordner sig for godt og har for lille selvtillid til at slå i bordet, når dette er påkrævet.

Seniorernes bidrag	Seniorernes svagheder
(Livs) erfaring	Mindre omstillingsparate
Stabilitet	Kan ikke holde tempoet
Høj faglighed	Udbrændt & nedslidte
Skaber et godt arbejdsmiljø	Fastlåste
Gejst og problemløsning	Angst for kompetenceudvikling
Kulturformidlere	Sygdom
Stort netværk	Mindre sociale
Opdragende funktion	

De første tre punkter under kolonnen ”seniorernes bidrag” vil ikke blive gennemgået her, da det stort set er de samme argumenter og beskrivelser, der tidligere er redegjort for i forbindelse med omtalen af fordele og ulemper ved rekruttering af seniorer, jf. afsnit 2.2. I det efterfølgende gennemgås respondenternes udsagn.

- **Et godt arbejdsmiljø:** Seniorer skaber et godt arbejdsmiljø ved at udvise en forbilledlig arbejdsdisciplin, og ikke mindst ved at få roen til at sænke sig i stressede situationer, forklarer respondenterne.
- **Gejst og problemløsning:** Seniorer kan udvise gejst og gå-på-mod over for vanskelige opgaver, hvor de så at sige ’smøger ærmerne op og kommer i gang’. Dette kan skyldes, at seniorer ofte har klaret mange forskellige arbejdsopgaver før og dermed har opnået en vis erfaring i problemløsning. Det virker derfor selvmodsigende, at seniorerne i figurens anden kolonne ”seniorernes svagheder” beskrives som mindre omstillingsparate. Dette er formentlig blot udtryk for, at seniorerne er en meget heterogen gruppe, ligeså vel som det er et udtryk for, at seniorer er gode til problemløsning via erfaring, hvor yngre medarbejdere tilskrives evnen til problemløsning via innovation.

- **Kulturformidlere:** Nogle respondenter udtrykker, at seniorer er 'cementen, der holder virksomheden sammen' eller er kulturformidlere af den tid, der er gået forud, hvilket kan være med til at sætte historik og perspektiv ind i virksomhedens selvforståelse og fortælling. Qua denne medleven i virksomhedens historie, har seniorerne oparbejdet en stor viden og et stort indblik i organisationen.

*"De er jo smurt ind i kulturen hos os, som er vigtig at give videre til næste generation."* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

- **Stort netværk:** Seniorerne har et stort netværk, så løsninger til en problemstilling er ofte kun et telefonopkald væk. Dette kan gøre seniorerne mere produktive end yngre kræfter, der ikke har tilsvarende kontaktflade at trække på.
- **En opdragende funktion:** Seniorer kan påtage sig en opdragende funktion i forhold til de yngre medarbejdere på en god og omsorgsfuld måde, hvormed en ordentlig tone på arbejdspladsen opretholdes.

*"Der er en respekt over for de ældre. Man går ikke bare ind i en frokoststue og skaber sig åndssvagt. Jeg oplever også, at de yngre piger bliver tillidsfulde og søger måske til de ældre og betror sig."* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

En række af de punkter, som respondenterne betragter som svagheder ved seniorer – mindre omstillingsparate, kan ikke holde tempoet, udbrændthed og nedslidning samt fastlåste – blev også omtalt i forbindelse med afsnittet om fordele og ulemper ved rekruttering af seniorer, se afsnit 2.2 og vil derfor ikke blive gennemgået her.

- **Angst for kompetenceudvikling:** Seniorer kan udvise angst for kompetenceudvikling, særligt ved uddannelser over et års varighed. Dette forklares af respondenterne med en "vis portion nervøsitet for eksamen", som kan hænge sammen med, at det kan være mange år siden, senioren sidst sad ved eksamensbordet. Dernæst nævnes seniorernes manglende IT-kompetence som en svaghed, modsat yngre medarbejdere, der er vokset op med en computer som en integreret del af hverdagen.

- **Sygdom:** Respondenter nævner, at seniorer er hyppigt syge i længere perioder end de yngre medarbejdere. Til gengæld er de yngre medarbejdere oftere syge. Seniorer bliver ramt af aldersbetonede lidelser i forbindelse med nedslidning, samt andre langt mere livstruende tilstande som eksempelvis kræft. Når seniorerne er ramt af nedslidning, er de mindre effektive og produktive end deres yngre kollegaer.
- **Mindre sociale:** Seniorer bidrager ikke til det sociale arbejdsliv uden for arbejdspladsen, men har snarere den indstilling, at arbejdsdagen stopper ved fyraften, forklarer enkelte respondenter.

### 3.3. Tidspunkt for tilbagetrækning

Har senioren et reelt frit valg i forhold til at bestemme, hvornår han/hun vil trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, eller er der tale om, at seniorerne bliver inspireret eller presset til tilbagetrækning på et bestemt tidspunkt? I dette afsnit ser vi nærmere på, hvilke faktorer der har betydning for seniorernes valg af tilbagetrækningstidspunkt.

Størstedelen af respondenterne angiver, at tilbagetrækningsalderen ligger mellem 60 og 62 år. Der er ifølge respondenterne nærmest tale om en institutionaliseret norm både i samfundet og i virksomheden, der understøtter denne aldersgrænse. Enkelte respondenter angiver alderen til at være ca. 50 år og enkelte andre 63-65 år.

Kun få respondenter angiver, at der er forskelle på mænd og kvinder og/eller på forskellige faglige gruppers tidspunkt for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. En stor offentlig og en stor privat virksomhed angiver, at kvinder trækker sig tidligere tilbage end mænd på grund af et traditionelt familiemønster, eller at kvinderne har et stærkere ønske om at nyde fritiden med interesser og familieliv, end mænd generelt har. En enkelt mindre privat virksomhed forklarer, at mænd enten ansættes i andre virksomheder eller brancher, inden de er fyldt 50 år eller ender som ledere i virksomheden i en højere alder end efterlønsalderen, hvorimod kvinder bliver i samme stilling, indtil de når efterlønsalderen.

Respondenter fra store offentlige virksomheder forklarer, at akademikere bliver længere tid i stillingen end andre grupper og anslår tilbagetrækningsalderen for denne gruppe til at være helt op til 65 år. Det skyldes ifølge respondenternes udsagn, at akademikere har en stor interesse for faget og sagtens kan følge med tempoet, selvom deres krop ældes. Endvidere sidder akademikere ofte i specialistfunktioner med en vis prestige, hvorfor det kan være svært dels for senioren at slippe jobbet, dels for arbejdsgiveren at undvære den pågældende medarbejder. Medarbejdere i fysisk nedslidende erhverv som eksempelvis hjemmehjælpere fratræder i nogle tilfælde før 60-årsalderen, hvorimod HK'erne typisk fratræder omkring de 60-62 år.

Respondenterne er endvidere blevet bedt om at give et bud på, om de kan se ændringer i mønsteret for tilbagetrækning, det vil sige, om seniorerne trækker sig tidligere eller senere tilbage end for blot 5 år siden. Næsten alle respondenter har givet deres mening tilkende på dette område, og flest mener at iagttage en senere tilbagetrækning end tidligere. Ifølge respondenterne er der følgende årsager til den senere tilbagetrækning:

- Regulering af efterlønsordningen har gjort det nødvendigt at blive for at undgå fx indgreb i kapitalpensionen.
- Den fysiske nedslidning aftager. Dette synspunkt fremsættes af enkelte personaleledere.
- Samfundsdebatten har gjort det legitimt at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Dette synspunkt fremsættes ligeledes af enkelte personaleledere.
- Fratrædelseskataloget i virksomheden er trukket tilbage for at fremme en senere tilbagetrækning.

Blandt disse forklaringer angives efterlønsordningen at have den største indflydelse på den senere tilbagetrækning.

Når seniorerne trækker sig tidligere tilbage nu end for blot 5 år siden, skyldes det ifølge de adspurgte respondenter følgende forhold:

- Seniorerne vil være sikre på at kunne nyde den tredje alder og ikke blive hindret af sygdom.
- Debatten om, hvorvidt efterlønnen skal beskæres, gør seniorerne nervøse.
- Overenskomsten er fordelagtig for tjenestemænd, hvor en god pension kan kombineres med efterløn.

