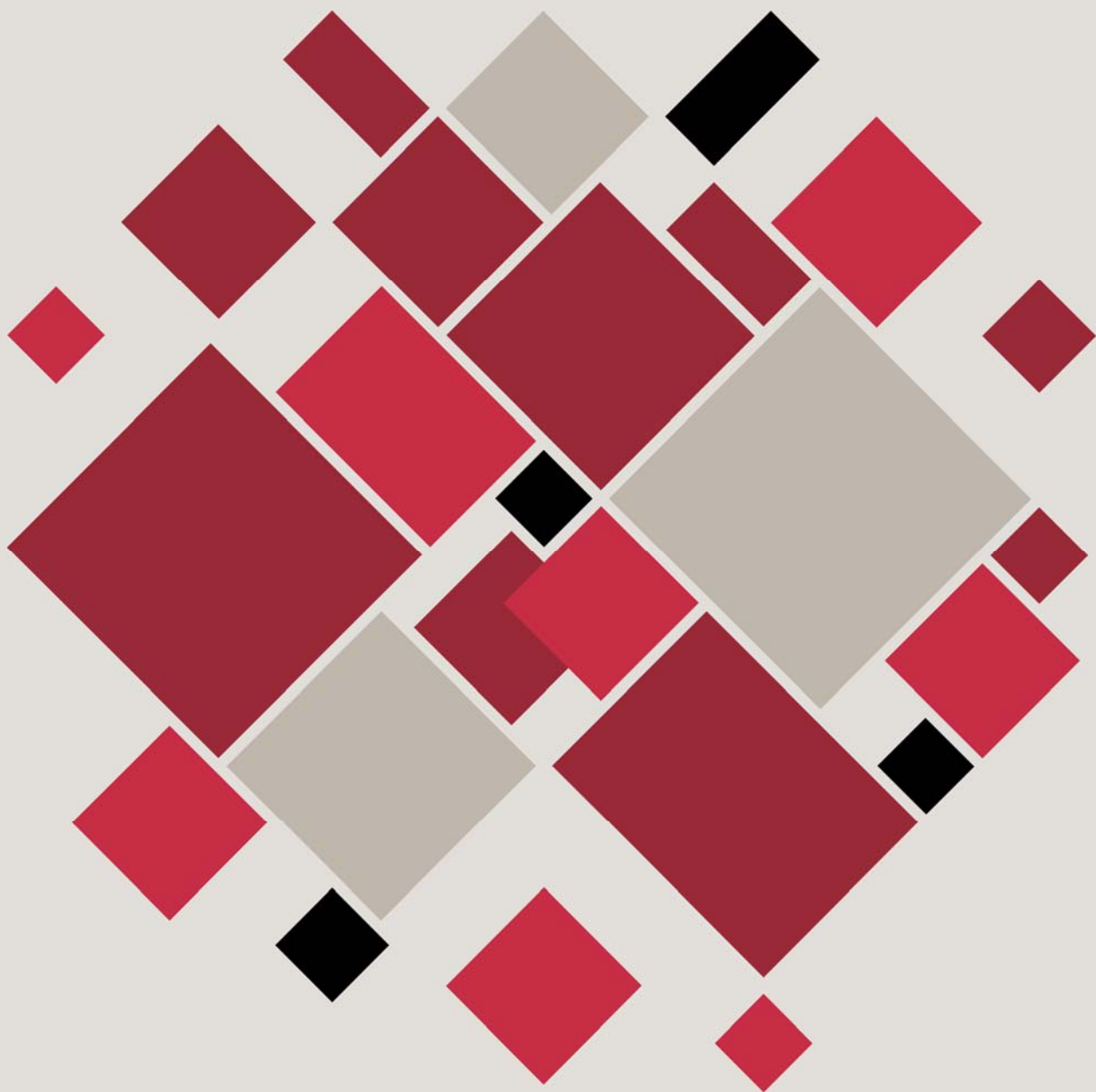


HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken

Hans Christoffer Aargaard Terjesen,
Robert H. Salomon og Vilde Hoff Bernstrøm



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2015
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-365-0
ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet
Pb. 4 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

E-post: postmottak@afi.hioa.no

Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Mestring, arbeid og mangfold (MAM)

Rapport nr.:

13/2015

Tittel:

HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken

Dato:

November 2015

Forfatter(e):

Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Robert H. Salomon og Vilde Hoff Bernstrøm

Antall sider:

42

Resymé:

Formålet med dette prosjektet er å kartlegge hvilken rolle HR-funksjonen har i seniorpolitikken i norske kunnskapsvirksomheter, å undersøke hvilke HR- og ledelsesstrategier og løsninger som benyttes for å lykkes med seniorpolitikk, og hvilke strukturelle virkemidler som benyttes

Studien ble utført med bruk av både kvantitative og kvalitative metoder. Innledende ble det foretatt kvalitative caseundersøkelser med personer med HR- og/eller lederansvar i tre store kunnskapsbedrifter organisert i arbeidsgiverorganisasjonen Abelia. Deretter ble det gjennomført en survey der spørreskjema ble sendt til alle Abelias medlemsvirksomheter med mer enn 25 medarbeidere. Senior ble definert som en arbeidstaker på 55 år og eldre, og det ble understreket at HR-arbeid (personalarbeid som planlegging, anskaffelse og utvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner) kan utføres både av HR-medarbeidere og av ledelsen. Surveyen ble fulgt opp med kvalitative intervjuer i ytterligere tre virksomheter.

Studien viser at seniorer gjennomgående blir betraktet som en viktig ressurs. De fleste bedriftene hadde formulert en HR-politikk, men spesielle tiltak overfor senioren ble ikke ansett som veldig viktig. Kun 36 % hadde en skriftlig formulert seniorpolitikk. Den viktigste oppgitte grunnen til å gi senioren spesiell oppmerksomhet var å beholde og overføre verdifull kompetanse og å beholde nettverk og kundekontakt. De mest benyttede seniorpolitiske virkemidlene gikk på fleksibel arbeidstid, redusert arbeidstid og bruk av hjemmekontor. Bedrifter med mer enn 100 ansatte har en klart mer aktiv seniorpolitikk enn de mindre bedriftene. Det samme gjelder IA-bedriftene.

Studien dokumenterer at HR-funksjonen kan spille en særdeles viktig rolle i det seniorpolitiske arbeidet; direkte ved tiltak rettet mot senioren og indirekte ved generelle arbeidsmiljø- og kompetansetiltak. HR kan også arrangere lederopplæring om seniorpolitikk og bistå ledere i deres arbeid rettet mot eldre arbeidstakere. Å utforme en seniorpolitikk i seg selv gir liten verdi med mindre den omsettes til handling i virksomhetene. I dette arbeidet spiller HR en avgjørende rolle. For å ta skrittet fra policy til praksis må HR være en aktiv pådriver og støttespiller for hele virksomheten, og lederne spesielt.

De kvalitative intervjuene viser at medarbeidersamtalen er et sentralt verktøy for å sikre at medarbeidere sikres kontinuerlig utvikling gjennom hele karrieren, også i senfasen.

Studien dokumenterer også at virksomheter som har utviklet en universell personalpolitikk med oppfølging av den enkelte medarbeider, og som stiller tydelige krav til medarbeidernes utvikling gjennom hele karrieren i praksis har en meget velfungerende seniorpolitikk.

Emneord:

HR, personalpolitikk, seniorpolitikk og ledelse, seniorpolitikk, kunnskapsbedrifter, Senter for Seniorpolitikk, Abelia

Forord

Denne rapporten bygger på et forskningsprosjekt utført av Arbeidsforskningsinstituttet i perioden 2014 – 2015. Prosjektet ble utført på oppdrag av Senter for seniorpolitikk (SSP) og ble utført i kunnskapsbedrifter organisert i Abelia. Prosjektets hovedformål var å undersøke hvordan HR-funksjoner utøves i kunnskapsvirksomheter, og hvilken rolle HR-funksjonen spiller for utøvelsen av seniorpolitikk i norske kunnskapsbedrifter.

I denne rapporten blir det redegjort for hvilken rolle HR-funksjonen har i forhold til seniorpolitikken i norske kunnskapsvirksomheter. Rapporten dokumenterer at HR spiller en viktig rolle for å lykkes med seniorpolitikken i denne delen av arbeidslivet. Sammen med ledelsen kan HR utgjøre en betydelig forskjell i arbeidet med å få seniorenne til å stå lenger i arbeid.

Studien er helhetlig finansiert av Senter for seniorpolitikk (SSP) og prosjektet er blitt gjennomført i et tett samarbeid med fagsjef Roger Moen ved SSP. Det er alltid en meget takknemlig oppgave å utføre oppdrag for SSP og forfatterne av denne rapporten ønsker å takke for tilliten og et meget godt samarbeid. Prosjektet er utført i tett samarbeid med Abelia, ved fagsjef for arbeidsmiljø og HMS, Gro Lundberg som har funnet svært gode case til oss. Abelia har bistått med å sende ut spørreskjema til medlemmene. Dette prosjektet hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten støtten til Abelia. Vi håper at det i fremtiden vil komme flere muligheter til å samarbeide med både SSP og Abelia.

Studien er blitt utført av tre forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI): Hans Christoffer Aargaard Terjesen, Robert H. Salomon og Vilde Hoff Bernstrøm. Alle forskerne utformet spørsmålene til den kvantitative undersøkelsen i samarbeid med Roger Moen (SSP) og Gro Lundberg (Abelia). Bernstrøm hadde hovedansvaret for innsamling og stod for den første analysen av de kvantitative dataene, før hun gikk ut i fødselspermisjon. Salomon og Terjesen ferdigstilte deretter denne analysen. Alle forskerne var involvert i utformingen av intervjuguiden til den kvalitative undersøkelsen, og alle intervjuene ble utført av Salomon og Terjesen i fellesskap. Salomon og Terjesen har skrevet den kvalitative analysen og står bak rapportens konklusjoner.

Denne studien blir publisert to steder: i denne rapporten og som et eget fagfellevurdert bokkapittel i boken *Langsiktig ledelse*. I samråd med SSP bygger denne rapporten på bokkapitlet. I forhold til boken er første del av rapporten utvidet med flere figurer og data fra surveyen og en bredere omtale av casebedriftene og metodene som er benyttet. Den siste delen av rapporten er tilnærmet lik siste del av bokkapitlet.

Vi takker alle informantene som tok seg tid til å stille til intervju eller til å fylle ut spørreskjemaet som ble sendt ut elektronisk. Uten dere hadde vi ikke hatt noen empiri å analysere – og dermed heller ingen tekst å skrive. Vi håper at resultatet blir til berikelse for dere, slik at dere får noe igjen for den tiden dere brukte på oss.

Oslo, 11. november 2015

Innholdsliste

1. Innledning: Hva menes med HR?	1
2. Metode og casebeskrivelser	3
2.1 Innledende casestudier	3
Virksomhet 1	3
Virksomhet 2	3
Virksomhet 3	4
2.2. Survey i et utvalg bedrifter organisert i Abelia.....	4
Metodiske utfordringer/hensyn.....	5
2.3 Ny kvalitativ undersøkelse	5
Virksomhet 4	5
Virksomhet 5	5
Virksomhet 6	6
3. Status for seniorene i kunnskapsbedrifter – hvordan går det?	7
4. HR i norske kunnskapsbedrifter	10
4.1. HRs viktigste oppgaver	11
5. HR og seniorene.....	14
6. Hensikten med seniorpolitikken.....	19
7. Strategier, tiltak og virkemidler i bruk.....	21
8. Spiller HR-funksjonen en rolle i for seniorpolitikken?	24
9. Samtaler om seniorpolitikk: Tykke beskrivelser	25
9.1. Rekruttering: junior eller senior?	25
10. Med seniorpolitikken på plass: kunsten å servere travle seigmenn	28
10.1. Uten seniorpolitikk: Universelle HR-strategier med unntaksvis alderstilpasninger	30
11. Seleksjon	32
11.1: Seleksjon I: Situasjonene HR rår over.....	32
Medarbeidersamtalen, en utviklingsgarantist?	34
HR skal bidra til god ledelse	35
11.2 Seleksjon II: Situasjonene HR ikke rår over	36
12. Hvorfor og hvor forsvinner senioren?	39
13. Avslutning: Oppsummerende punkter om HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken.....	40

Litteraturliste

Figurliste

Figur 3.1 Påstander om seniorer

Figur 3.2 Andel seniorer på arbeidsplassen og hvorvidt seniorenne sliter med å holde seg oppdatert

Figur 4.1 Har virksomheten en formulert HR-/personalpolitikk?

Figur 4.2 Hva er de viktigste HR-oppgavene i virksomheten?

Figur 4.3 Hva er de viktigste HR-oppgavene i virksomheten? – Tiltak for seniormedarbeidere

Figur 4.4 Hva er de viktigste HR-oppgavene i virksomheten? – Livsfasepolitikk

Figur 4.5 «Seniorenne i vår virksomhet trives» etter vurdering av arbeidsmiljøtiltak og livsfasepolitikk

Figur 5.1 Har virksomheten en skriftlig formulert seniorpolitikk?

Figur 5.2 Tas det spesielle hensyn til seniorenne i HR-arbeidet?

Figur 5.3 Hvordan bistår HR i din virksomhet med personalpolitikk av betydning for seniorenne?

Figur 5.4 Hvordan bistår HR i din virksomhet med personalpolitikk av betydning for seniorenne? – For virksomheter som er IA-virksomhet og som ikke IA-virksomhet

Figur 5.5 I vår virksomhet deltar seniorenne på kompetansehevede tiltak i minst like stor grad som de under 55 år

Figur 6.1 Hva er hensikten med å gi seniorenne spesiell oppmerksomhet i virksomheten?

Figur 6.2 Hvordan det går med seniorenne – etter i hvilken grad virksomheten vurderer det som hensiktsmessig å gi dem spesiell oppmerksomhet for å styrke virksomhetens konkurransevne

Figur 7.1 I vår virksomhet har vi strategier for....