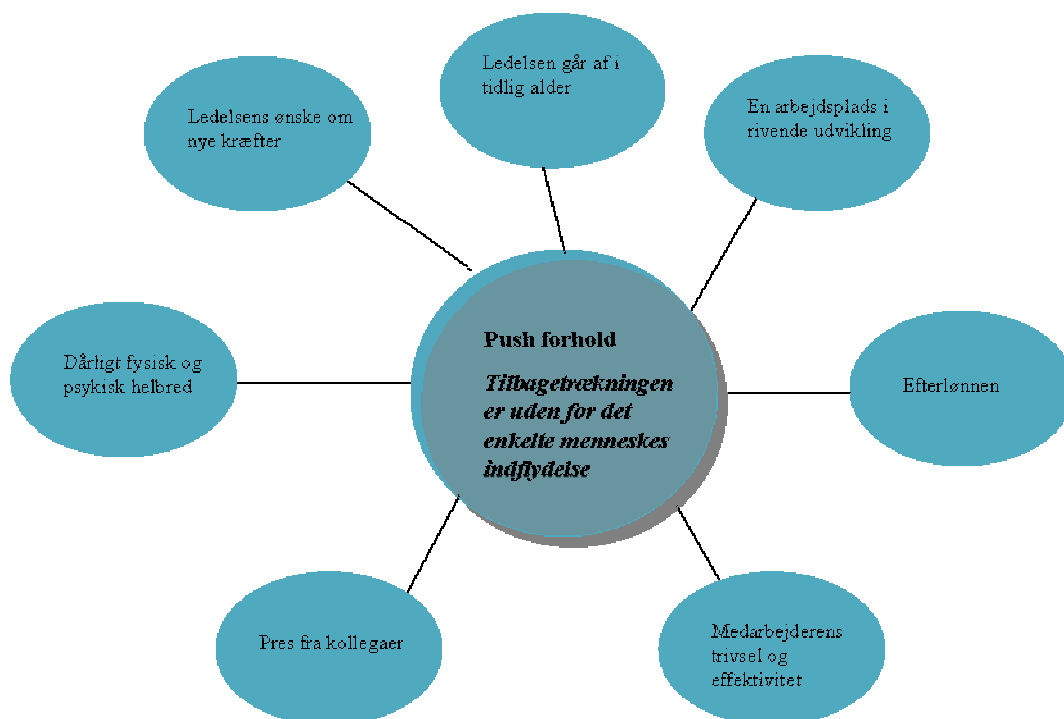


- Seniorerne har ikke mere at give til arbejdspladsen eller er nedslidte eller udbrændte.

I det efterfølgende stiller vi skarpt på, hvilke mekanismer der ligger bag tilbagetrækningsbeslutningen, hvor vi sonderer mellem push, pull og jump faktorer. Disse termer beskrives og anvendes blandt andet også i Jensen & Kjeldgaard (2002) og Oxford Research (2005). Ved push faktorer forstås de forhold, der er uden for det enkelte menneskes indflydelse at ændre på. Heri ligger, at tilbagetrækning som følge af push faktorer anses for at være ufrivillig. Ved pull faktorer forstås, at de økonomiske incitament, der er forbundet med forskellige tilbagetrækningsordninger, kan tilskynde den enkelte til at trække sig tilbage, dvs. at tilbagetrækningen i dette tilfælde betragtes som frivillig. Jump er knyttet til det enkelte menneskes planer for selvudfoldelse, dvs. at tilbagetrækning som følge af jump faktorer ligeledes betragtes som frivillig.

## Push faktorer

Helbredet angives af flest respondenter til at være en nøgleforklaring blandt push faktorerne. Vi har valgt at illustrere push faktorerne på følgende måde:



### *Dårligt fysisk og psykisk helbred*

Et dårligt fysisk og psykisk helbred nævnes af mange respondenter som en væsentlig forklaring på tilbagetrækning, og der er i nogle tilfælde gået en langtidssygemelding forud for den egentlige tilbagetrækning. Den fysiske nedslidning rammer eksempelvis lagerarbejderen, børnehavepædagogen, folkeskolelæreren og hjemmehjælperen ved, at der opstår slitage på ryg, knæ og hofter.

*”De er nedslidte mest fysisk men også psykisk og kan ikke følge med. Det er skræmmende, når jeg ser dem, for jeg er ældre end dem, og de er brændt ud.”* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

Ovenstående citat er desuden interessant, fordi der er en udtalt uoverensstemmelse mellem tillidsrepræsentanten og personalelederen i denne virksomhed. Som det fremgår af citatet angiver tillidsrepræsentanten i overvejende grad den fysiske nedslidning som årsagen til tilbagetrækning, hvorimod

personalelederen i overvejende ser tilbagetrækningen som et resultat af moden overvejelse og ønsket om at nyde den tredje alder. Denne uoverensstemmelse kan formentligt bero på, at dels tænker respondenterne på forskellige personer, og dels har respondenterne hver for sig indblik i forskellige vilkår for medarbejderne i den store virksomhed.

Tilbagetrækningen kan som nævnt ifølge respondenterne ligeledes skyldes et psykisk dårligt helbred, hvor senioren ikke kan holde til arbejdspresset. Dette fører til, at den pågældende bliver stresset og til sidst 'brænder ud'. Den psykiske mekanisme kan ligeledes virke ved, at seniormedarbejderen oparbejder en angst for ikke at kunne følge med, selvom fakta ifølge respondenterne er, at de sagtens kan følge med.

#### *En arbejdsplads i rivende udvikling*

Der kan ske mange forandringer på arbejdspladsen, som seniorerne ikke følger sig gearede til at møde forklarer respondenterne, men det uddybes ikke i interviewet, hvorvidt arbejdspladsen bidrager til, at de kan håndtere forandringerne. Forandringerne kan bestå i, at organisationen er i en rivende udvikling, eksempelvis på grund af organisations- eller strukturforandringer. Dette nævnes fortrinsvis af offentligt ansatte respondenter.

#### *Ledelsen går af i tidlig alder*

Når ledelsen går af i en tidlig alder, sætter dette en uformel standard for, hvornår medarbejderne i virksomheden bør gå af forklarer enkelte respondenter.

#### *Pres fra kollegaer*

En enkelt offentligt ansat tillidsrepræsentant nævner, at der kan forekomme et pres fra kollegaernes side om, at man bør fratræde, når man kommer op i årene. Dette kan medføre, at arbejdsklimaet ikke er så rart for den enkelte seniormedarbejder, hvorfor beslutningen om tilbagetrækning bliver aktuel.

#### *Medarbejderens trivsel og effektivitet*

Tillidsrepræsentanter peger på, at manglende trivsel og effektivitet fra seniorernes side kan medføre fratræden eller med andre ord, at seniorer 'stille og roligt bliver kanaliseret ud'. Trives medarbejderen ikke, kan denne fritstilles med løn for en periode forud for overgang til efterløn. Efterlønnen

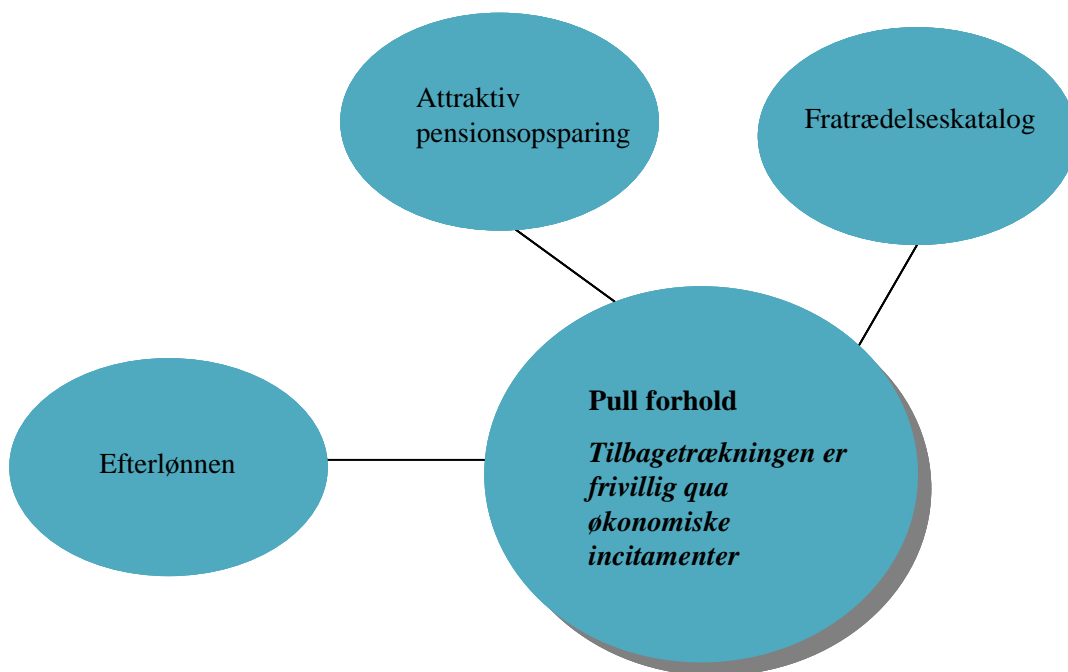
bliver i den henseende brugt som et sikkerhedsnet eller en undskyldning for, at medarbejderen ikke kan være på arbejdspladsen mere. Hvis ledelsen vurderer, at senioren ikke er lige så effektiv eller omstillingsparat, som det er ønsket eller påkrævet, kan denne medarbejder blive præsenteret for en aftrædelsesordning. Der nævnes ligeledes andre måder at få uønskede seniorer 'modnet til' fratræden eksempelvis ved at undlade tilbud om kompetenceudvikling, ved at undlade at udstikke spændende opgaver eller ved at fratage seniorerne det vanlige ansvarsområde med meldingen om organisationsændringer.

### *Efterlønnen*

Endvidere kan efterlønsordningen være en redningsplanke for seniorer under nedskæringsrunder. En enkelt tillidsrepræsentant fra en stor offentlig virksomhed forklarer således, at der kan ligge et pres på den enkelte fra både kollegaer og ledelsen om at tage imod efterlønstilbuddet og gå.

### **Pull faktorer**

Pull faktorer kan som nævnt ligeledes have indflydelse på tidspunktet for seniorers tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, hvor efterlønnen vurderes til at være nøgleforklaringen blandt de fremkomne udsagn. Vi har valgt at illustrere pull faktorerne på følgende måde:



*Efterlønnen* er den betydeligste enkeltstående faktor i forhold til enten at fremskynde eller udskyde tilbagetrækningen ifølge flertallet af respondenter. Kun få respondenter peger på, at efterlønsordningen ikke har den store indflydelse, når det gælder de særligt højtlønnede seniorer i virksomheden. Den mest fremtrædende forklaring er dermed, at seniorerne begrundet tilbagetrækningen med et ønske om at gå på efterløn og nyde den tredje alder. Se i øvrigt Zeuner og Nørregaard (1991) samt Wégens og Kirk (2002) for en beskrivelse af, hvordan opfattelsen af efterlønsordningen har ændret sig.