Figur 7.2 Benytter virksomheten noen av følgende virkemidler overfor seniorenne?

Figur 7.3 Benytter virksomheten noen av følgende virkemidler overfor seniorenne – etter antall ansatte

Sammendrag

Hovedformålet med dette prosjektet er å kartlegge hvilken rolle HR-funksjonen har i seniorpolitikken i norske kunnskapsvirksomheter.

Studien ble utført med bruk av både kvantitative og kvalitative metoder. Innledende ble det foretatt kvalitative caseundersøkelser i tre store kunnskapsbedrifter som er organisert i Abelia, som er NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter. De tre kunnskapsbedriftene som deltok i den første intervjurunden, var alle internasjonale selskaper med henholdsvis 10 000, 16 000 og 100 000 medarbeidere. I den innledende fasen ble det foretatt fem kvalitative dybdeintervjuer med personer med HR- og/eller lederansvar. Disse samtalen ga innsikt i hvordan det seniorpolitiske feltet ser ut i denne delen av norsk arbeidsliv, og bidro med skreddersøm for utformingen av et kvantitativt spørrebatteri som ble sendt ut i studiens andre fase. Den påfølgende kvantitative undersøkelsen ble sendt ut til alle av Abelias medlemsvirksomheter som har mer enn 25 medarbeidere. I invitasjonen til undersøkelsen ble en senior definert som en arbeidstaker på 55 år og eldre, og det ble understreket at HR-arbeid (personalarbeid som planlegging, anskaffelse og utvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner) kan utføres både av HR-medarbeidere og av ledelsen. Hensikten med spørreundersøkelsen var å undersøke hvilke HR- og ledelsesstrategier og løsninger som benyttes for å lykkes med seniorpolitikk, og hvilke strukturelle virkemidler som benyttes. Det ble også stilt spørsmål om hvilke målsettinger virksomhetene hadde med sin seniorpolitikk, og potensielle forskjeller mellom virksomhetene som henholdsvis lykkes og ikke lykkes med sin seniorpolitikk.

Etter at den kvantitative undersøkelsen var gjennomført og dataene fra denne var analysert, ble det foretatt tre nye caseundersøkelser, i to nye kunnskapsbedrifter organisert i Abelia med henholdsvis 100 og 150 ansatte, samt i en kunnskapsvirksomhet i offentlig sektor med cirka 170 ansatte. Totalt ble det foretatt fem intervjuer i den siste delen av prosjektet.

Studien viser at seniorer gjennomgående blir betraktet som en viktig ressurs. De fleste bedriftene har formulert en HR-politikk, men spesielle tiltak overfor seniorenne blir ikke ansett som veldig viktig. Kun 36 % har en skriftlig formulert seniorpolitikk. Den viktigste oppgitte årsaken til å gi seniorenne spesiell oppmerksomhet er å beholde og overføre verdifull kompetanse og å beholde nettverk og kundekontakt. De mest benyttede seniorpolitisk virkemidlene er fleksibel arbeidstid, redusert arbeidstid og bruk av hjemmekontor. Seniorenne deltar i stor grad i kompetansegivende tiltak, og det var bare svært kostbare kurs og noen ledelsesutviklingsprogrammer de aller eldste arbeidstakerne ikke får delta på.

Bedrifter med mer enn 100 ansatte har en klart mer aktiv seniorpolitikk enn de mindre bedriftene. Det samme gjelder IA-bedriftene.

I de kvalitative intervjuene tegnet informantene et særdeles positivt bilde av seniorenne: de er attraktive medarbeidere og ønskede ressurser for bedriftene. I tilfellene hvor yngre medarbeidere blir foretrukket fremfor en senior er dette ofte begrunnet med spesifikke teknologiske kompetansebehov, med en særdeles viktig presisering: Informantene forteller om at seniorenne stort sett ikke har problemer med å holde seg oppdatert, men i tilfeller hvor virksomhetene har behov for kompetanse innenfor helt ny teknologi, som seniorenne ikke har utdanning innenfor eller erfaring med, er det naturlig for virksomhetene å rekruttere yngre medarbeidere.

Undersøkelsen viser at HR først og fremst bistår seniorenne gjennom 1) utvikling av generelle personal-systemer og virkemidler og utvikling av den generelle personalpolitikken, og 2) gjennom rekruttering og utvikling av gode ledere. Disse to punktene ble tillagt større vekt enn direkte støtte og tilrettelegging overfor seniorenne.

Studien dokumenterer at HR-funksjonen kan spille en særdeles viktig rolle i det seniorpolitiske arbeidet; direkte ved tiltak rettet mot seniorene og indirekte ved generelle arbeidsmiljø- og kompetansetiltak. HR kan også arrangere lederopplæring rettet mot seniorpolitikk og bistå ledere i deres arbeid rettet mot eldre arbeidstakere. HRs rolle i forhold til seniorpolitikken dreier seg hovedsakelig om fire aspekter:

- 1) HR må bistå i forbindelse med kontinuerlig kompetanseutvikling slik at medarbeidere ikke blir utdatert når de når en viss alder.
- 2) HR må sørge for at virksomheten har og får gode ledere.
- 3) HR må bidra til å utvikle et arbeidsmiljø som gjør at medarbeiderne trives.
- 4) HR må legge opp til at virksomheten tilbyr medarbeiderne tilstrekkelig fleksibilitet.

Intervjuene avdekker også at å utforme en seniorpolitikk i seg selv gir liten verdi med mindre det kvalitetssikres at den omsettes til handling i virksomhetene. I dette arbeidet spiller HR en avgjørende rolle ved å være den instansen som sørger for at dette skjer. For å ta skrittet fra policy til praksis må HR være en aktiv pådriver og støttespiller for hele virksomheten og lederne spesielt.

De kvalitative intervjuene viser også at medarbeidersamtalen er et sentralt verktøy for å sikre at medarbeidere sikres kontinuerlig utvikling gjennom hele karrieren, også i senfasen. Flere av virksomhetene som deltar i studien anvender medarbeidersamtalen som et generisk utviklingsverktøy som benyttes med høy frekvens. I noen av virksomhetene avholdes det månedlige utviklingssamtaler med medarbeiderne. I tillegg til å bidra til ønsket utvikling- og måloppnåelse anvendes også disse medarbeider-/utviklingssamtalene til å sikre at medarbeiderne trives på jobb. Både faglig utvikling og arbeidsglede er viktig å ivareta for å unngå at seniorene forsvinner. Denne bruken av medarbeidersamtalen som utviklingsverktøy er overførbart til andre virksomheter, på tvers av sektor og bransje i norsk arbeidsliv.

Studien dokumenterer at virksomheter som har utviklet en universell personalpolitikk med tett oppfølging av den enkelte medarbeider, og som stiller tydelige krav til medarbeidernes utvikling gjennom hele karrieren i praksis har en meget velfungerende seniorpolitikk, også i de tilfellene hvor det ikke er blitt definert en egen seniorpolitisk strategi.

1. Innledning: Hva menes med HR?

I denne rapporten definerer vi HR som alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvås og Dysvik 2008). Tidligere ble HR kalt personalforvaltning, og ble stort sett organisert under en personalsjef. Personalforvaltningen omhandlet hovedsakelig ansettelse og avgang, lønnsforhold og arbeidsmiljø, men til tross for svært viktige ansvarsområder hadde denne funksjonen som oftest svak tilknytning til virksomhetenes strategiske utvikling. I de senere år har HR-faget fått betydelig økt oppmerksomhet, og faget har blitt mer profesjonalisert. Personalforvaltning anses i dag som en strategisk viktig funksjon i de fleste virksomheter og i store virksomheter er HR ofte integrert i toppledergruppene (Mikkelsen og Laudal 2014). I Norge ble den første fagboken om personalforvaltning utgitt i 1935,¹ men en minst like viktig milepæl er Thorsrud og Emerys bok *Mot en ny bedriftsorganisasjon* fra 1970. Denne boken og senere arbeider ble en viktig premissleverandør for utviklingen av personalforvaltningen i Norge. Boken inneholder mange viktige elementer som kan sammenfattes i to perspektiver (Thorsrud og Emery 1970):

1) For at medarbeiderne skal kunne utføre en tilfredsstillende jobb, må en rekke psykologiske jobbkraav være tilfredsstillende. Det går på såpass grunnleggende forhold som å kunne lære noe, treffe beslutninger, anseelse, sammenheng mellom arbeid og omverdenen og muligheter for en ønskelig fremtid i jobben. Ved å tilfredsstille disse kravene er det mulig å unngå fremmedgjøring og å øke jobbmotivasjonen.

2) For at medarbeiderne skal gjøre en tilfredsstillende jobb, må de ha et minimum av innflytelse over egen jobbutforming og arbeidssituasjon. Det kan oppnås gjennom et samarbeid med ledelsen gjennom medvirkning av de ansatte.

I de to punktene ligger det et grunnleggende syn på de ansatte som en ressurs for virksomheten, og det er dette perspektivet som i stor grad gjennomsyrrer dagens HR-tenkning i Norge.

Det er mange faktorer som virker inn på arbeidsbetingelser og arbeidsmiljø. Markedsforhold, eierskap, politiske føringer og lovgivning er viktige eksterne faktorer. I tillegg spiller partene i arbeidslivet en viktig rolle. Internt er ledelse, HR, arbeidsoppgavene, arbeidsorganisering og forholdet mellom medarbeidere og ledelsen av stor betydning. Mange land ser ofte til Norge med både undring og beundring fordi det internt i virksomhetene er et tett samarbeid og lav maktavstand (Finsrud 2009; Hofstede mfl. 2010). Dette samarbeidet gjenspeiles også sentralt: både IA-avtalen og arbeidsmiljøloven (fra henholdsvis 1977 og 2006) har hatt betydning for utviklingen av HR-feltet i Norge (Mikkelsen og Laudal 2014). Sett fra dette perspektivet burde man kunne stille svært høye krav til HR-utøvelsen i norske virksomheter. Utøvelsen av HR i norske virksomheter varierer imidlertid i stor grad. Riktignok legger mange større virksomheter sterk vekt på HR i sitt strategiske arbeid, særlig i forbindelse med rekruttering og kompetanseutvikling av medarbeidere. Men det finnes fortsatt mange virksomheter som har en mer begrenset HR-strategi. Det gjelder også HR-strategi for eldre medarbeidere. Forskningen har de siste årene dokumentert at det i virksomheter ofte kan oppstå et språk mellom HR-politikens visjon og ambisjon på den ene siden og dens manifestasjon på den andre. Dette ble blant annet dokumentert i en studie foretatt i industrien i Grenland i 2013-2014 (Terjesen, Svare og Salomon 2014). Det er naturlig, når politikk utformes på toppledernivå og utøves på lavere nivåer i linjen eller i

¹ Boken hadde tittelen *Personalforvaltning i industri og handel* og var forfattet av Rolf Waaler (1935).

egne HR-avdelinger. Reell utøvelse av HR-funksjoner finner man like gjerne i lavere ledelsesledd som i en rendyrket HR-rolle. Policy er aldri en garanti for praksis.

Hittil har norsk forskning på seniorpolitikk i stor grad vært konsentrert om offentlig sektor generelt og pleie- og omsorgssektoren og helsesektoren spesielt. Det foreligger også forskning om seniorpolitikk i turistnæringen, transportsektoren, bygg- og anleggsbransjen og industrien (Solem 2015; Midtsundstad 2015; Hilsen og Salomon mfl. 2010). Det foreligger også en ganske bred litteratur om eldre arbeidstakere, seniorpolitikk og evaluering av virkemidler i seniorpolitikken. Vi har valgt å ikke gå inn i denne litteraturen da den er lett tilgjengelig i andre kilder som i Terjesen og Salomon (2015)²; Hilsen og Midtsundstad (2014); Midtsundstad og Bogen (2013); Kadefors og Hanse (2012); Jensen og Møberg (2012); Solem (2012); Ennals og Salomon (2011); Midtsundstad og Bogen (2011); Mykletun og Furunes (2011); Furunes og Mykletun (2010); Ilmarinen (2006).

Forskning på norsk seniorpolitikk har hatt mindre tilgang til privat sektor, og man har hatt liten forskningskunnskap om hvordan livet fortøner seg for senioren i kunnskapsbedrifter. Det mangler imidlertid ikke på forestillinger eller myter om denne typen virksomheter. Som oftest fremstilles kunnskapsbedrifter som de unges arena. Hvor mange ganger har man ikke hørt om IT-bedriften som hentet den 17-år gamle briljante hackeren rett fra gutterommet, eller om 40-åringen i samme type virksomhet som opplevde å bli betraktet som en dinosaur? Men er det virkelig slik? Eller er dette en form for «urban myths»?³ Pågår det i denne delen av arbeidslivet en konstant jakt på ungdommen? Er det rom for aldring i denne delen av arbeidslivet? I denne rapporten skal vi utforske disse mytene.

² Denne referansen er til boken *Langsiktig ledelse*, hvor man finner kapitlet som denne rapporten bygger på.

³ «Urban myths», også omtalt som «urban legends», er et engelsk uttrykk for moderne folkløse med ukjent sannhetsgehalt.

2. Metode og casebeskrivelser

Denne studien ble utført med bruk av både kvantitative og kvalitative metoder. Erfaringsmessig gir en slik blanding av metoder en større innsikt i problemstillingene enn ved bruk av kun én metode. De kvalitative intervjuene bidrar til å gi dybdeinnsikt og forståelse mens surveyundersøkelsene kan si noe om omfanget av de ulike forholdene som studeres, og styrken og sammenhengen mellom ulike variablene som inngår i analysen.