*”Efterlønnen lokker til at holde op med at arbejde, selvom man ikke er nedslidt eller har et specielt behov. Det er fristende, hvis man har børnebørn og ens mand er stoppet med at arbejde.”* (Personaleleder, mindre offentlig virksomhed)

Respondenterne forklarer, at efterlønnen er den faktor, som får flest til at blive til de er 62 år, fordi det bedre kan betale sig at vente de to ekstra år, medmindre medarbejderen er helt slidt ned eller ikke har nogen kapitalpension. I så fald går den pågældende allerede som 60-årig. Omvendt er efterlønnen den ordning, der får flest seniorer til at gå, når de fylder 62 år, fordi muligheden byder sig.

På enkelte private virksomheder angiver personalelederen, at beslutningen om at gå på efterløn tages tidligere end før. Det vil sige, at seniorerne allerede fra de er i starten eller midten af 50'erne begynder at planlægge, at tilbagetrækningen skal finde sted omkring de 62 år. Grunden er den offentlige debat om efterlønnen, som gør seniorerne nervøse for, om ordningen stadig eksisterer, når de når den angivne alder. Med andre ord fremskyndes planlægningen om tilbagetrækning, fordi den enkelte vil sikre sig friheden til at gå, når tiden nærmer sig.

De fleste respondenter tager ikke stilling til, om de er positivt eller negativt indstillede over for efterlønsordningen, men konstaterer blot, at den eksisterer og er en mulighed. Enkelte forklarer, at såfremt den ikke eksisterede, ville der være langt flere længerevarende sygdommeldinger.

Enkelte respondenter, herunder personaleledere fra private virksomheder, er bestemt ikke entydigt begejstrede for efterlønsordningen og nævner, at der burde gribes ind i denne ordning fra politisk hold. De omtaler efterlønsordningen i vendinger som, at 'danskerne er opdraget til at stikke snablen i statskassen' og at det er et udtryk for en 'lemmingseffekt', når så mange arbejdsdygtige mennesker

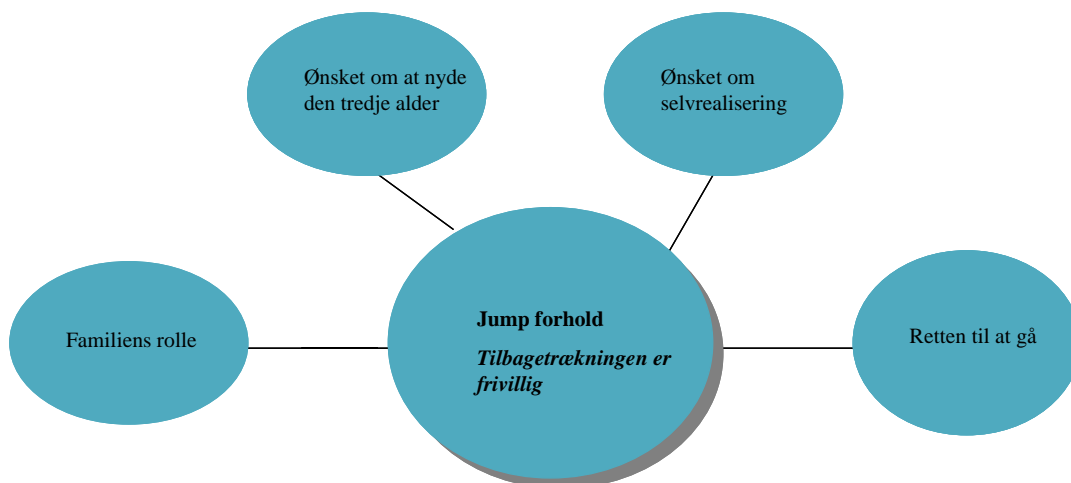
vælger denne mulighed. Endeligt fremsættes synspunkt om, at seniorer ikke behøver at stoppe, men kan fortsætte såfremt fysikken og arbejdsglæden rækker til det.

*”I min verden er det rimeligt at gå på efterløn, hvis du har knoklet fysisk. Dem skal vi som samfund beskytte. Det er urimeligt, hvis det er mig og overlægen, der arbejder med hovedet og kreativiteten, at vi skal have en social ydelse. (...) Det er jo almindeligt nu, folk taler om det over hækken. Vi fortæller os selv, at vi ikke gider mere, når vi er over 60 år (...) Carl Henning Petersen bliver jo ved med at male, selvom han nok ikke har brug for det økonomisk, men det er det sprog, som er i ham. Hvorfor skulle det være anderledes for os? Det behøver jo ikke at stoppe.” (Personaleleder, mindre privat virksomhed)*

En *attraktiv pensionsopsparing* og et *attraktivt fratrædelseskatalog* er andre økonomiske elementer, der ligeledes medvirker til tilbagetrækningen. Disse muligheder nævnes kun af enkelte respondenter. Ligeledes peger enkelte som nævnt på, at kataloget for fratrædelsesordninger er trukket tilbage for at fastholde medarbejdere i længere tid, hvorfor denne løsning allerede er eller er ved at blive faset ud i virksomheden.

## Jump faktorerer

Jump faktorerne er udtryk for de forhold, der betoner tilbagetrækningen som et frivilligt valg, der dybest set bunder i seniorernes ønske om selvrealisering samt en opfattelse af, at man har ret til at afrunde et langt liv på arbejdsmarkedet, når det passer bedst muligt ind. Vi har valgt at illustrere jump faktorerne således:



Ifølge respondenterne vinder ønsket om at nyde den tredje alder eller seniortilværelsen indpas omkring de 60-62 år. Her ønsker seniorerne at tilbringe mere tid sammen med deres familie og venner.

*”Det er dejligt at få frihed og tid til at passe børnebørnene. Man er fri for at stå op til presset hver dag(...) De er glade for at gå på arbejde og de er glade for deres kollegaer, men nu har de arbejdet i 42 år, så nu er det nok(...) De kan jo se frem til et langt liv, hvor de kan gøre, hvad der passer dem (...) Det er svært at ændre denne holdning, når den økonomiske mulighed foreligger.”(Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)*

I ønsket om at nyde den tredje alder ligger ligeledes ønsket om selvrealisering, hvor seniorerne vil pleje deres interesser, eksempelvis litteratur og rejser, langt mere, end det er muligt i en travl erhvervsaktiv tilværelse. Der kan ligge en underliggende frygt for, om man når dette, eftersom alle kan huske historier fra omgangskredsen, hvor sygdom eller pludseligt dødsfald satte en brat stopper for den nye livsfase.

*”Man har sat sig for og man har vidst det i mange år, man får det hele til at passe, nogle realiserer hjemmet og flytter. Det er meget bevidst. Folk skal i gang med det tredje liv og vi kender alle sammen nogen som ikke nåede det. Det er et udtryk for stor bevidsthed, at denne del handler om det arbejdsmæssige og så er der noget bag efter med indhold. Folk virker meget afklarede.”* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

Respondenterne forklarer, at familien ligeledes spiller en rolle i forbindelse med at træffe beslutning om tilbagetrækning, hvor et fuldtidsarbejde kan være svært foreneligt med et aktivt familieliv. Familien har en række ønsker, krav og behov som senioren gerne vil honorere og være en del af. Eksempelvis kan ægtefællen være gået på pension, hvor det fælles fritidsliv virker stærkt appellerende, eller børnebørn kan være kommet til, som senioren gerne vil se mere til.

Dernæst taler nogle respondenter om, at seniorerne opfatter det som deres rettighed, at de kan fra-træde efter et langt liv på arbejdsmarkedet. Der hersker et underliggende rationale om, at når man har arbejdet et langt liv, har man ret til at gå, når det personlige ønske melder sig og den økonomiske mulighed byder sig.

*”Vi ved, at der er for få på arbejdsmarkedet i dag, og vi skal have flere i arbejde. Og man er jo ikke nedslidt som 60-årig, men i dag kan der være en oplevelse af, at man har ret til at gå. Befolkningen har jo vænnet sig til, at det er en mulighed at stoppe som 60-årig.”* (Personaleleder, mindre offentlig virksomhed)

### **3.4. Virksomhedernes seniorpolitik**

I dette afsnit redegør vi for virksomhedernes seniorpolitik eller mangel på samme. Et fællestræk på tværs af materialet er, at respondenterne sætter spørgsmålstejn ved, om man overhovedet skal have en seniorpolitik. Det kan være et vigtigt signal at sende, lige som man sender et signal om ligestilling, forklarer respondenter fra offentlige virksomheder. Omvendt høres ofte argumentet om, at når man tilgodeser én gruppe, bør man jo også tilgodesse alle andre grupper. Hvilke særordninger skal børnefamilierne og de etniske grupper så have? spørger respondenterne retorisk. Grundlæggende er budskabet i disse ytringer, at meget afhænger af den daglige personalepolitik. Såfremt personalepolitikken fungerer, er der ikke nødvendigvis det store behov for særordninger.



*”Det er en klar holdning, at vi tager os af seniorer. Problemet er, at hvis vi laver seniorpolitik, skal vi også tage os af gud og hver mand, det sociale kapitel, flygtninge, indvandrere...”*(Personaleleder, stor offentlig virksomhed)

Der er tre vigtige konklusioner at drage i forhold til respondenternes brug af seniorpolitik. For det første ses seniorpolitikken som et vigtigt instrument i forhold til at udvise social ansvarlighed og omsorg for ældre medarbejdere samt til at fastholde seniorer. Det er i den forbindelse imidlertid vigtigt at fastslå, at det ifølge respondenterne kan være svært at få politikken til at afspejles i hverdagen, eksempelvis hvis kollegaerne skal arbejde hurtigere, eller hvis jobbet med nedsat tid ikke passer ind i afdelingens struktur. For det andet bærer seniorordningerne på de interviewede virksomheder i høj grad præg af at være defensive eller afviklende snarere end udviklende, eksempelvis ses flere tilbud om deltid, nedsat tid og nedsat ansvarsområde. Se i øvrigt Engelbrecht (2002) for en uddybning af netop denne problematik. Dog forekommer også udviklingsorienterede muligheder. Om virksomhederne, der har en seniorpolitik, skal det tilføjes, at tiden er præget af forandring, og at seniorpolitikken ikke er en uforanderlig størrelse. I denne sammenhæng nævner enkelte respondenter, at incitamentet til at have en seniorpolitik har ændret sig eller vil ændre sig de kommende år. I en skærpet konkurrencesituation handler seniorpolitik meget om at fastholde medarbejdere.

*”Incitamentet til at have en seniorpolitik vil flytte sig de næste par år. Flytte sig fra at komme af med folk til at kunne bevare folk. Få dem til at blive længere på arbejdsmarkedet”* (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)

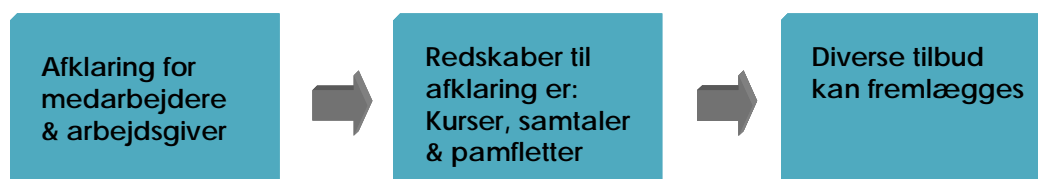
For det tredje bærer respondenternes udmeldinger om seniorordninger præg af, at seniorordninger i nogle tilfælde sidestilles med særordninger for én bestemt medarbejdergruppe. Det virker med andre ord ikke til, at seniorordningerne er en integreret del af en livsfasepolitik, hvor alle medarbejdergrupper er omfattet. For en nærmere beskrivelse af livsfasepolitik og de fordele, der kan være forbundet hermed, se Jørgensen m.fl. (2005).

I det følgende beskrives virksomheder med en eksplicit seniorpolitik, en implicit seniorpolitik og ingen seniorpolitik. Stort set alle interviewede virksomheder med seniorer ansat har en eksplicit eller en implicit seniorpolitik.

## **EksPLICIT seniorpolitik**

Virksomheder med en eksPLICIT seniorpolitik udgør størstedelen af de interviewede virksomheder og omfatter store private og offentlige virksomheder samt en enkelt mindre privat virksomhed. Den eksplícitte seniorpolitik er karakteriseret ved ét af to forhold, nemlig at virksomheden har skrevet faste retningslinjer ned for en seniorpolitik, eller en fastlagt procedure er stadfæstet dog uden at være skriftligt nedfældet. Sidstnævnte er den hyppigst forekommende praksis.

Nedenstående figur gengiver, hvilke grundsten seniorpolitikken bygger på.



At opnå afklaring for både medarbejder og arbejdsgiver består i at få et indblik i medarbejderens planer og eventuelle ønsker samt at give information om, hvad arbejdspladsen rummer af muligheder.

For det første er det ifølge respondenterne vigtigt for virksomhederne at få indblik i medarbejderens tanker om arbejdslivet inden tilbagetrækningen. Her ønsker arbejdspladsen at spore sig frem til, hvor mange år medarbejderen selv forestiller sig, der er tilbage inden tilbagetrækningen, samt at få afklaret, om medarbejderen har særlige ønsker og behov i forhold til arbejdet. Blandt de interviewede virksomheder ses, at redskabet til denne afklaring fx kan være en medarbejder- eller seniorsamtale omkring de 55 år. Tidspunktet for samtalen behøver dog ikke at være knyttet til en bestemt alder.

For det andet består afklaringen for medarbejdere og arbejdsgivere i at skabe opmærksomhed om seniortilværelsen på arbejdsmarkedet. Dette kan ske via skriftlige pamfletter og seniorkurser, hvor ægtefællen eventuelt kan deltage samt medarbejder- eller seniorsamtaler, hvor individuelle ordninger kan drøftes. Uanset valg af medie for overlevering af budskabet, er hensigten at medarbejderen modtager information om virksomhedens forskellige muligheder, og her nævner respondenterne følgende muligheder:

- Hensyntagen til den ældre medarbejder

- Nedsat tid
- Deltid. Forskellige løsninger findes her, fx med fuldt pensionsbidrag eller med lønnedgang
- Nedsat ansvarsområde
- Nedsat produktionsniveau uden fagligt kompromis
- Andet arbejdsområde
- Længere opsigelsesvarsel
- Ferie: En uges ekstra ferie uanset overenskomstens krav eller en uges ekstra ferie efter 61 år
- Seniorfridage fx 6-12 fridage om året fra 62 år
- Et beløb sættes til side, når man er 62 år, som udbetales når medarbejderen går på pension

Ovenstående muligheder bærer præg af at være rettet mod afvikling frem for udvikling af seniorerne. Der kan være mange forskellige forklaringer på, at tiltagene ikke er mere udviklingsrettede. Et bud kan efter vores opfattelse være mangel på tid og kreativitet i forhold til at finde frem til alternativer til det, der har været gængs praksis i organisationen gennem længere tid. Endvidere afspejler de afviklende tiltag formentligt, at ”senior” af nogle respondenter sidestilles med at have nedsat arbejdsevne og være på retræte.

For det tredje kan afklaringen for medarbejdere og arbejdsgivere bestå i at skabe opmærksomhed om seniortilværelsen efter arbejdslivet. Dette kan gøres på et årligt plenummøde eller seniorkursus. Den alder, hvor seniorer angives at påbegynde deltagelse i sådanne møder og kurser, varierer fra 50-57 år. Følgende information gives ifølge respondenterne til seniorerne i virksomheden:

- Pensionsopsparinger
- Fratrædelsesordninger
- Sund kost for ældre

Enkelte respondenter fra private virksomheder nævner, at ideen om et seniorkursus fortrinsvis er initieret af Ældre Sagen, der har fastlagt programmet om pension og sundhed og løbende sender konsulenter ud hvert år.

Hvorvidt medarbejderen i løbet af samtalen med nærmeste leder får listet en række af muligheder op i forhold til seniorordninger, afhænger meget af kulturen i virksomheden. Nedenstående citater afspejler, hvor forskellig oplevelsen kan være:

*”For virksomheden er det at give muligheder for, at man kan bruge livet på andre ting. Det er jo almindelig menneskelig omsorgsfuldhed for de mennesker, som har været her i mange år.”* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

*”Man laver individuelle aftaler, hvis man har gjort det godt eksempelvis ned i tid, men det er ikke officielt, og kun få har det sådan.”* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

Det er dog mest udbredt, at medarbejderen har reelle valgmuligheder i samtalen med nærmeste leder.

### **Implicit seniorpolitik**

Virksomheder med en implicit seniorpolitik udgør den næststørste gruppe i denne undersøgelse, og det er interessant at bemærke, at det er præcis de samme virksomheder, som tilhørte de positivt indstillede virksomheder i forbindelse med rekruttering af seniorer jf. afsnit 2.3. Det er store og mindre private virksomheder, hvor kun personalelederen er repræsenteret samt en mindre offentlig virksomhed, hvor både personaleleder og tillidsrepræsentant har deltaget.

Den implicite seniorpolitik er en betegnelse, som beskriver følgende forhold: Virksomheden har ikke skrevet en egentlig politik ned, eftersom der hersker en opfattelse af, at problemstillinger skal løses ad hoc og skræddersyes efter den enkelte medarbejders behov. Det er ligeledes interessant at bemærke, at størstedelen af personalelederne i denne gruppe i høj grad stiller spørgsmålstejn ved, om man overhovedet behøver at have en seniorpolitik, når man har øje for det enkelte menneskes behov. Der ses således en udpræget modvilje i forhold til at ’putte folk i kasser’.

*”Hvem siger, at man kan kategorisere mennesker som seniorer og yngre? Folk er jo individuelle. Præmissen for vores samtale er at lave specielle tiltag, og det skal man for dem, der har det svært (...) jeg har jo et tæt forhold til mine medarbejdere, så en seniorpolitik foregår nok på individuelt plan (...) måske skal vi have samtaler med den*

*enkelte omkring de 55 år og finde ud af, hvad er medarbejderen interesseret i, og hvad er virksomheden interesseret i, og det kan du så imødekomme, såfremt det kan lade sig gøre.”* (Personaleleder, mindre privat virksomhed)

*”Du er først nået rigtig langt, når du ikke længere har en seniorpolitik, så behandler du folk individuelt.”* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

Man finder med andre ord frem til individuelle løsninger for medarbejderne, der passer til deres livsstadie, såfremt medarbejderne ytrer ønske om dette, og såfremt ønskerne matcher virksomhedens behov. Selve ledelsesstilen og selve afstanden mellem leder og medarbejder synes at være tilpas tæt til, at det virker plausibelt, at der er rum for at fremkomme med seniorønsker.