2.1 Innledende casestudier

Innledende ble det foretatt kvalitative caseundersøkelser i tre store kunnskapsbedrifter som er organisert i Abelia: NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter. De tre kunnskapsbedriftene som deltok i den første intervjurunden, var alle internasjonale selskaper med henholdsvis 10 000, 16 000 og 100 000 medarbeidere. I den innledende fasen ble det foretatt totalt fem kvalitative dybdeintervjuer med personer med HR- og/eller lederansvar. En kort beskrivelse av casebedriftene følger her:

Virksomhet 1

Bedriften er del av et stort internasjonalt konsern med over 100 000 medarbeidere globalt. Virksomhetens primære forretningsområder er mobil infrastruktur og utvikling av IT-plattformer. Hovedtyngden av virksomheten er å levere systemløsninger til store operatører. I Norge driver virksomheten hovedsakelig med business to business-aktiviteter (B2B) og kundestøtte. Bedriften driver med patentutvikling og har 35 000 patenter.

HR-ansvarlig bruker cirka 10 % av stillingen på HR og har ansvar for cirka 350 medarbeidere som er lokalisert ved to forskjellige steder i Norge. Snittalderen for medarbeiderne i avdelingen som ble besøkt i forbindelse med denne studien er på omtrent 50 år. Det er få unge i den studerte avdelingen og ingen er under 30 år. Det er også noen medarbeidere mellom 60 og 70 år i denne avdelingen. Virksomheten har hatt en aldersgrense på 68 år, men den sklir oppover. Bedriften henter gjerne inn medarbeidere som har jobbet i 40 år og de feirer fortsatt medarbeidere som har jobbet i 25 eller 50 år. Samtidig har de liten turnover. De prøver derfor å få inn flere yngre medarbeidere. Globalt har virksomheten en tydelig uttalt mangfoldspolicy, men denne mangfoldspolicyen retter primært oppmerksomheten mot etnisitet og kjønn. HR-ansvarlig kan imidlertid fortelle at virksomhetens strategiske og offentlige uttalte mangfoldsstrategi er positivt i forhold til å tilrettelegge for seniorenne (som del av mangfoldet), men virksomheten har ikke utformet en egen seniorpolitikk. Bedriften er IA-bedrift. Vi foretok et intervju i denne bedriften, og det refereres i betydelig grad til dette intervjuet i den kvalitative analysen.

Virksomhet 2

Intervjuene fant sted i bedriftens lokaler i Osloområdet. Bedriften er et internasjonalt konsern med omtrent 10 000 ansatte. Bedriften har 135 kontorer i 16 land, også kontorer spredt rundt i Norge. Selskapet tilbyr ulike leveranser innen IT-tjenestemarkedet. Selskapet er et resultat av flere store fusjoner og oppkjøp. Virksomheten er i en hard internasjonal konkurransesituasjon og opplever i økende omfang at oppdrag som tidligere ble utført av norske aktører i dag ofte blir flyttet til virksomheter i land som India og Ukraina.

Gjennomsnittsalderen på de ansatte i Norge er cirka 40 år. Mange av de ansatte har jobbet i bedriften i 25 -30 år. 23-24 % er kvinner. Virksomheten har en strategisk målsetting om å senke snittalderen, og

intervjuene kom det frem at bedriften er på jakt etter seniorer på cirka 30 år!⁴ Bedriften har vært gjennom flere fusjoner og omstillinger, dels med nedbemanningsprosesser de siste årene. 800 har sluttet de to siste årene. Nedbemanningsprosessene ser ut til å ha vært ryddige.

Virksomheten har en sentral HR-avdeling som bistår ledelsen i forbindelse med HR-strategi og kompliserte saker, som langtidsfravær, konflikter på arbeidsplassen, etc. Flere av avdelingskontorene har egne HR-direktører. Det gjennomføres jevnlig arbeidsmiljøundersøkelser, og arbeidsmiljøet er gjennomgående godt. Virksomheten har i flere omganger hatt flere møter om seniorpolitikk, men den har foreløpig ikke utformet en egen seniorpolitisk strategi.

Vi foretok to intervjuer i denne bedriften, og det refereres i betydelig grad fra begge samtalenene i den kvalitative analysen.

Virksomhet 3

Dette er et internasjonalt konsern med virksomheter i land over hele kloden. Også denne virksomheten har vært gjennom fusjoner i de senere årene. Bedriften gir høykvalifisert bedriftsstøtte til virksomheter innen energi, olje og gass og skipsfart. Hovedkontoret ligger i Østlandsområdet der også intervjuene fant sted. 60 % av virksomheten er norskeid.

Til sammen er det 16 000 ansatte i selskapet globalt. Cirka 2500 av dem arbeider i Norge. Gjennomsnittsalder for ansatte i Norge er 43–44 år, og 63 medarbeidere er over 60. Siden dette er et selskap som opererer globalt må mange av medarbeiderne være villige til å akseptere mye reisevirksomhet. Medarbeidere over 50 år er en mobil gruppe, noe som er av stor verdi for en virksomhet som jobber såpass internasjonalt. Virksomheten har egen HR-avdeling som støtter utviklingsprosesser i virksomheten. Virksomheten har utformet en omfattende seniorpolitikk. Vi foretok to intervjuer i denne virksomheten, og det refereres i betydelig grad fra en av samtalenene i den kvalitative analysen.

Samtalene i bedrift A, B og C ga innsikt i hvordan det seniorpolitiske feltet ser ut i denne delen av norsk arbeidsliv, og bidro med skreddersøm i utformingen av et kvantitativt spørrebatteri som ble sendt ut i studiens andre fase.

2.2. Survey i et utvalg bedrifter organisert i Abelia

Den påfølgende kvantitative undersøkelsen ble sendt ut til alle av Abelias medlemsvirksomheter som har mer enn 25 medarbeidere. I invitasjonen til undersøkelsen ble en senior definert som en arbeidstaker på 55 år og eldre, og det ble understreket at HR-arbeid (personalarbeid som planlegging, anskaffelse og utvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner) kan utføres både av HR-medarbeidere og av ledelsen. Hensikten med spørreundersøkelsen var å undersøke hvilken rolle HR-funksjonen har i det seniorpolitiske arbeidet, hvilke HR- og ledelsesstrategier og løsninger som benyttes for å lykkes med seniorpolitikk, og hvilke strukturelle virkemidler som benyttes. Vi undersøkte også hvilke målsettinger virksomhetene hadde med sin seniorpolitikk, og potensielle forskjeller mellom virksomhetene som henholdsvis lykkes og ikke lykkes med sin seniorpolitikk.

Vi fikk totalt 76 svar på spørreundersøkelsen. Når vi ekskluderer de respondentene som kun har svart på første eller de to første spørsmålene sitter vi igjen med 61 respondenter. Dette tilsvarer en svarprosent på ca. 26%. Til tross for to purrerunder ble ikke svarprosenten spesielt høy, men svarprosenten er relativt vanlig for denne typen undersøkelser. Fordi antallet personer analysen baseres på er lavt settes det imidlertid sterke begrensninger på hvor avanserte analyser det er mulig å

⁴ For ordens skyld: Det må understrekes at uttalelsen om «en senior på 30» kom fra informanten med et betydelig glimt i øyet.

foreta uten at usikkerheten blir for stor. En annen mulig svakhet i undersøkelsen er at virksomheter som har fokus på seniorpolitikk i større grad har valgt å svare på undersøkelsen enn virksomheter som ikke har seniorpolitikk i sentrum. Det kan bety at vi har en overrepresentasjon av virksomheter som har utformet en seniorpolitikk i materialet. Det kan videre bety at holdninger og aktiviteter knyttet til seniorpolitikk neppe er mer positive enn de vi har observert i materialet.

Respondentene anslår at omtrent 20% av de ansatte i virksomhetene i snitt er 55 år og eldre. Andelen varierer fra 1 til 80 %, men halvparten av virksomhetene ligger mellom 10 og 25%. Ikke alle virksomhetene har oversikt over dette, og noen oppgir i stedet snittalder i bedriften – høyeste svar er en gjennomsnittsalder på 52 år.

Alle virksomhetene er kunnskapsbedrifter. De bransjene der flest har svart er forskning, IKT, telekommunikasjon og teknologi, konsulentvirksomheter og utdanning. Men det er også virksomheter fra områder som design, ideelle virksomheter, handel, industri og forsikring, altså en betydelig spredning i type virksomheter.

Personen som svarte på undersøkelsen på vegne av virksomheten var som oftest HR-leder/HR-direktør (23%), etterfulgt av linjeledere, administrasjonssjef og dagligleder/administrerende direktør.

Metodiske utfordringer/hensyn

Antall virksomheter i undersøkelsen er lavt som grunnlag for statistiske analyser, noe som gjør det vanskeligere å finne statistiske signifikante sammenhenger. Om en sammenheng er signifikant er grovt sagt om vi kan vite med en 95% sikkerhet at forskjellen vi ser ikke skyldes tilfeldigheter. At en sammenheng ikke er statistisk signifikant betyr ikke at sammenhengen ikke er reell, men at vi ikke kan være sikker på om vi ville funnet den samme forskjellen om vi hadde spurt andre eller flere virksomheter. Særlig på grunn av disse svakhetene er det viktig å se funnene og forskjeller i data-materialet i sammenheng med de to kvalitative studiene i prosjektet og annen kunnskap fra feltet.

2.3 Ny kvalitativ undersøkelse

Etter at den kvantitative undersøkelsen var gjennomført og dataene fra denne var analysert, ble det foretatt nye caseundersøkelser. To nye kunnskapsbedrifter som er organisert i Abelia, samt en kunnskapsvirksomhet i offentlig sektor, ble besøkt i den avsluttende runden. Disse tre presenteres her:

Virksomhet 4

Denne Abelia-bedriften arbeider med it-rådgivning, systemutvikling, sikkerhet og IT-arkitektur. Det er cirka 100 ansatte i bedriften. Bedriften er eid av de ansatte som får del i selskapets utbytte. Bedriften betjener både offentlige og private virksomheter. Dette er eksempel på en bedrift som arbeider i en konkurranseutsatt bransje og med behov for stadig fornyelse. Vi intervjuet bare én person i denne bedriften. Intervjuet ga imidlertid mye innsikt som vi kommer tilbake til i den kvalitative analysen. Denne virksomheten har ikke utformet en egen seniorpolitikk.

Virksomhet 5

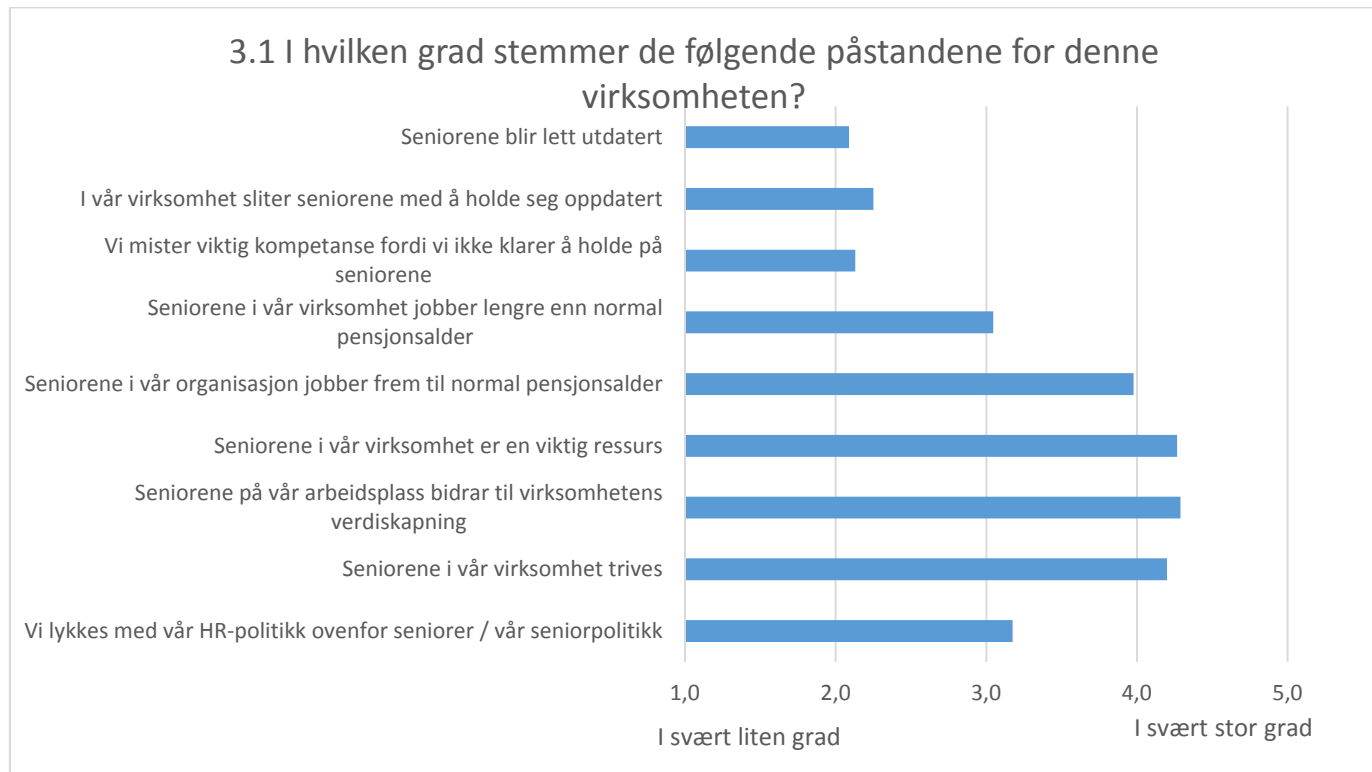
Den andre Abelia-bedriften er lokalisert til Østlandet og leverer faglige og juridisk kompetansetjenester innen personal og ledelse. Bedriften leverer både åpne- og skreddersydde bedriftsinterne kurs. I tillegg leveres ulike nettbaserte opplegg. Bedriften har omtrent 150 ansatte og har sitt nedslagsfelt over hele landet. I denne bedriften hadde vi to intervjuer. Et av disse intervjuene er det referert en del til i den kvalitative analysen. Denne virksomheten hadde ikke utformet en egen seniorpolitikk på intervju-tidspunktet, men hadde iverksatt en prosess for å utforme dette.