I den mindre offentlige virksomhed, som tilhører gruppen af virksomheder med en implicit seniorpolitik, tilkendegiver både personaleleder og tillidsrepræsentant, at der på nuværende tidspunkt er implementeret en barsels- og en sygefraværspolitik, så fremtiden rummer mulighed for en seniorpolitik. Personalelederen ser det som kommunens opgave at komme med et udspil, og tillidsrepræsentanten ser det som ledelsens opgave at melde ud. I mellemtiden tilbydes individuelle ordninger, eksempelvis oprettes skånestillinger til svage seniormedarbejdere, og hverdagen hænger sammen ved, at man hjælper hinanden.

Tillidsrepræsentanten i den mindre offentlige virksomhed gennemløber en interessant udvikling undervejs i interviewet, som hermed kan tjene som eksempel på, at der kan være fordele forbundet med at implementere en mere formel senior- eller livsfasepolitik frem for blot individuelle aftaler, der kan drukne i travlhed. Tillidsrepræsentanten forklarer, at der er en del snak blandt personalet om hvorvidt, der er nogen, som hjælper den enkelte medarbejder, der muligvis er slidt ned om tre år, fordi denne dagligt rækker en hjælpende hånd ud til andre. Mod slutningen af interviewet står det klart for tillidsrepræsentanten, at en seniorpolitik netop kunne garantere, at der var hjælp til nedslidte medarbejdere:

*”Hvis vi skrev noget ned, kunne det måske aflive myten om, at der ikke er nogen hjælp til mig om x-antal år. Det ville jo hjælpe mig, at jeg ikke skulle gå og tænke over det, men kunne vide at der var noget til mig, hvis jeg var træt som 55-årig. På den måde*

*ville det give ro.” (Tillidsrepræsentant, mindre offentlig virksomhed).*

### **Ingen seniorpolitik**

To virksomheder i denne undersøgelse har hverken en eksplicit eller en implicit seniorpolitik. Det drejer sig om en mindre offentlig og en mindre privat virksomhed. Personalelederen fra den mindre virksomhed forklarer, at han aldrig har undersøgt, om der eksisterer en seniorpolitik, men at han ved, hvor han skal spørge, hvis det bliver aktuelt. Det er ifølge respondenterne ikke aktuelt endnu, eftersom der ikke er nogen seniorer ansat. I den mindre offentlige virksomhed har man heller ingen seniorer ansat, men nogle medarbejdere er godt på vej. Der eksisterer en mobbepolitik og en hygiejnepolitik, men seniorpolitikken er man ikke nået til endnu. Årsagerne til dette er bl.a., at det ikke er aktuelt pga. medarbejderstaben, mangel på tid, andre politikker har været prioriteret, og at forvaltningen og fagforeningen ikke har skubbet på for at fremme tiltaget. Det er dog værd at bemærke, at den offentlige virksomhed er omfattet af rammeaftalen, selvom dette ikke nævnes eksplicit i interviewet.

*”Vi kommer til at lave en seniorpolitik, men jeg ved ikke hvornår. Der er ingen som har ytret ønske om det, men det kan også være, at den bliver skubbet lidt, fordi det ikke er aktuelt. Men hvis der kommer nogen, så vil vi tage hul på det. Men vi er blanke på området, vores fantasi rækker slet ikke til at forestille os, hvordan sådan en kunne være.” (Personaleleder, mindre offentlig virksomhed)*

### **3.5. Seniorpraksis**

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvorledes virksomhederne fastholder seniorerne. I den forbindelse, ser vi på hvilke holdninger, der er i spil i forhold til fastholdelse, hvilke konkrete tiltag, der bliver taget, hvorvidt seniorerne tager imod tiltagene og hvilke mekanismer, der er med til henholdsvis at fremme og at hæmme fastholdelse af seniorer. Endvidere drøftes brugen af fleksjob. Endelig afsluttes afsnittet med respondenternes bud på, hvorledes fastholdelse i fremtiden vil forme sig.

#### **Holdning til fastholdelse af seniorer**

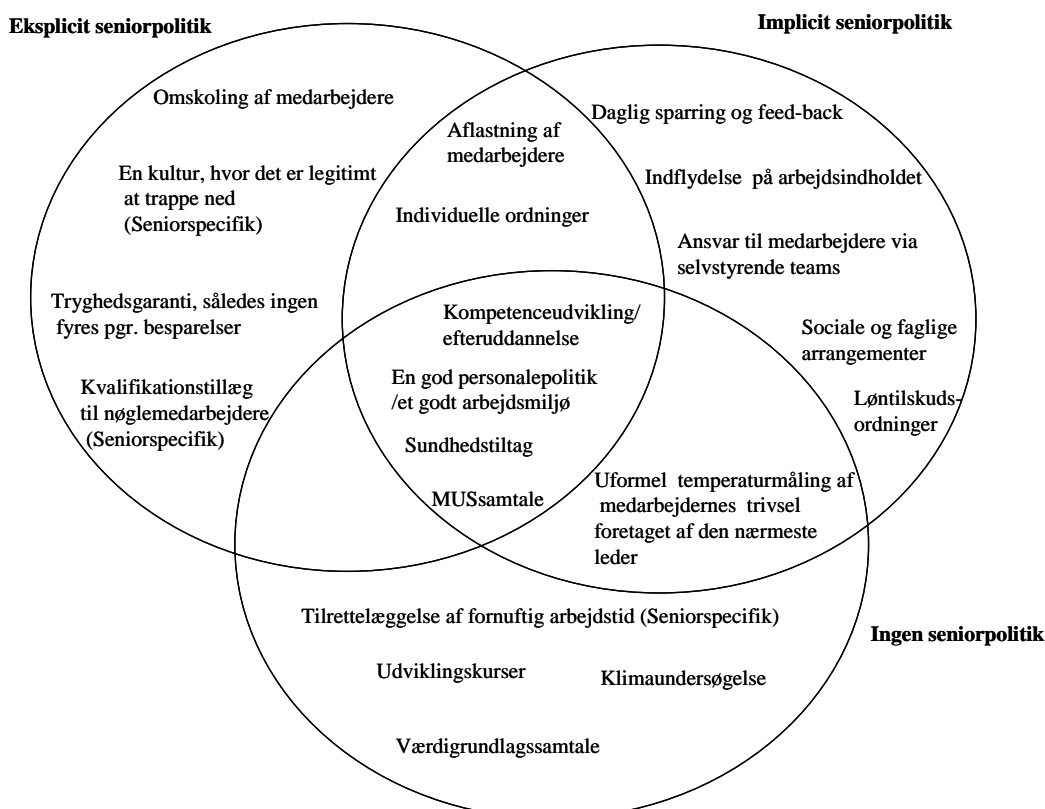
Respondenterne tilkendegiver overordnet set en positiv holdning til at fastholde seniorer. Dette skyldes primært fire forhold: For det første har seniorerne stor erfaring, høj kompetence og stor viden, der er særdeles værdifulde parametre for virksomheden. For det andet er det dyrt at rekruttere nye medarbejdere, og der kan tilmed være mangel på arbejdskraft, så man kan lige så godt satse på

den medarbejderstab, man allerede har. For det tredje skaber seniorer stabilitet i virksomheden ved at være pligtopfyldende og loyale ved løsning af arbejdsopgaver. For det fjerde sikres en mangfoldig arbejdsplads via forskellige medarbejdergrupper i alle aldre.

Omvendt udtrykker respondenterne samtidig den holdning, at fastholdelse ikke skal ske for en hver pris. Det vil sige, at virksomheden skal have brug for det, og medarbejderen skal ville det. Årsagerne til ikke at fastholde seniorer er bl.a., at der ikke er økonomi til højere lønninger, eller nedslidte medarbejdere bør have mulighed for at trække sig tidligt tilbage. Virksomheden kan have brug for yngre medarbejdere, hvorfor man forsøger at fase de ældre medarbejdere ud. Medarbejdere, der ikke har gjort en tilstrækkelig god indsats og nu virker både sure og mindre fagligt velfunderet tilbydes ikke nødvendigvis samme fastholdelsesmuligheder som andre, men snarere afviklende tiltag.

## Instrumenter til fastholdelse

Et blik over de instrumenter, som virksomhederne ifølge respondenterne anvender til fastholdelse, giver et indtryk af, at gængs praksis er rettet mod generelle tiltag til fastholdelse frem for specifikke seniortiltag. Figuren giver et overblik over hvilke instrumenter, der er til rådighed for alle medarbejdere og hvilke instrumenter, der alene tilbydes seniorer samt om tiltagene hører til i en virksomhed med en eksplicit, en implicit eller ingen seniorpolitik.



Lighedspunkterne mellem virksomheder med hhv. eksplicit, implicit og ingen seniorpolitik er, at en god personalepolitik og et godt arbejdsmiljø anvendes til at fastholde medarbejdere generelt. Det samme gælder for efteruddannelse og kompetenceudvikling samt sundhedstiltag i form af fitnessfaciliteter og sundhedsforsikringer. Endelig har medarbejderen og den nærmeste leder mulighed for at diskutere fastholdelse eller fratræden i medarbejderudviklingssamtalen (MUS). Hvorvidt seniorerne tager imod tilbuddene står ikke knivskarpt for hverken tillidsrepræsentanterne eller personalelederen. Der er med andre ord ikke en systematiseret viden om disse forhold på virksomhederne. Respondenternes umiddelbare indtryk er, at der er god tilslutning til seniorkurser, medarbejdersamtaler og deltidsordninger.



### **Respondenternes bud på faktorer der fremmer og hæmmer fastholdelse af seniorer**

Det er muligt at opstille en række faktorer, som henholdsvis fremmer og hæmmer fastholdelse af seniorer set ud fra respondenternes synspunkt. Disse faktorer gennemgås mere detaljeret i det efterfølgende.

**Et godt arbejdsmiljø:** Et godt arbejdsmiljø starter med opbakning fra ledelse og kollegaer, der udviser et positivt syn på seniorer. Lavt sygefravær og en ordentlig social omgangstone er ligeledes med til at fremme fastholdelse af seniorer ifølge respondenterne.

*”Vi kan tale om tingene, man kan snakke hvis man har det dårligt eksempelvis hvis man går igennem en skilsmisse. Vi har alle sammen dårlige dage. Vi gør meget ud af, at der ikke er skyllerumssnak.”* (Tillidsrepræsentant, mindre offentlig virksomhed).

Med til et godt arbejdsmiljø hører også, at virksomheden erkender, at seniorerfaring er nødvendigt for virksomheden både af hensyn til økonomiske og menneskelige aspekter. Jo større mangfoldighed på arbejdspladsen, jo bedre medarbejdertrivsel og jo bedre service over for kunderne. Endeligt udtrykker enkelte respondenter, at tryghed i ansættelsen skaber arbejdsglæde, hvilket kan bidrage til, at medarbejderne arbejder optimalt.

**Lysten driver værket:** Nogle respondenter forklarer, at lysten driver værket, og såfremt seniorerne giver udtryk for arbejdsglæde, skaber dette en positiv oplevelse af medarbejdergruppen. Ligeledes virker det fremmende for fastholdelse, når seniorerne ønsker at blive. Respondenterne udtrykker, at der kan være forskellige forklaringer på, at seniorerne ønsker at blive på arbejdspladsen. Bl.a. kan seniorerne have forankret både identitet og arbejdsglæde i deres stilling på arbejdspladsen.

**Signalværdi:** Signalværdien knytter sig ifølge nogle respondenter både til eksterne og interne forhold. De forklarer, at der kan ligge et vigtigt internt signal for yngre medarbejdere, hvis de kan se, at virksomheden fastholder de ældre medarbejdere. Ligeledes kan det være et vigtigt eksternt signal for en offentlig virksomhed, at de har medarbejdere i alle aldre, hvis de fx har brugere/kunder, der repræsenterer ’høj og lav, ung og gammel’.

**Økonomi:** Nogle respondenter udtrykker, at virksomheden er opmærksom på, at undgå store udgifter til rekruttering af nye medarbejdere samt udgifter til den efterfølgende oplæringsproces. Ved at

fastholde seniorer undgår man 'hovedløs rekruttering' og sikrer en sammenhængskraft i virksomheden.

**Mangel på arbejdskraft:** Virksomheden kan opleve mangel på arbejdskraft på nuværende tidspunkt eller frygte for dette scenario i fremtiden, hvorfor man vil fastholde seniorer for at undgå at blive drænet for relevant seniorarbejdskraft.

Nedenfor følger en gennemgang af forhold, der ifølge respondenterne hæmmer fastholdelse af seniorer.

**Uklare signaler:** Det fremgår af interviewene, at virksomheden ikke altid får formidlet klart nok ud, at ældre medarbejdere er velkomne til at fortsætte lige så længe de vil, og at der ikke behøver at være en "naturlig" fratræden omkring de 60-62 år. Hvis medarbejderen tilhører en videnstung og eftertragtet medarbejdergruppe, giver enkelte respondenter klart udtryk for, at senioren nok skal få at vide, at han/hun er velkommen til at fortsætte. Varetager senioren derimod en mere almindelig jobfunktion, er der mulighed for, at det svæver i det uvisse, hvorvidt den pågældende kan fortsætte selv efter de 60 år. De uklare signaler kan bunde i, at der på virksomheden er en antagelse om, at såfremt medarbejderne har behov for seniortiltag, giver de selv klart udtryk for dette, og så længe ledelsen ikke hører noget fra den kant, tages det som udtryk for, at der ikke er noget behov.

**Forbehold overfor særordninger:** Nogle respondenter udtrykker, at virksomheden ikke ønsker at lave særordninger for en specifik målgruppe eller positiv særbehandling på grund af alder, eftersom dette kan skabe splid og 'løftede øjenbryn' blandt de øvrige medarbejdergrupper.

*"Man kan ikke lave særordninger for ældre medarbejdere, det kan skabe misbilligelse hos de yngre"* (Personaleleder, stor privat virksomhed)

**Manglende opbakning:** Der er ikke altid opbakning fra ledelsen og/eller kollegaerne til at fastholde seniorer, forklarer nogle respondenter. Ledelsen kan ønske at satse på 'unge og mere udviklingsorienterede medarbejdere', hvilket især gælder, hvis virksomheden har en høj andel af ældre medarbejdere i forvejen.

**En typisk tilbagetrækningsalder:** Ifølge respondenterne er det en fast og etableret overbevisning blandt seniorerne og i samfundet som helhed, at arbejdslivet har en naturlig ende ved de 60-62 år,

hvorefter fritidslivet starter. I disse tilfælde oplever respondenterne, at beslutningen om tidlig tilbagetrækning ikke kan omstødes hverken med 'pisk eller gulerod'.

**Økonomi:** Nogle respondenter udtrykker, at der i virksomheden eksisterer en opfattelse af, at der ikke er økonomi i at fastholde ældre medarbejdere. Baggrunden for denne holdning kan bl.a. være, at virksomheden har rig mulighed for at tiltrække nye medarbejdere.

*”Der er nok ikke økonomi i at fastholde folk, så længe der er mellem 60 og 100, som søger almindelige stillinger. Så hvor er kommunens incitament til at lave favorable vilkår for ældre medarbejdere? (...) Jeg tror, at man bliver klogere, for vi får et gap. Vi kommer til at mangle arbejdskraft” (Tillidsrepræsentant, stor offentlig virksomhed)*

Endvidere forklarer respondenter, at seniorerne nogen gange fremsætter krav om aflastning eller omskoling, som den enkelte arbejdsplads ikke kan eller ikke ønsker at honorere, da det vil koste tid og penge at tage vare om dette. Seniorernes løn kan ligeledes være med til at hæmme fastholdelse i den forstand, at virksomheden ikke har råd til at betale den højere løn. Endelig kan gevinsten for senioren ved at bestride et lavtlønsjob være begrænset, når den sammenholdes med den indtægt, man kan opnå ved at trække sig tilbage på fx efterløn.

**Manglende gejst:** Hvis seniorerne ikke giver udtryk for gejst og engagement i det daglige arbejde, har virksomheden heller ikke gejst og engagement i forhold til at fastholde dem, forklarer enkelte respondenter.

**Alderens indtog:** Blandt nogle respondenter hersker en opfattelse af, at seniorer bliver 'naturligt' trætte med alderen. Det anføres, at denne træthed indtræder omkring de 60-62 år. I kølvandet på denne træthed, daler produktiviteten og den mentale parathed, hvormed virksomheden får mindre ud af senioren end af den yngre medarbejder.

### **To vigtige pointer i forhold til fastholdelse af seniorer**

I forhold til at fremme fastholdelsen af seniorer er der to forhold, som det er værd at se nærmere på. Det drejer sig om dels medarbejder-/seniorsamtaler, dels kompetenceudvikling/efteruddannelse.

Medarbejdersamtalerne benævnes enten medarbejder- eller seniorsamtaler. Denne samtale kan være fastsat til at skulle gennemføres ved en bestemt alder, fortrinsvis 55-57 år, eller være afhængig af, at enten medarbejderen eller lederen tager fat om emnet. Ved medarbejdersamtalerne, hvor seniorer og leder deltager, er der forskellige positive og negative dynamikker i spil. Når vi ser på majoriteten af respondentudsagn, fremkommer det, at det kun 'ligger mellem linjerne', at medarbejderen er velkommen til at blive udover efterlønsalderen, men at dette ikke i højere grad udtrykkes eksplicit, fx ved at seniorerne får et klap på skulderen eller en direkte opfordring til at blive. Enkelte udtrykker dog, at dette kan ske, såfremt senioren varetager et specialiseret område i virksomheden.

Det er naturligvis fremmede for fastholdelsen af seniorer, hvis samtalen forløber fint, og begge parter er enige om, hvorledes den sidste del af arbejdslivet bør forløbe mest hensigtsmæssigt (se også COWI (2002) for en uddybning af dette). Såfremt samtalen 'kuldsejler' kan dette ifølge respondenterne skyldes, at lederen ikke føler sig klædt på til det, eller fordi medarbejderen værger sig ved denne indblanding i privatsfæren. To citater ridser denne problemstilling klart op:

*"Mange chefer er ikke trænet i at køre de samtaler, det ligger i vores kultur, at man ikke altid går til biddet. Det er den klassiske MUS-samtale, hvor man danser uden om de hårde ting. Vi er blevet bedre til at sige, hvad har du af planer fremover, og hvor lang tid vil du være her. Man er også blevet bedre til at snakke om private forhold."*  
(Personaleleder, stor offentlig virksomhed)

*"Mange vil ikke snakke om det. Det kommer ikke andre ved, hvad jeg skal, hvorfor skal jeg tænke på det? Folk vil bare fortsætte som de plejer, de vil jo have fuld løn og efterløn."* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

Denne berøringsangst som ovenstående citater giver udtryk for, afspejler ikke en generel tendens i materialet, men er dog vigtig at bringe videre. Endvidere illustrerer eksemplet, at seniorpolitikken og seniorpraksis ikke nødvendigvis er let tilgængelig eller gennemskuelig for den enkelte medarbejder, se også Jørgensen m.fl. (2005) for en uddybning af dette.