Virksomhet 6

Dette er et større brukerorientert forvaltningsorgan. Virksomheten operer i hele landet. Hovedkontoret er i Oslo og avdelingskontorene er lokalisert sentrale steder i landet. Det er omtrent 170 ansatte i virksomheten. Etaten er brukerorientert og driver både med direkte brukerveiledning og med policyaktivitet innen sitt arbeidsområde. Staben består i stor grad av jurister som driver direkte veiledning/saksbehandling og informasjons/kommunikasjonsfolk som driver med politikkutforming og påvirkning av myndigheter og markedsaktører. I den virksomheten går HR vesentlig ut på å drive med kulturbygging, lederutvikling og kompetanseplanlegging. I denne virksomheten foretok vi to intervjuer. Disse intervjuene blir det ikke sitert fra i denne rapporten, men de tjente som en nyttig referanseramme for vår gjennomgang og analyse av intervjuene som ble utført i Abelia-virksomhetene.

3. Status for seniorenene i kunnskapsbedrifter – hvordan går det?

I surveyen stilte vi en rekke spørsmål om bedriften med spesiell vekt på HR og seniorpolitikk. Hovedtyngden av spørsmålene var formulert slik at respondentene ble forelagt en rekke utsagn som de skulle si seg enig/uenig i på en skala fra 1 til 5. Det første spørsmålet dreide seg om en rekke påstander om seniorer. Svarene er gjengitt i figur 3.1 – påstander om seniorer:



Det første vi ser, er at virksomhetene oppgir at de verdsetter seniorenenes bidrag til virksomheten. 82 % oppgir at seniorenene bidrar til virksomhetens verdiskaping i stor eller svært stor grad, og 87 % oppgir at seniorenene i stor eller svært stor grad er en viktig ressurs. Dette er et viktig hovedfunn, som støtter et av våre viktigste tema i denne rapporten; seniorenene kan sees på som en ressurs!

Likevel er det ikke slik at seniorenene er uerstattelige. Kun 17 % oppgir at de mister viktig kompetanse fordi de ikke klarer å holde på seniorenene. Svarene her vil avhenge av hvor dyktige virksomheten er på å utvikle de yngre medarbeidernes kompetanse, og i hvilken grad eldre medarbeidere bidrar med kompetanseoverføring til yngre. Undersøkelsen viser at virksomheter som opplever at de mister viktig kompetanse fordi de ikke klarer å holde på seniorenene, også opplever at de i mindre grad lykkes med HR-politikken overfor seniorenene.

Undersøkelsen avdekker ingen tegn til at hovedtyngden av seniorenene lett blir utdatert. Rundt 11 % oppgir at seniorenene sliter med å holde seg oppdatert i stor eller svært stor grad, mens 73 % svarer at seniorenene i liten eller svært liten grad lett blir utdatert. På spørsmål om hva som er virksomhetens største utfordringer når det gjelder seniorenene, svarte en respondent i det åpne kommentarfeltet:

Vi har ikke utfordringer med våre seniorer, hos oss er de en ressurs.

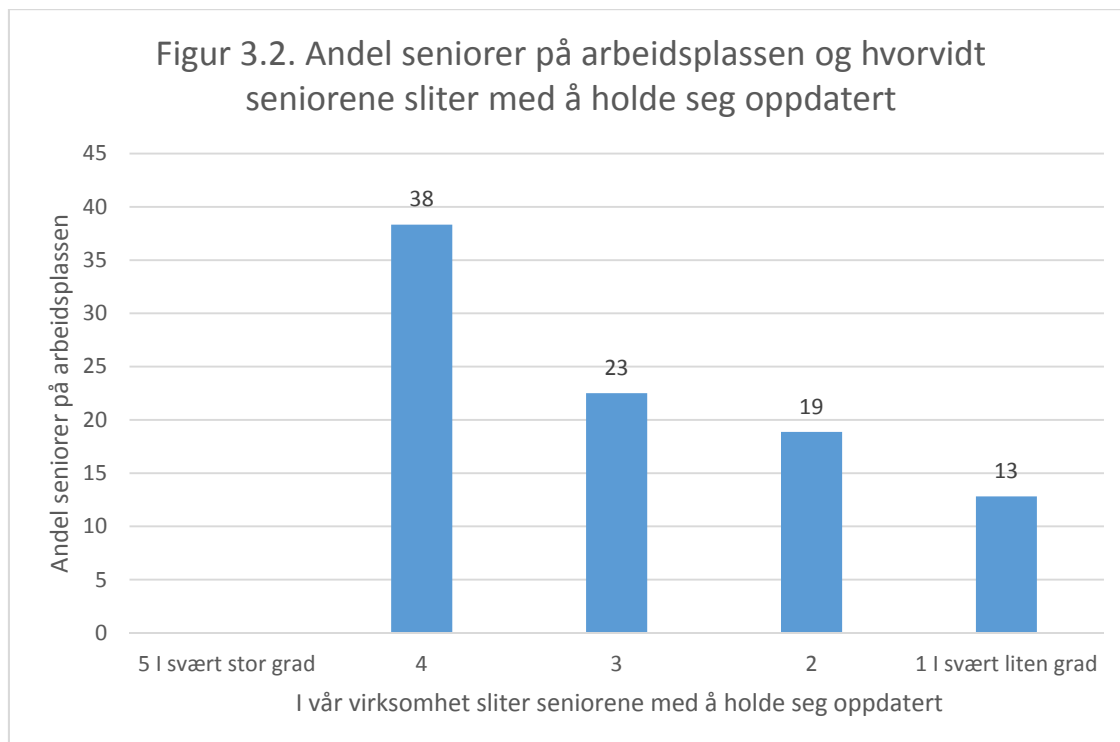
På spørsmål om hvilke strategier virksomhetene har ovenfor senioren, svarer en annen:

Vi har ikke seniorproblematikk. Seniorer jobber lenge, har høy kompetanse og verdsettes.

Det blir større spredning mellom virksomhetene på spørsmålet om virksomhetene opplever å lykkes med HR-politikken ovenfor senioren. 38 % opplever å lykkes i stor eller svært stor grad, mens 23 % opplever å lykkes i liten eller svært liten grad. Svarene vil avhenge av hvilke ambisjoner virksomhetene har for seniorpolitikken, men viser ikke hva virksomhetene faktisk har oppnådd. Vi kan imidlertid slå fast at cirka en firedel av respondentene opplever at de fortsatt har en betydelig utfordring i å få til en vellykket seniorpolitikk.

Respondentene som rapporterer at senioren i deres virksomhet er en viktig ressurs, rapporterer også i større grad at senioren trives, at de bidrar til verdiskapingen, og at de jobber frem til eller lenger enn pensjonsalder. De samme respondentene rapporterer også i mindre grad at senioren blir lett utdatert eller sliter med å holde seg oppdatert. Med unntak av spørsmålene «vi lykkes med vår HR-politikk» og «vi mister viktig kompetanse» tyder våre analyser⁵ på at de øvrige spørsmålene samlet måler en underliggende opplevelse av hvor godt det står til med senioren i virksomheten.

Det er ingen sammenheng mellom hvor godt respondentene rapporterer at det står til med senioren i virksomheten, og størrelse på virksomheten. Vi finner imidlertid en signifikant negativ sammenheng mellom hvor godt virksomhetene opplever at det står til med senioren, og hvor stor andel av arbeidstokken de oppgir er 55 år eller eldre. Det vil si at de virksomhetene som rapporterer at det står best til med senioren, generelt er de med den laveste andelen seniorer.



⁵ Vi har her gjort eksplorative faktoranalyse og Cronbach's alpha, som er reliabilitetsanalyse. Den eksplorative faktoranalysen støtter at dette er en faktor.

Undersøkelsen viser at en betydelig større andel eldre arbeidstakere sliter med å holde seg oppdatert i bedrifter med en høy andel eldre. En forklaring kan være at i virksomheter med få eldre ansatte har det allerede skjedd en seleksjonsprosess slik at eldre som ikke holder tritt, allerede er ute. Dessverre forteller ikke data oss noe om *hva* senioren sliter med å holde seg oppdatert på. I og med at det utelukkende er kunnskapsbedrifter, og hovedsakelig IKT-baserte virksomheter, som deltok i undersøkelsen, handler det ikke her om oppdatering av generell IKT-kompetanse. Den kvalitative undersøkelsen viste imidlertid at selv godt skolerte arbeidstakere kan ha problemer med å sette seg inn i helt ny teknologi som krever nye plattformer. Her finner vi altså motsetninger mellom funnene fra den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen hvor det er behov for ytterligere undersøkelser for å få god innsikt.

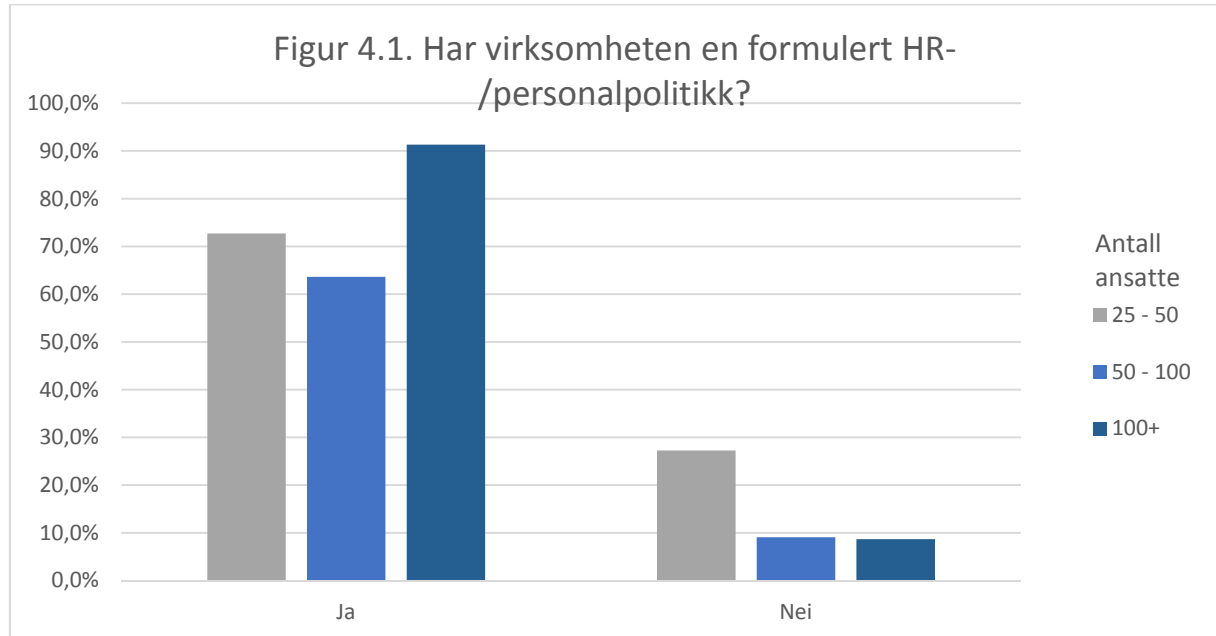
Med unntak av problemstillingen ovenfor tegner respondentene et positivt bilde av hvordan det går med senioren i kunnskapsbedriftene. Samtidig er beskrivelsene generelle og forteller ingenting om hvor skoen trykker. De åpne svarene viser at det er variasjon i de utfordringer, ønsker og målsettinger virksomhetene har når det gjelder senioren. Ut fra målsettingen om å holde folk lengst mulig i arbeid er sen avgangsalder et tegn på at det står bra til med senioren i virksomheten. Samtidig er det viktig å gi senioren en verdig avslutning når tiden er inne. På spørsmål om hvilke utfordringer virksomheten har overfor senioren, svarte en respondent følgende:

Å finne balansen mellom ønsket om å stå i stilling og bedriftens behov. Finne gode og verdige former for avslutning når senioren ikke ønsker å avslutte, og bedriften ønsker å avslutte. Dette vil være i tilfeller hvor senioren ikke lenger fyller rollen som forventet.

Det er interessant å merke seg at «en verdig avgang» dukker opp også i denne sektoren. Dette uttrykket er tradisjonelt assosiert med senkarriereutfordringer i de tradisjonelle «sliteryrkene», spesielt i pleie- og omsorgssektoren og i industrien. Uttrykket er en slags signatur for bakgrunnen for AFP-ordningens tilblivelse, som skulle bidra til at sliterne skulle bli sikret en verdig avgang fra arbeidslivet (Terjesen, Svare og Salomon 2014). Her gjelder det altså å ha to tanker i hodet samtidig: 1) Det er et viktig mål å holde eldre som vil og kan arbeide, i arbeid lenger. 2) Sikre en verdig avgang for dem som føler at de har gjort sitt i arbeidslivet.

4. HR i norske kunnskapsbedrifter

For å kunne vurdere HRs rolle i tilknytning til seniorpolitikken i norske kunnskapsbedrifter er det viktig å vite noe om HR i kunnskapsbedrifter generelt. I undersøkelsen inkluderte vi derfor også spørsmål om virksomhetenes generelle HR-aktivitet.



Totalt svarer 78 % av virksomhetene at de har en formulert HR-politikk. Blant de største virksomhetene er det 91 % som svarer det. 46 % av virksomhetene har en egen HR-avdeling. 38 % har ikke en egen HR-avdeling, men én eller flere HR-medarbeidere ansatt i virksomheten. Mens 45 % av de minste virksomhetene (25 til 50 ansatte) svarer at de verken har en HR-avdeling eller HR-medarbeidere, er det kun 4 % av virksomhetene med mer enn 100 ansatte som svarer det samme. Blant de virksomhetene som har en egen HR-avdeling, svarer 93 % at HR har ansvar for å utvikle personalpolitikken i virksomheten. I virksomhetene uten en egen HR-avdeling, men med en eller flere HR-medarbeidere, er det en noe lavere andel (67 %) som svarer at det er HR sitt ansvar å utvikle personalpolitikken.