Efteruddannelse, kurser mv. tilbydes både til seniorer og til øvrige medarbejdergrupper, men der er også tegn i materialet på en skævvridning mellem yngre og ældre ansatte på denne front. Eksempel-

vis peger enkelte tillidsrepræsentanter på, at seniorerne ikke tager imod tilbuddene i stort omfang, fordi arbejdspladsen ikke har tilrettelagt arbejdsopgaverne således, at der er tid til at gå til forskellige kurser. Endvidere kan det være en bevidst politik fra virksomhedens side, at de ældre ikke får tilbudt uddannelse i så stort omfang som de yngre. Denne beslutning kan bero på, at erfaringen viser, at yngre medarbejdere har mere brug for kurser for at opfylde jobfunktionen, end den ældre medarbejderkraft har. I enkelte tilfælde forklares, at fraværet af kurser er en bevidst metode, hvorved ældre medarbejdere fases ud af virksomheden. Endelig kan seniorerne selv være nervøse for et kommende kursusforløb og tænke, om de mon kan klare det. Samme pointe er anført i Rosenstock (2004).

### **3.6 Fleksjob**

Fleksjobordningen er til folk med nedsat arbejdsevne, der kan komme i job med løntilskud, se også Hohnen (2000). Jobbet oprettes i et samarbejde mellem kommunen, medarbejderen og arbejdsgiveren. Det er både virksomhedens ansatte samt udefrakommende arbejdskraft, der kan blive ansat i fleksjob. I dette afsnit ser vi på virksomhedernes brug af fleksjob til ældre medarbejdere.

Ifølge respondenterne er fleksjob først og fremmest et tilbud til medarbejdere, der får fysiske sygdomme eksempelvis kræft, hjerneblødning eller sklerose, men kan også være møntet på medarbejdere, der er fysisk nedslidte og ikke kan løfte og bære mere, men til gengæld har et stort menneskeligt og kreativt overskud, der kan anvendes på arbejdspladsen. Det vil sige, at fleksjobordningen primært betragtes som en mulighed for allerede ansatte. Kun enkelte respondenter nævner således, at udefrakommende er blevet ansat i denne type job.

Næsten halvdelen af virksomhederne har seniorer ansat i fleksjob, og respondenterne giver klart udtryk for, at denne ordning er med til at forlænge seniorernes arbejdsliv. Nogle gætter på, at fleksjob kan forlænge et ansættelsesforhold med 2 år, mens andre vurderer, at en 10-årig forlængelse er mere et mere realistisk bud.

I gennemgangen af respondenternes udsagn kommer der enkelte kommentarer frem, som indikerer, at offentlige og private virksomheder har en forskellig opfattelse af fleksjobordningen. Enkelte respondenter fra offentlige virksomheder peger på, at det er attraktivt at få en medarbejder i fleksjob på grund af det statslige tilskud:

*”Det er et klart fastholdelselement i en seniorpolitik. Det er attraktivt med statstilskuddet. Du får jo halvdelen af udgifterne refunderet. Ordningen er så attraktiv, at du nok får lidt for mange i de ordninger.”* (Personaleleder, stor offentlig virksomhed)

Enkelte respondenter fra private firmaer udtrykker omvendt, at en medarbejder, der tilbydes et fleksjob, virkelig skal have gjort sig fortjent til dette.

*” Vi er selektive med hvem, der får fleksjob. Det er medarbejdere med lang anciennitet eller medarbejdere, der har gjort en god profil.”* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed)

På en mindre offentlig virksomhed giver både personalelederen og tillidsrepræsentanten udtryk for, hvordan fleksjobordningen kan bruges negativt. Begge parter fortæller, at set i bakspejlet 'snød' en medarbejder sig til at komme i fleksjob, selvom han var fuldt arbejdsdygtig, men blot ikke gad at arbejde mere og derfor brugte ordningen som en måde at undgå at arbejde på. På trods af, at den slags oplevelser bestemt ikke er gængs i interviewmaterialet, så illustrerer beretningen, hvordan det dårlige eksempel kan sætte stopper for arbejdspladsens velvillighed over for denne type ansættelse.

Det er fortrinsvist de mindre private virksomheder i denne undersøgelse, der ikke har seniorer ansat i fleksjob, og respondenterne fra disse virksomheder udtrykker, at de ikke har hørt om ordningen, eller ikke har overskud til at sætte sig ind i 'diverse offentlige ordninger'. Der er dog en dør åben over for fleksjobansættelse på disse virksomheder forudsat, at de ikke selv skal investere for megen arbejdstid i at sætte sig ind i diverse regler.

### **3.7 Fremtiden i forhold til fastholdelse af seniorer**

I dette afsnit redegør vi for respondenternes egne bud på, om det bliver nemmere eller sværere at fastholde seniorer i fremtiden. Ifølge respondenternes tilkendegivelser tyder det på, at det bliver sværere at fastholde seniorer i fremtiden, hvor respondenterne peger på fysiske, økonomiske, organisatoriske og sociale forhold som mulige forklaringer på dette. Der fremkommer dog også forklaringer på, at det bliver lettere. Endvidere ser vi på, hvorledes endnu flere seniorer kan blive fastholdt på arbejdspladsen i fremtiden. Her fremsætter respondenterne i alt ni forskellige bud. De ni

bud kan læses som respondenternes generelle råd og konkrete forslag til løsning af problemstillingen, uden dette dog er ensbetydende med, at realiseringen af de foreslåede initiativer bliver sat i værk på den pågældende arbejdsplads. En del af respondenternes forslag sigter ligeledes til forhold, der er uden for respondenternes indflydelse. Alt i alt kan de ni bud også læses som en genspejling af, at respondenterne ikke tænker på udviklingsmuligheder indenfor virksomheden, ej heller har en opfattelse af, at virksomheden har en del af ansvaret for at få fastholdt flere seniorer i fremtiden.

#### *Bliver det nemmere eller sværere at fastholde seniorer fremover?*

Ifølge flertallet af respondenterne tegner fremtiden sig ikke lys i forhold til at fastholde seniorer. Flertallet vurderer, at det bliver sværere at fastholde seniorer. Der angives forskellige årsager til dette: For det første bliver seniorerne slidt op i de fysisk hårde jobs, og for det andet har virksomheden ikke økonomien til at betale for medarbejdere på et højt løntrin. For det tredje virker seniorerne fast besluttede på at gå på efterløn, og for det fjerde kan ledelsen have et udtalt ønske om at afvikle ældre medarbejdere. For det femte er niveauforskellen mellem overførselsindkomsten og lønnen så lille, at det ikke kan betale sig at blive ved med at arbejde for lavtlønnede grupper.

De respondenter, som peger på, at det bliver lettere at fastholde seniorer uddyber dette med, at det økonomiske incitament til at gå tidligere er fjernet fra det fratrædelseskatalog, der eksisterer på virksomheden. Desuden angives, at der er sket en holdningsændring, der betyder, at medarbejderne bliver længere og endelig kan virksomheden have stor tiltro til, at højtuddannet arbejdskraft bliver ved længere på grund af den faglige interesse og stolthed.

Der ses en interessant uoverensstemmelse mellem enkelte tillidsrepræsentanter og personaleledere i forhold til denne del af undersøgelsen. I en stor offentlig virksomhed peger personalelederen på, at der er sket et holdningsskifte, således at det bliver nemmere at fastholde seniorer. Med andre ord er der ingen grund til bekymring. Tillidsrepræsentanten peger derimod på, at virksomheden langt fra har råd til at fastholde ældre medarbejdere, hvilket er et stort problem i forhold til manglen på arbejdskraft. Med andre ord er der ifølge denne respondent grund til 'at råbe vagt i gevær'.

#### *Hvad kan man gøre for at fastholde endnu flere seniorer i fremtiden?*

Respondenternes bud på, hvilke tiltag, der kan fastholde endnu flere seniorer i fremtiden, kan opdeles i forslag, hvor det er op til seniorerne selv; forslag, hvor det er op til virksomheden samt forslag,

hvor eksterne parter bør tage ansvaret.

### **Det er op til seniorerne selv**

*Kompetenceafklaring og kompetenceudvikling:* Nogle respondenter udtrykker, at seniorerne må holde sig knivskarpt for øje, hvilke kompetencer de har erhvervet sig gennem et langt arbejdsliv, således at de tør tage udfordringer op i forbindelse med arbejdsopgaver.

*Mere opsøgende seniorer:* Seniorerne skal ifølge respondenterne være langt mere opsøgende og i højere grad præge, hvorledes deres arbejdsliv skal forme sig.

*Holdningsændring:* Seniorerne skal selv ønske fastholdelsen. Det vil sige, at holdningen om, at man har ret til at gå på efterløn og har ret til at realisere sig selv og nyde livet i den tredje alder, skal udskiftes med et ønske om at blive på arbejdsmarkedet.

### **Det er op til virksomheden**

*Udvikling af arbejdsmiljøet:* Den almene trivsel skal fremmes ved, at virksomheden løbende arbejder med arbejdsmiljøet og trivslen på arbejdspladsen, fortæller enkelte respondenter.