Generelt ser det ut til at HR er klart markert i norske kunnskapsbedrifter. Ikke uventet er HR mer utbredt i de større virksomhetene enn i de mindre. Undersøkelsen viser at det er klar variasjon i hvordan HR er organisert, og at variasjonen i organiseringen også gjenspeiler en variasjon i hvilken rolle og hvilket ansvarsområde HR har i virksomheten. At HR og HR-oppgavene er organisert på forskjellige måter, gjenspeiles også i de åpne svarene. Dette kan være variasjon i hvorvidt forskjellige oppgaver faller under HR-paraplyen i virksomheten:

Vi har egen HMS-sjef som tar mye innen arbeidsmiljø, HMS og sykefravær. HMS ligger ikke under HR, men er sidestilt med HR.

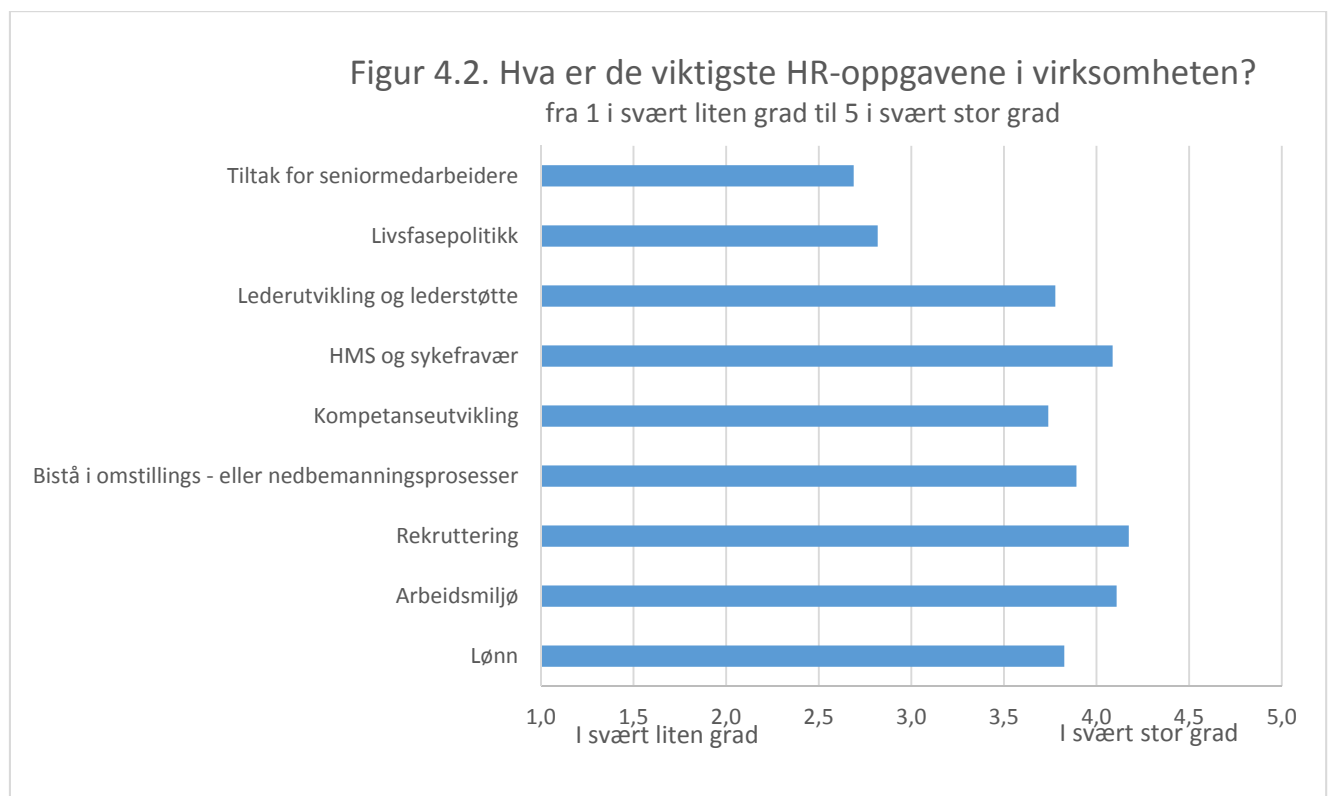
Noen virksomheter har egne HR-avdelinger som er lokalisert utenfor Norge. Det gjelder noen av de internasjonale selskapene som deltok i spørreundersøkelsen. En av deltakerne i undersøkelsen skrev for eksempel dette i kommentarfeltet:

Selskapet har hovedkontor i utlandet, ingen HR-medarbeidere i Norge. Generelt vet selskapet veldig lite om personalpolitikk og spesielle forhold i Norge.

Når vi kontrollerer for størrelsen på virksomhetene, finner vi at virksomhetene som har egne HR-avdelinger, har en høyere andel ansatte over 55 år: 26 % mot 15 % i virksomheter uten HR-avdeling. Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom hvorvidt virksomhetene har en HR-avdeling, og hvor godt de generelt rapporterer at det går med seniorenene. Men virksomhetene med egen HR-avdeling rapporterer i signifikant høyere grad at de har en utfordring med seniorer som blir for lett utdatert. Hvorfor virksomhetene med egne HR-avdelinger i større grad rapporterer at de har større utfordringer med seniorenene enn de små virksomhetene forteller ikke spørreundersøkelsen oss noe om. En mulig forklaring er at det overhodet ikke er rom for å ha utdaterte medarbeidere i små virksomheter, da det umiddelbart vil gå utover virksomhetens resultater. Større virksomheter har en viss buffer overfor medarbeidere som ikke yter på topp, men også i slike virksomheter vil utdaterte medarbeidere relativt raskt støte på problemer. En annen forklaring kan være at der hvor HR har rettet oppmerksomheten mot seniorenene, blir også utfordringene mer synlige, på godt og vondt.

4.1. HRs viktigste oppgaver

I undersøkelsen spurte vi om hva som var de viktigste HR-oppgavene i virksomheten. Basert på de første intervjuene og generell kjennskap til hva HR vanligvis dreier seg om presenterte vi et sett av svarkategorier som vi ba respondentene å vektlegge på en skala fra en til fem.

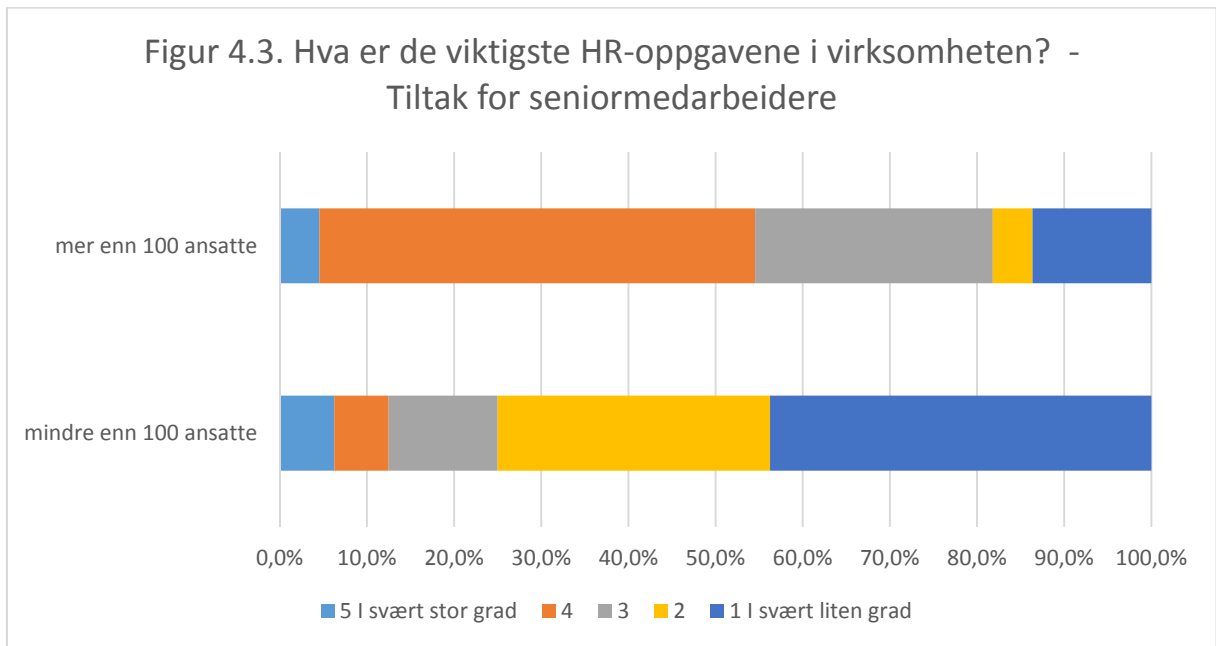


Undersøkelsen viser at HRs viktigste oppgaver er rekruttering, HMS, sykefravær og arbeidsmiljø. Tiltak for seniormedarbeidere og livsfasepolitikk blir rangert relativt lavt. Bare 7 % oppgir at livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere er blant HRs viktigste oppgaver. 34 % oppgir at både tiltak for seniormedarbeidere og livsfasepolitikk i svært liten eller liten grad er blant HRs viktigste oppgaver. Dette funnet kan muligens forklares av at livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere oppleves som snevrere enn arbeidsmiljø og HMS. Det er også mulig at disse oppgavene blir betraktet som del av det helhetlige arbeidet med arbeidsmiljø, og at disse oppgavene derfor implisitt er viktigere for HR-

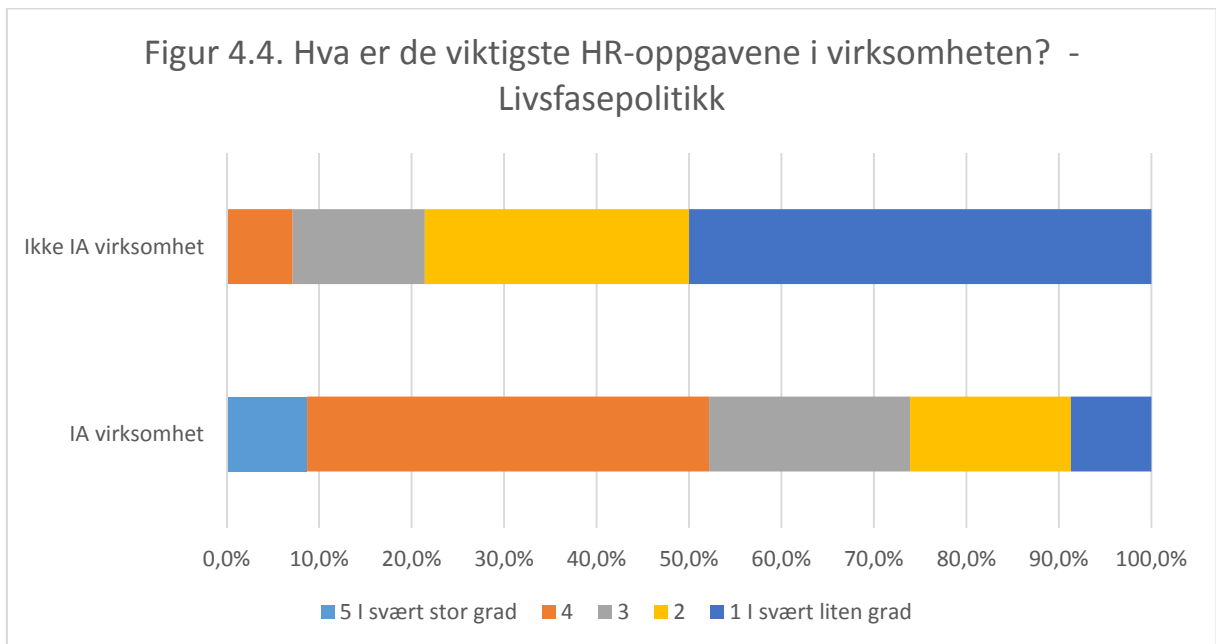
avdelingene enn hva som fremkommer i undersøkelsen. En av respondentene skrev følgende i det åpne kommentarfeltet:

Det er vanskelig å si at noe av det nevnte ikke er viktig, da alle områder faller inn under HR-paraplyen i vår organisasjon.

Det ser ut til at bedriftsstørrelse gjennomgående er en variabel som har betydning for svarmønsteret i undersøkelsen. Det gjelder også i forhold til hvordan bedriftene vektlegger betydningen av tiltak for seniormedarbeiderne og livsfasepolitikk.



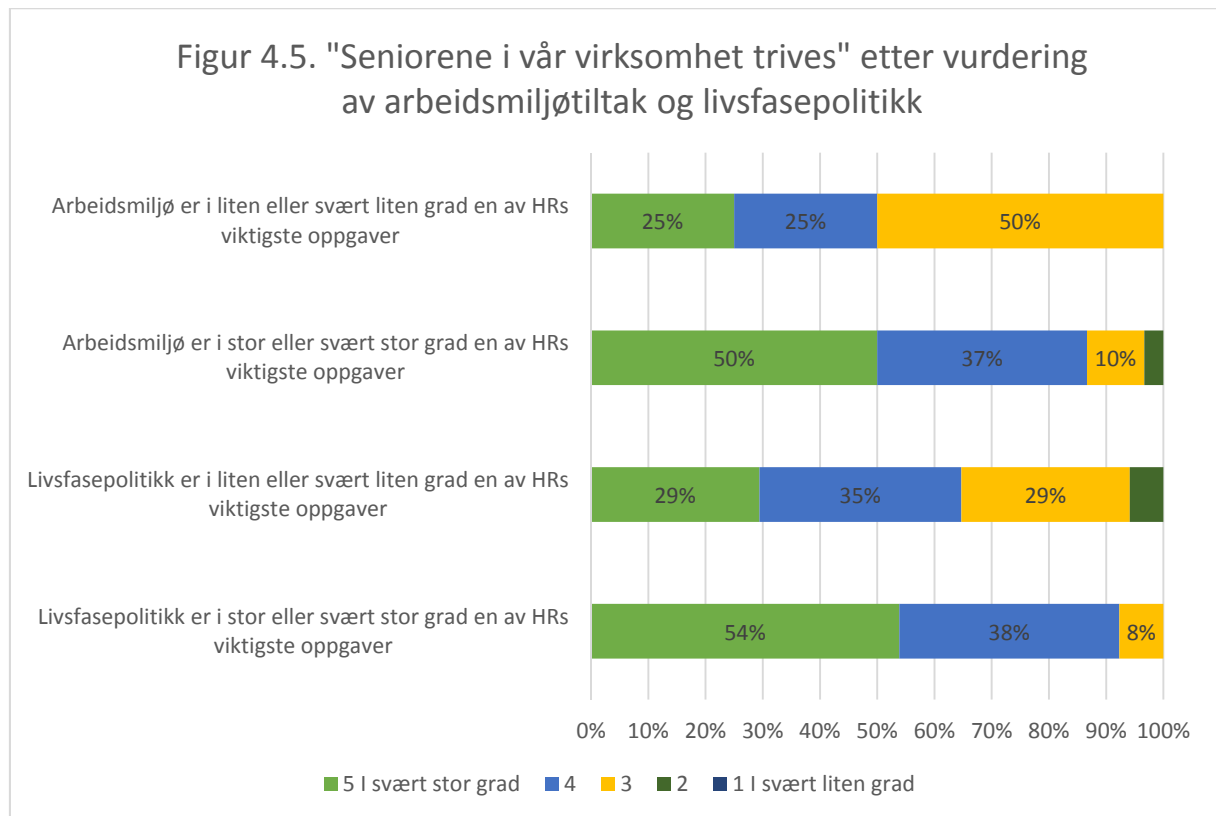
Livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere blir i signifikant høyere grad regnet som en av HRs viktigste oppgaver i større virksomheter enn i mindre virksomheter.



IA-virksomheter rangerer også i signifikant høyere grad livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere som viktigere HR-oppgaver. Blant virksomhetene som ikke er IA-virksomheter, svarer hele 79 % at livsfasepolitikk i liten eller svært liten grad er blant HRs viktigste oppgaver. Tilsvarende andel for IA-virksomheter er 26 %. Begge forskjellene er fortsatt signifikante når vi kontrollerer for at større virksomheter i større grad også er IA-virksomheter. Vi finner ingen sammenheng mellom andelen seniorer i virksomheten og i hvilken grad HR anser livsfasepolitikk og seniormedarbeidere som en av de viktigste oppgavene for HR.

Virksomhetene som oppgir livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere som viktige HR-oppgaver, oppgir i større grad at seniorenene gjør det bedre i virksomheten. Spesielt ser vi en signifikant sammenheng mellom livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere og hvorvidt man opplever å lykkes med virksomhetens HR-politikk overfor seniorenene, og hvorvidt seniorenene trives.

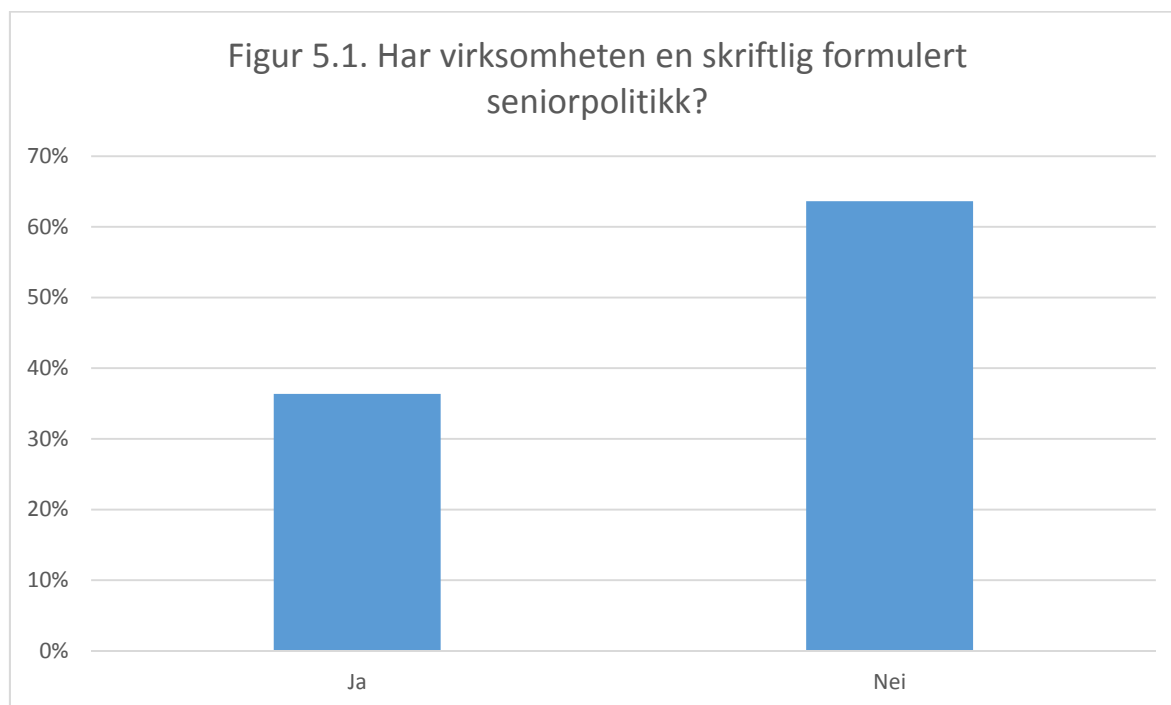
En forutsetning for at eldre arbeidstakere som har anledning til å gå av med pensjon fortsatt vil jobbe er at de trives på jobben, og arbeidsmiljø er en viktig faktor for å få medarbeidere til å trives. Det er derfor av interesse å se på forholdet mellom arbeidsmiljøtiltak og trivsel slik det er fremstilt i figur 4.4.



Undersøkelsen viser tydelig at det er en sammenheng mellom opplevelse av trivsel hos seniorenene og hvorvidt virksomheten prioriterer arbeidsmiljø og livsfasepolitikk i sitt HR-arbeid. Vi finner tilsvarende sammenhenger også mellom virksomhetenes vekt på arbeidsmiljø og livsfasepolitikk og hvor godt virksomheten opplever å lykkes med sin seniorpolitikk, hvor godt de tror seniorenene trives, og hvorvidt man mister viktig kompetanse fordi man ikke klarer å holde på seniorenene. Resultatene støtter dermed hypotesen om at HR kan ha en betydning for seniorenene og seniorpolitikken. Mange vil oppleve at disse resultatene er selvsagte. Det skulle bare mangle at ikke HR-aktivitet har en effekt. Likevel er det mange virksomheter som ikke benytter HR strategisk for å fremme en god seniorpolitikk.

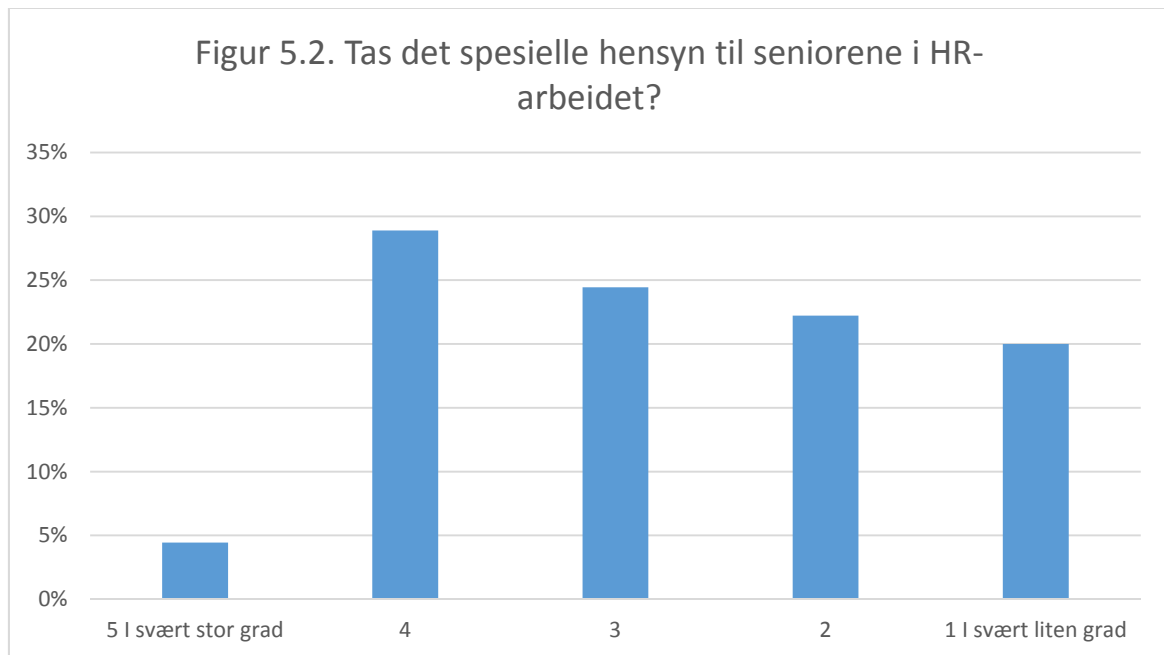
5. HR og seniorenene

Vi stilte også spørsmål om virksomhetene hadde en skriftlig formulert seniorpolitikk. Svarene fremkommer av figur 5.1.



64 % av kunnskapsbedriftene svarer at de ikke har en skriftlig formulert seniorpolitikk, og 42 % tar i liten eller svært liten grad spesielle hensyn til seniorenene i HR-arbeidet. Det er klare forskjeller etter virksomhetenes størrelse. De største virksomhetene har signifikant oftere en skriftlig formulert seniorpolitikk og oppgir i signifikant større grad å ta hensyn til seniorenene i HR-arbeidet. Mens ingen av virksomhetene med mellom 25 og 50 ansatte oppgir at de i stor eller svært stor grad tar hensyn til seniorenene i HR-arbeidet, oppgir 22 % av de mellomstore og 50 % av de største virksomhetene, som har over 100 ansatte, at de tar slike hensyn. Vi finner også en svak tendens til at IA-virksomheter i større grad tar spesiell hensyn til seniorenene, men denne forskjellen er ikke signifikant.

Selv om noen av bedriftene ikke har en skriftlig formulert seniorpolitikk kan det likevel hende at de tar spesielle hensyn til seniorenene i sin HR-politikk. Figur 5.2. viser at det er stor spredning i hvilken grad bedriftene tar spesielle hensyn til seniorenene. Svært få bedrifter tar i svært stor grad slike hensyn, men nær en tredjedel av bedriftene tar i stor grad slike hensyn. Samtidig tar cirka 40 % i liten eller svært liten grad slike hensyn.



Vi ser ikke en entydig tendens til at virksomhetene med skriftlig seniorpolitikk opplever at seniorenene gjør det bedre enn i virksomhetene som ikke har skriftliggjort politikken, men virksomhetene med en skriftlig formulert seniorpolitikk opplever i signifikant høyere grad å lykkes med sin seniorpolitikk enn de som ikke har en skriftlig formulert seniorpolitikk. Det samme gjør også virksomhetene som i større grad tar hensyn til seniorenene i sitt HR-arbeid.

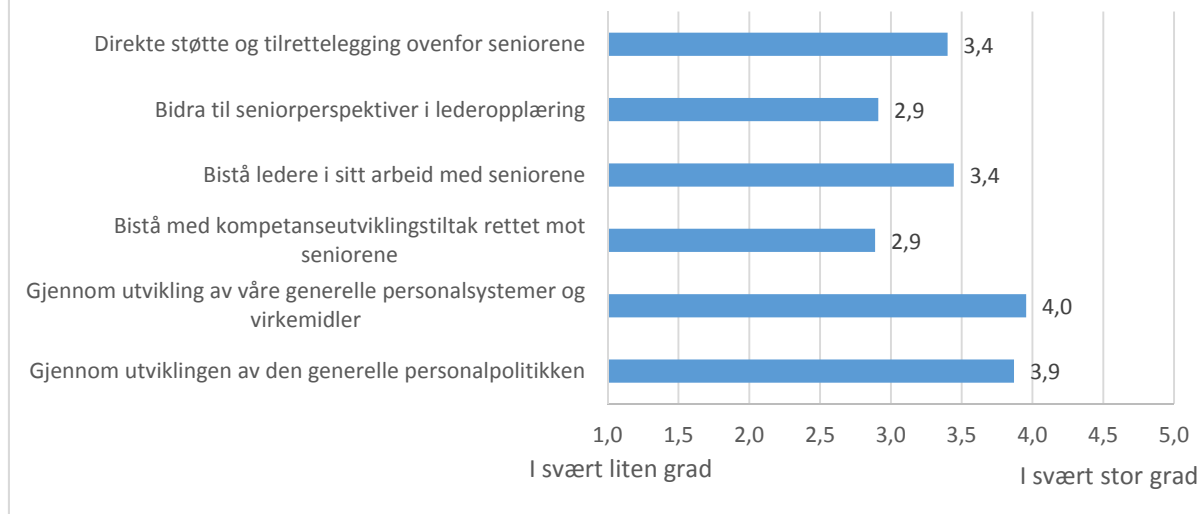
Undersøkelsen viser at virksomhetene som i stor grad tar spesielle hensyn til seniorenene, også opplever at seniorenene i større grad sliter med å holde seg oppdatert. Dette kan tolkes som at det å ta spesielle hensyn til seniorenene i realiteten betyr å sy puter under armene deres. Alternativt kan det være slik at virksomhetene som opplever at seniorenene har spesielle utfordringer knyttet til å holde seg oppdatert, ser et større behov for å ta spesielle hensyn til seniorenene. Et viktig spørsmål vi ikke får svar på i denne forbindelse, er om seniorpolitikken kom i stand fordi virksomheten slet med seniorenene, og at denne politikken derfor kommer som en konsekvens av tidligere mangelfull utviklingsstrategi.

Undersøkelsen viser at det er mest utbredt at seniorenene følges opp i regi av virksomhetenes generelle personalpolitikk, med de personalsystemene og virkemidlene som hører til. 69 % svarer at de i stor eller svært stor grad bistår med personalpolitikk som er av betydning for seniorenene, gjennom generelle personalsystemer og virkemidler. Dette illustreres av en av respondentene, som skriver:

Vi følger opp som andre ansatte. Vi tror på at seniorer har det best når de behandles individuelt, men vi har noen tiltak som går på tilrettelegging når det er nødvendig.