*Udvikling af seniorstilling:* Enkelte respondenter foreslår, at særlige seniorstillinger oprettes, hvor der specifikt er fokus på viden og erfaring, der skal formidles til yngre medarbejdere.

*Klarere arbejdsgiver-udmeldinger:* Nogle respondenter foreslår, at virksomheden bør blive bedre til at melde ud om, at seniorerne er velkomne til at blive.

### **Det er op til eksterne parter**

*Økonomiske incitament:* Enkelte respondenter foreslår, at en økonomisk gulerod i form af et engangsbeløb muligvis kan fremme lavtlønnede seniorers incitament til at blive længere tid på arbejdsmarkedet.

*Lovgivning:* Fra politisk side kan der gribes ind for ad den vej at bremse en for tidlig afgang fra arbejdsmarkedet. Det kan ifølge respondenter eksempelvis ske ved at ændre på efterlønsreglerne.



*Ekstern inspiration:* Eksterne udbydere af kurser nævnes ifm. inspiration til at fremme fastholdelse af seniorer. Konkret nævnes Ældre Sagen som ekstern udbyder.

### **3.8. Mangel på arbejdskraft i fremtiden**

Det viser sig, at flertallet af respondenterne ikke frygter at få mangel på arbejdskraft i fremtiden. Der findes flest ubekymrede respondenter på de private virksomheder. Enkelte offentligt ansatte respondenter er ligeledes ubekymrede. Som en naturlig følge af dette gør man heller ikke noget aktivt for at sikre sig mod en eventuel nedgang i rekrutteringsgrundlaget. De forskellige rationaler, der ligger bag tiltroen til fortsat tilstrækkelig kvalificeret arbejdsstyrke, kan skitseres således:

1. Vores firma er så attraktivt, at jobsøgende til enhver tid vil ønske at arbejde hos os.
2. Vismændene udtaler sig hele tiden om dette og hint, og de har ikke altid ret i deres dystre prognoser.
3. Der er utallige ansøgninger til hvert stillingsopslag, så der er ansøgere nok at vælge imellem.
4. Muligvis kan det vise sig, at det bliver svært at tiltrække talenter til topposter, men ikke til almindelige stillingsfunktioner.
5. Jo mere det offentlige skærer ned og skærper tonen over for de ansatte, jo større bliver tilstrømningen til private firmaer, der giver højere løn. Omvendt: jo mere, det private erhvervsliv skærer ind til benet, jo større bliver tilstrømningen til det offentlige

Ad 1. Så længe virksomheden fremstår som troværdig og dermed attraktiv i medierne og i de jobsøgendes bevidsthed, har virksomheden en tiltro til, at de jobsøgende nok skal finde vej.

*”Vi har drøftet det, men direktionen ser det som, at virksomheden skal blive ved med at fastholde en god markedsposition og have en fin bundlinje, så er der ingen problemer med at rekruttere. Problemet opstår, hvis det går skidt for os, for ingen vil jo arbejde på en mindre attraktiv arbejdsplads”* (Tillidsrepræsentant, stor privat virksomhed).

*”Jeg tror ikke på de dommedagsprofetier. Vi er en uddannelsesby og der er jo en samfundsudvikling som trækker folk til de store byer.”* (Personaleleder, stor offentlig virksomhed).

Ad 2. Ifølge nogle respondenter synes manglen på arbejdskraft i fremtiden at være et postulat, og respondenterne påpeger, at der er skarpe røster i medierne, der giver modargumenter i forhold til denne påstand. Eksempelvis nævnes Børsens skribent Steen Hildebrandt og politikere i almindelighed som leverandører af modargumenter til vismændene.

Ad 3. Personaleledere og tillidsrepræsentanter giver udtryk for, at de modtager mange ansøgninger til almindelige stillingsopslag, eksempelvis kan der være 150 ansøgninger om blot en enkelt HK stilling.

*”Det er ikke noget, vi har talt om, vi får altid rimeligt mange ansøgninger, så det har ikke været et problem.”* (Tillidsrepræsentant, mindre offentlig virksomhed)

Ad 4. Det kan være svært at forestille sig, at manglen på arbejdskraft vil berøre almindelige stillinger, men vil snarere centrere sig om specialiserede stillinger 'på toppen'.

Ad 5. Enkelte private virksomheder gætter på, at de vil tiltrække offentlig arbejdskraft, der ikke vil finde sig i dårlig løn og krav om højere produktivitet på institutions- og undervisningsområdet. Det er tankevækkende, at samme argumentation anvendes, når enkelte offentlige virksomheder forklarer, at arbejdskraft, der er overflødiggjort i det private erhvervsliv, søger mod den trygge offentlige ansættelse.

Der er dog også respondenter, som udtrykker, at det kan vise sig at blive problematisk at skaffe arbejdskraft i fremtiden, når de store årgange trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Det er fortrinsvis respondenter fra det offentlige, der udtrykker denne holdning. Respondenterne tænker på problemer med at skaffe social- og sundhedshjælpere til ældreområdet og med at kunne rekruttere unge mennesker i fremtiden. Der er ikke noget akut problem i forhold til at få unge ansøgere på nuværende tidspunkt, men i fremtiden kan der opstå en reel konkurrencesituation blandt arbejdsgivere på grund af de små årgange.

Respondenter forklarer ligeledes, at der på nuværende tidspunkt kan være få uddannede ansøgere til et stillingsopslag inden for ældreplejen, og at de hører fra ledere i andre institutioner, at problemet er udbredt. Konklusionen lyder, at man står over for et reelt problem, hvis denne tendens fortsætter. Hvorvidt man direkte tager et aktivt skridt for at imødegå denne tendens varierer efter, hvorvidt man er direkte i berøring med personalemanglen. Personalelederen i den kommunale forvaltning giver blot udtryk for problemet, hvorimod personalelederen og tillidsrepræsentanten på et plejehjem tager aktive skridt i forhold til at nedbringe problemet. Dette sker ved at skabe et indtryk af en attraktiv arbejdsplads ved at få arrangementer positivt omtalt i lokalavisen samt at sørge for en god personaleledelse og attraktive sundhedsordninger. Endelig ligger problemet i, at mange social- og sundhedsassistenter springer fra uddannelsen, hvilket den enkelte institution ikke kan forebygge.

En offentligt ansat tillidsrepræsentant forklarer, at kommunen ikke altid læser egne rapporter om den fremtidige mangel på arbejdskraft, når man handler i hverdagen, fordi der pt. er ansøgere nok at tage af, men at 'ballonen revner' på et tidspunkt, hvor man muligvis må spørge sig selv, om der i det hele taget er personale nok til at gennemføre kommunalreformen.

Bekymringen med at tiltrække arbejdskraft luftes ligeledes blandt enkelte respondenter i det private erhvervsliv, der allerede nu kan mærke, at det er svært at skaffe dygtige folk. Eksempelvis må man afholde flere rekrutteringsrunder eller se sig nødsaget til at indkalde mindre kvalificerede ansøgere til jobsamtale. Dette sker i kombination med en oplevelse af, at folk søger mod trygge offentlige stillinger, hvorfor det er forventeligt, at fremtiden byder på udfordringer. P.t. har man ikke taget aktive skridt til at imødekomme problemstillingen, eftersom hverdagens travlhed byder på udfordringer nok. Det kræver således både tid og overskud at nedfælde og iværksætte en langsigtet plan for at gøre noget ved det potentielt fremtidige rekrutteringsproblem.

## Litteraturliste

COWI (2002): *Hvordan afholdes ansatte fra tidlig tilbagetrækning? - en undersøgelse blandt medlemmer af SiD*. Delrapport fra PASTA-projektet. København.

Engelbrecht, B. (2002): Livsfaser og seniorpolitik. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr.3.

Hohnen, P. (2000): *Fleksjob – en vej til et rummeligere arbejdsmarked*. København: Socialforskningsinstituttet 00:18.

Jensen, P.H., Kjeldgaard, T. (2002): Årsager og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr.3.

Jørgensen, M. S., Larsen, M. og Rosenstock, M. (2005): *Et længere arbejdsliv. Tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsens mulighed*. København: Socialforskningsinstituttet 05:03.

Mandag Morgen (2004): *De nye seniorer, deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet*. SeniorForandringsProjektet. København.

Oxford Research (2005): *Good Practice, fastholdelse og integration af seniorer*. København.

Nordisk Ministerråd (2004): *Seniorers konkurrencekraft - analyse af seniorpolitikker og seniorers værdi i fire nordiske lande*. TemaNord 2004:517. København.

Rosenstock, M. (2004): *Særlige seniorer Hvordan støttes kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer i staten?* København: Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling.

Teknologisk Institut (2005): *Værdifulde seniorer – en kvalitativ analyse af seniorers værdi for virksomhederne*. Tåstrup.

Velfærdskommissionen (2005): *Fremtidens velfærd. Sådan gør andre lande*. Analyserapport, [www.velfaerd.dk](http://www.velfaerd.dk).

Wégens, J. (2000): *Seniorers indtog – eller udtog. 10 dilemmaer om ældre på arbejdsmarkedet*. København: Videnscenter på Ældreområdet.

Wégens, J. og Kirk, H. (2002): *Fra beskyttelse til diskrimination. Ældrepolitikens seniorpolitiske omkostninger*. Tidsskrift for Arbejdsliv, nr.3.

Zeuner, L. og Nørregaard C. (1991): *Fortjent otium*. København: Socialforskningsinstituttet 91:10.