60 % av respondentene oppgir at HR i stor eller svært stor grad bistår med direkte støtte og tilrettelegging overfor seniorenene. 56 % oppgir at de i stor eller svært stor grad bistår lederne med sitt arbeid med seniorenene.

Figur 5.3 Hvordan bistår HR i din virksomhet med personalpolitikk av betydning for seniorenne?



I den kvantitative undersøkelsen var det også et åpent spørsmål om hvordan HR bistår lederne i arbeidet med seniorenne. Svarene avdekker spredning i praksis. En svarer at det viktigste er

... avklaringer knyttet til pensjonsordningene,

mens en annen skriver at

... HRs rolle har vært å bistå angående rettigheter seniorer har, og hva vi eventuelt kan gjøre for å tilrettelegge.

En tredje skriver at HR:

...informerer om lover/regler og ordninger.

Andre respondenter fokuserer på det mer uformelle, som samtaler og utvikling. En respondent svarer for eksempel at den viktigste oppgaven er:

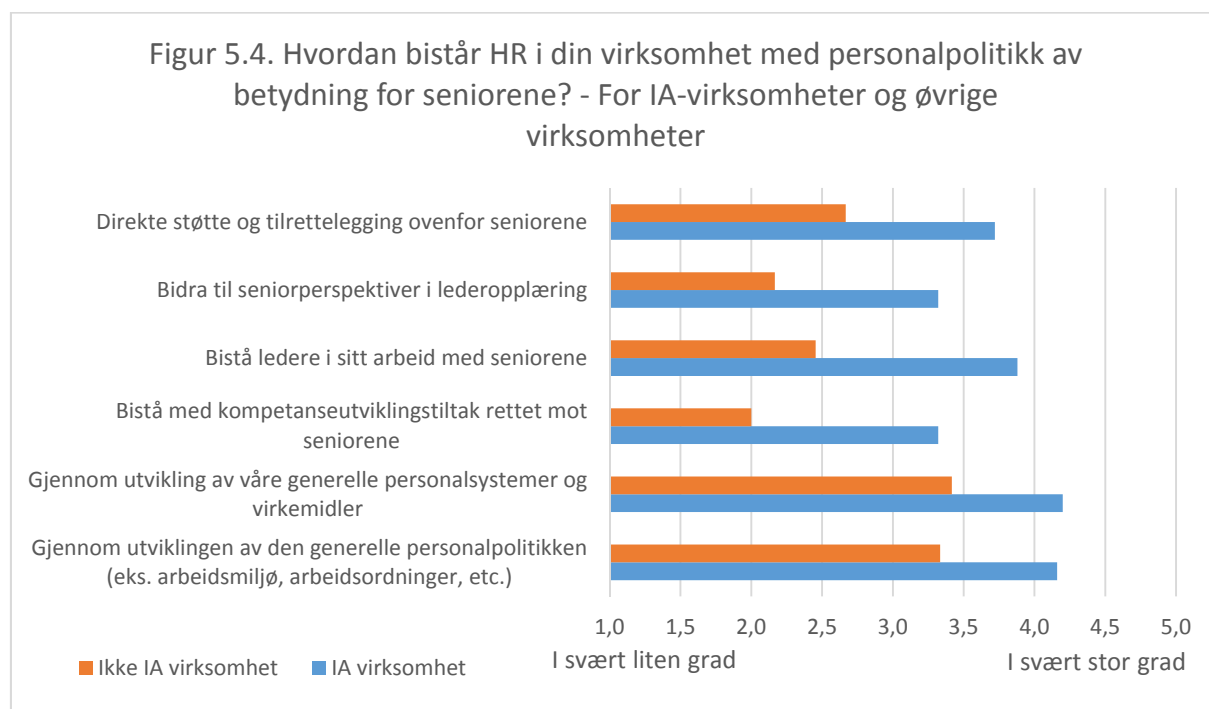
... å være sparrings- og diskusjonspartner for lederne.

I noen virksomheter deltar HR i større grad sammen med lederne i arbeidet rettet mot seniorenne, som virksomheten som svarer at HR bistår lederne med seniorenne direkte gjennom «...deltakelse i seniorsamtaler for å kartlegge og iverksette tiltak», eller virksomheten som svarer at HR bistår gjennom «...rådgivning og veiledning til leder og seniormedarbeideren». Andre virksomheter tydeliggjør at seniorpolitikk først og fremst er et lederansvar, og at HRs oppgave først og fremst er å gi støtte til lederne i deres arbeid med seniorpolitikken:

Vi har utviklet en seniorpolitikk og gitt lederne tilgjengelige verktøy for å ta samtale med seniorer. Oppfølging av seniorer er definert som et lederansvar, men leder kan be HR om å delta i seniorsamtaler. HR inviterer til seniorkurs.

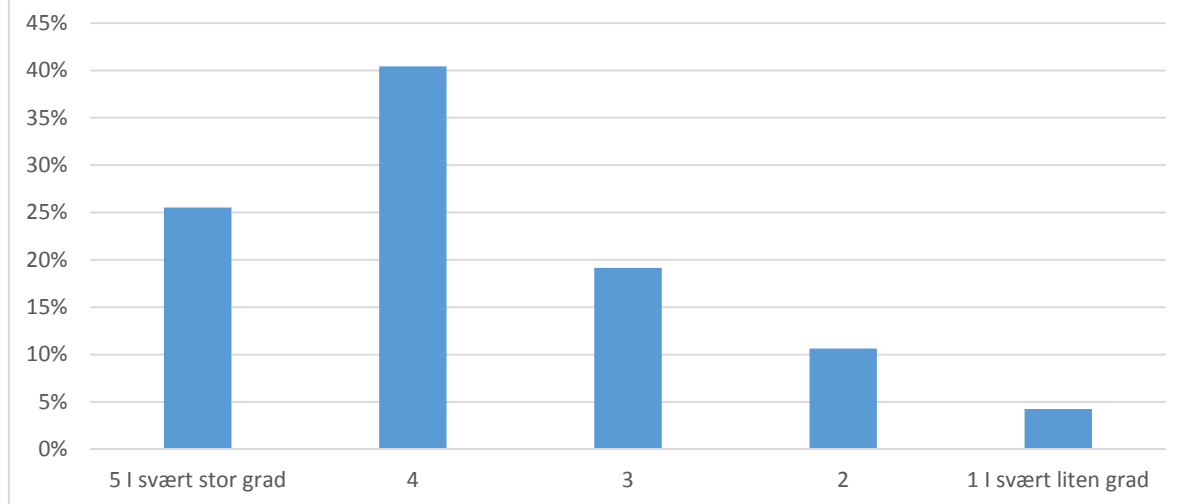
Forholdet mellom hva HR i større eller mindre grad bistår med, er relativt likt for de mindre, mellomstore og store virksomhetene. I alle størrelseskategorier blir bistand gjennom den generelle personalpolitikken og gjennom generelle personalsystemer rangert høyest, og kompetanseutvikling og

lederopplæring lavest. Rangeringen mellom de forskjellige fremgangsmåtene er også tilnærmet lik mellom IA-virksomheter og ikke-IA-virksomheter-, men respondentene fra IA-virksomheter oppgir i større grad å benytte flere forskjellige virkemidler. Spesielt oppgir IA-virksomheter i signifikant større grad sammenlignet med ikke-IA-virksomheter at HR bistår med personalpolitikk som er av betydning for seniorenne, gjennom å bistå ledere i sitt arbeid med seniorenne, gjennom kompetanseutviklingstiltak rettet mot seniorenne, ved å bidra til seniorperspektiver i lederopplæring og gjennom direkte støtte og tilrettelegging overfor seniorenne. Disse sammenhengene er signifikante også når vi kontrollerer for størrelsen på virksomhetene.



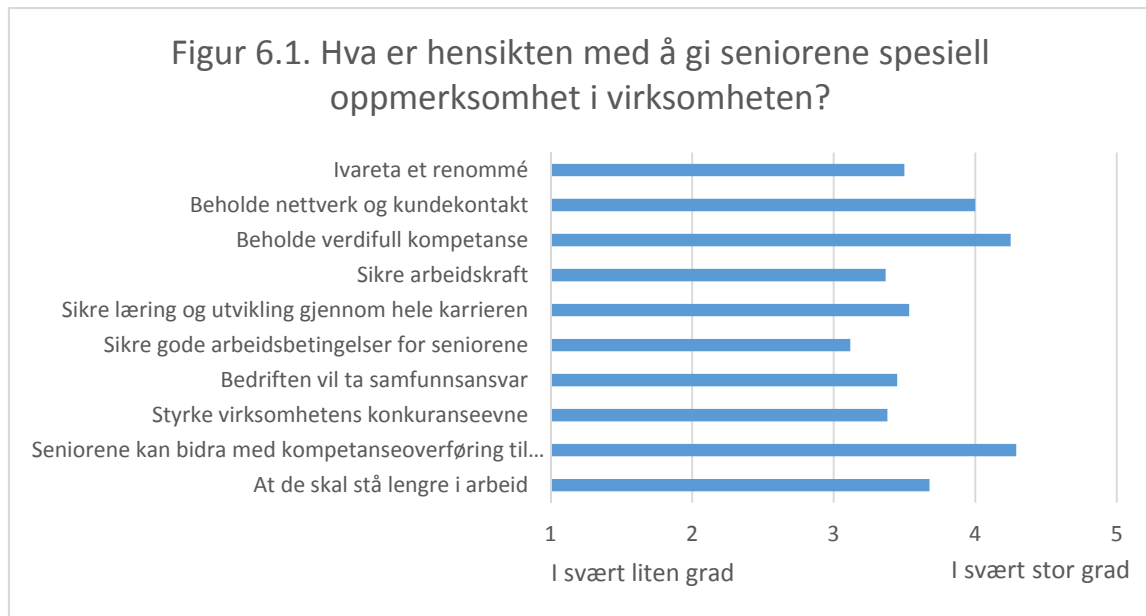
I og med at denne undersøkelsen tar for seg kunnskapsbedrifter, er det kanskje overraskende at kompetanseutviklingstiltak rettet mot seniorenne er det tiltaket som blir rangert lavest. Men her er det stor spredning i svarene. 20 % av virksomhetene oppgir at de gjør dette i svært stor grad, mens 27 % av virksomhetene gjør dette i svært liten grad. I virksomheter som ikke fokuserer på kompetansehevende tiltak spesielt for seniorenne, er det ikke nødvendigvis slik at seniorenne ikke deltar på det øvrige tilbudet for kompetanseheving i virksomheten. Ingen av virksomhetene i spørreundersøkelsen oppgir å operere med en øvre aldersgrense for når medarbeidere ikke lenger blir tilbudt nødvendige kurs. 66 % av virksomhetene oppgir at seniorenne deltar på kompetansehevende tiltak i minst like stor grad som dem under 55 år. Det er også verdt å legge merke til at da virksomhetene ble spurt om HRs viktigste oppgaver generelt, viste det seg at kompetanseutvikling er det området som ble rangert lavest etter livsfasepolitikk og tiltak for seniormedarbeidere, til tross for at 63 % i stor eller svært stor grad oppgav det som en av HRs viktigste oppgaver. Det kan tyde på at det er noe variasjon mellom virksomhetene når det gjelder i hvilken grad HR systematisk jobber med å opprettholde og utvikle de ansattes kompetanse. I våre kvalitative intervjuer ble kompetansevedlikehold og kompetanseutvikling vurdert som viktig for alle i virksomhetene.

Figur 5.5. I vår virksomhet deltar seniorenne på kompetansehevende tiltak i minst like stor grad som de under 55 år



Gjennomgående deltar seniorenne i stor eller svært stor grad i kompetansehevende tiltak, og det er relativt få som utelukkes fra å delta i slike tiltak. Det ser også ut til at seniorenne deltar i kompetanseutvikling i noe større grad i virksomheter som legger vekt på en generell HR-politikk, men forskjellene er ikke signifikante.

6. Hensikten med seniorpolitikken



Viktige begrunnelser for å gi senioren spesiell oppmerksomhet handler først og fremst om å beholde viktig kompetanse (87 %) og kundekontakt og å overføre kompetanse til øvrige medarbeidere. Igjen ser vi at det legges sterk vekt på eldre arbeidstakere som en ressurs. Til sammenligning oppgir bare 40 % at det i stor eller svært stor grad er hensiktsmessig å gi senioren ekstra oppmerksomhet for å sikre arbeidskraft.

65 % oppgir at hensikten med å vie gruppen oppmerksomhet i stor eller svært stor grad er et ønske om at senioren skal stå lenger i jobb. Samtidig oppgir 13 % at det i liten grad er hensiktsmessig å gi senioren spesiell oppmerksomhet av samme årsak. Her er det altså en spredning i synspunktene, også i de åpne kommentarene. Mens én respondent skriver at hensikten med å vie senioren spesiell oppmerksomhet bunner i et «... oppriktig ønske om å få flest mulig til å stå lengst mulig i stilling», fokuserer andre i større grad på «... hvordan få til gode og verdige ordninger og avslutninger for dem som ikke lenger leverer tilfredsstillende». Variasjonen forsterkes av at senioren i de enkelte virksomhetene i varierende grad oppleves som viktige ressurser.

På spørsmål om virksomhetenes utfordringer med tanke på senioren svarer en respondent:

Å få de gode senioren til å stå lenger i stilling og dele sin kunnskap i stor nok grad, samtidig som dem som vi ikke nødvendigvis ønsker å beholde utover AFP eller andre aldersgrenser, ivaretas, og kan gis en «beautiful exit».

Mens en annen svarer:

Egentlig ikke større enn for andre arbeidstakere, de er ikke like, noen jobber som de alltid har gjort og er en viktig ressurs, mens andre ikke orker å ta på seg de samme utfordringene som tidligere.

Andre igjen understreker at det ikke er hvor lenge senioren står i jobb, som er sentralt, men hvordan de utvikler seg og holder motivasjonen oppe mens de er der:

Utfordringen er ikke at de skal stå «lenger i arbeid» [...], men utfordringen overfor 60-åringene er at de beholder inspirasjonen og ønsket om å stå på i jobben og påta seg nye oppgaver til de er 67 år.

Behov for å beholde verdifull kompetanse, kompetanseoverføring til yngre medarbeidere og beholde nettverk og kundekontakt blir trukket frem som de tre viktigste grunnene til å gi senioren spesiell oppmerksomhet. Dette svarmønsteret er uavhengig av størrelse, IA-tilknytning og andel eldre i virksomheten.

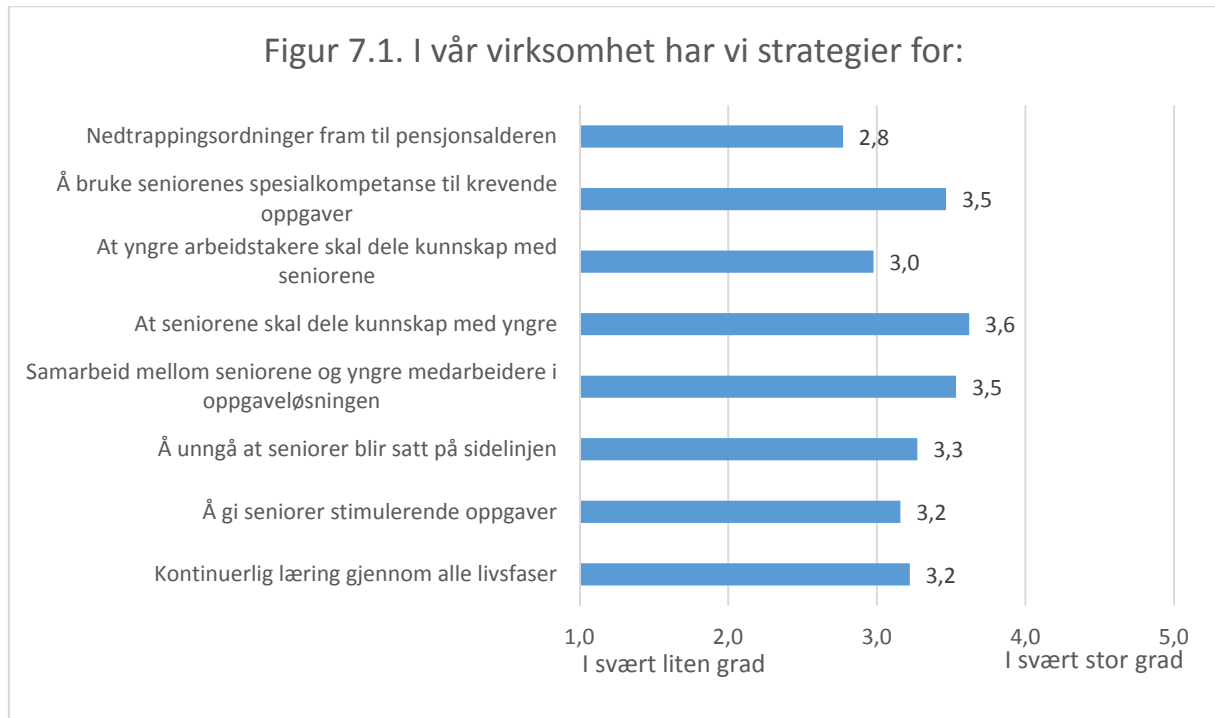
Figur 6.2 viser samvariasjonen mellom i hvilken grad virksomhetene gir senioren ekstra oppmerksomhet og hvordan det går med senioren i virksomheten. Figuren viser at det er en samvariasjon mellom oppmerksomhet og opplevd trivsel. I virksomheter der det i stor eller svært stor grad oppleves hensiktsmessig å gi senioren ekstra oppmerksomhet for å styrke virksomhetens konkurransevne, rapporterer 93 % at senioren trives i stor eller svært stor grad, mot 69 % blant de øvrige virksomhetene.

Figur 6.2 viser også at det er en samvariasjon mellom det at senioren blir betraktet som utdatert og at bedriften legger mindre vekt på å styrke seniormedarbeiderne for å styrke virksomhetens konkurransevne. Som i flere andre tabeller og figurer i denne rapporten er det vanskelig å påpeke årsaksrekken: Satses det ikke på seniortiltak for å styrke konkurransevnen fordi senioren uansett er utdatert eller er de utdatert fordi det ikke satses på dem?



7. Strategier, tiltak og virkemidler i bruk

Det er av interesse å vite mer om i hvilken grad virksomhetene har strategier for tiltak rette mot eldre arbeidstakere og hvilken vekt som legges på de enkelte tiltakene. Figur 7.1 viser hvordan respondentene har vurdert ulike tiltak på en fempunktskala.



Figur 7.1. viser at kunnskapsoverføring er en viktig seniorpolitisk strategi for virksomhetene. 67 % av virksomhetene svarer at de i stor eller svært stor grad har strategier for at seniorenne skal dele kunnskap med yngre, mens 12 % svarer at de i liten eller svært liten grad har dette. Dette støtter opp om at seniorenne generelt blir betraktet som en ressurs i virksomhetene. Spesielt avdekkes det at virksomhetene opplever det som helt sentralt å beholde seniorennes opparbeidede kompetanse. Å beholde kompetanse og lykkes med kompetanseoverføring blir derfor naturlig nok også trukket frem av flere av respondentene i de åpne svarfeltene:

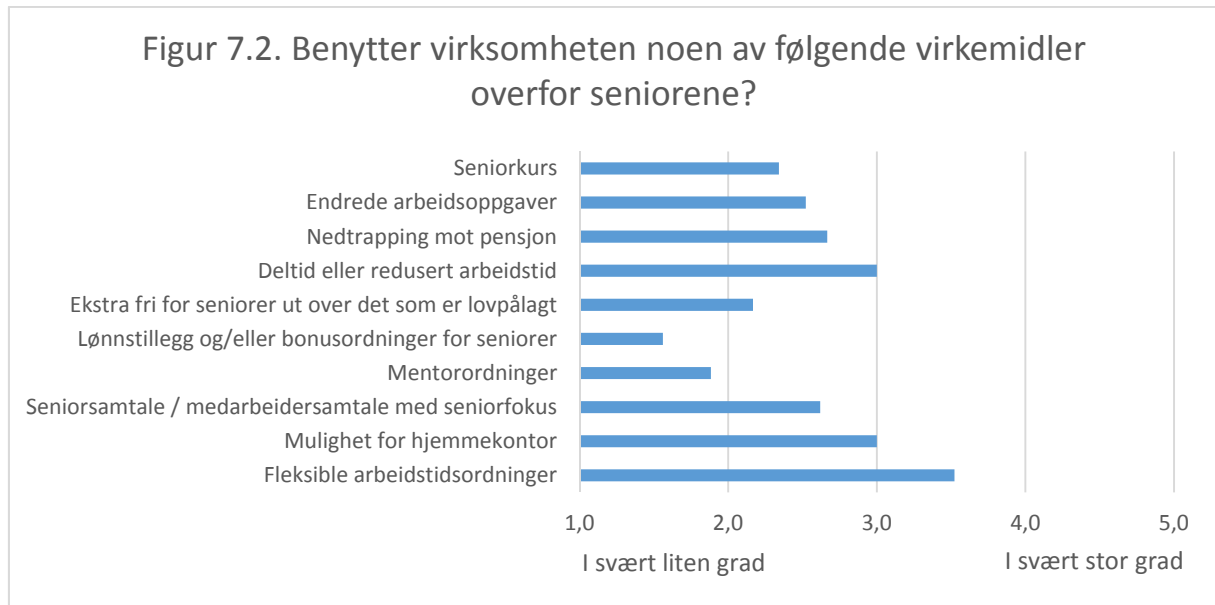
Som teknologibedrift i sterk utvikling kan det være en utfordring å sikre kompetansen i forhold til den teknologiske utviklingen. Samtidig er det viktig å sikre at seniorenne ikke forlater virksomheten mens «gammel teknologi» fortsatt skal være i drift i en begrenset tidsperiode.

Bedriften er relativt liten, så det er en utfordring å ha kapasitet til å benytte seniorenne til intern kompetanseoverføring fremfor å håndtere kunder «for seg selv».

Nedtrapping frem til pensjon, kontinuerlig læring og stimulerende oppgaver blir rangert noe lavere. Det er likevel 35 % av virksomhetene som oppgir at de i stor eller svært stor grad har strategier for at yngre skal dele kunnskap med seniorenne. 38 % av virksomhetene svarer at de i stor eller svært stor grad har strategier for nedtrapping frem mot pensjonsalder, og hele 47 % av virksomhetene svarer at de har strategier for å gi seniorenne stimulerende oppgaver. Større virksomheter på mer enn 100 ansatte har i større grad disse strategiene. Det kan muligens forklares av at store virksomheter i større

grad tar spesielle hensyn til seniorerne i HR-arbeidet. IA-virksomheter rapporterer også at de anvender disse strategiene i større grad, men denne sammenhengen er imidlertid ikke lenger signifikant når vi kontrollerer for virksomhetenes størrelse.

Undersøkelsen inneholder en rekke spørsmål om virksomheten gir seniorer stimulerende oppgaver, om yngre arbeidstakere deler kunnskap med seniorerne, om seniorer opplever å bli satt på sidelinjen, og om nedtrappingsordninger frem til pensjonsalderen. Analysene viser ingen sammenheng mellom svar på disse spørsmålene og bedriftsstørrelse, om virksomheten har en HR-avdeling eller ikke, eller om den er en IA-virksomhet.



Virkemidlene som i størst grad blir brukt overfor seniorerne, er fleksible arbeidstidsordninger, deltid eller redusert arbeidstid og muligheter for hjemmekontor. Dette passer godt med påstanden om at virksomheten først og fremst bistår seniorerne gjennom den generelle personalpolitikken og de generelle virkemidlene, ettersom fleksible arbeidstidsordninger og mulighet for hjemmekontor trolig er virkemidler som også brukes overfor andre ansatte i virksomheten. Dette gjenspeiles i de åpne kommentarene:

Vi tilpasser individuelt uansett livsfase – også for seniorer.

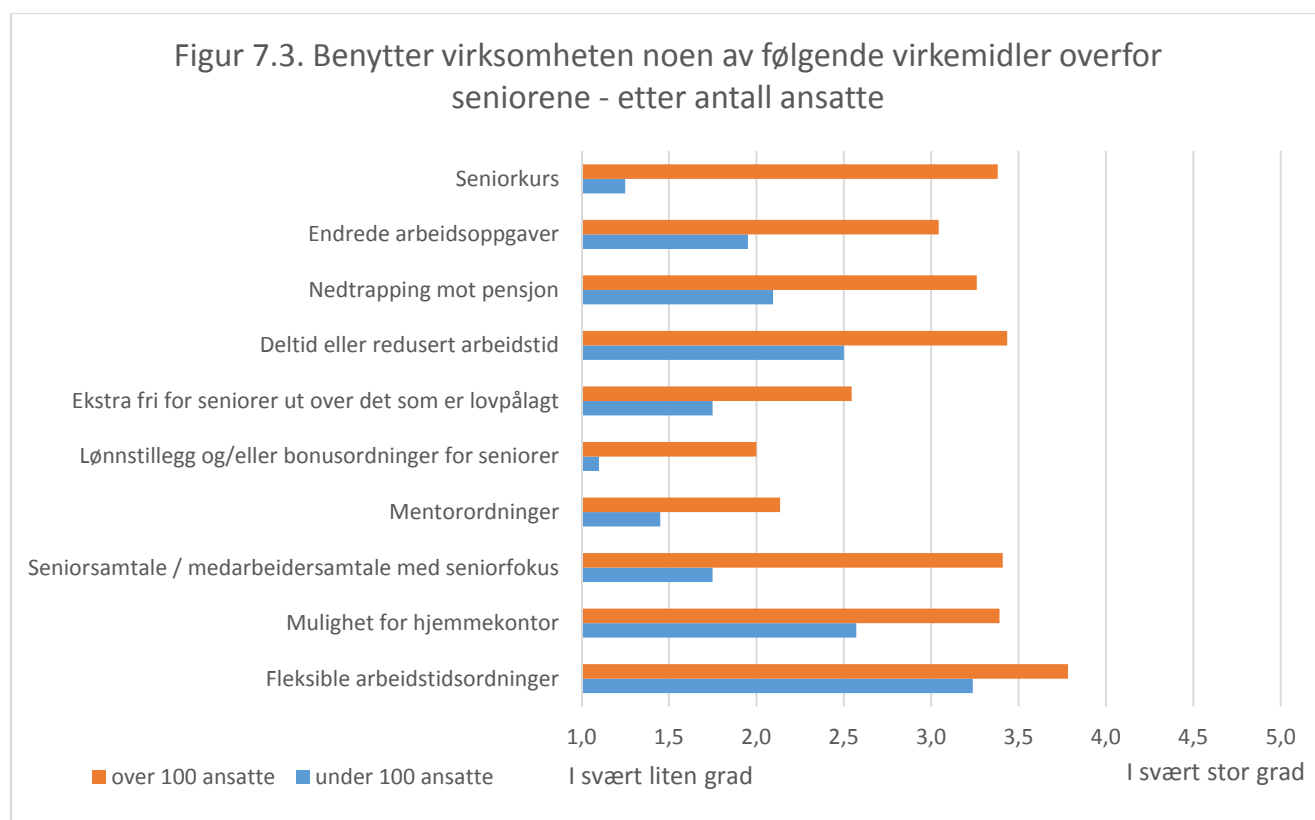
Vi behandler alle individuelt og tilrettelegger om nødvendig, eksempelvis ved sykdom og eventuelt noe redusert kapasitet, osv.

Når vi ser på den totale graden av virkemidler virksomhetene samlet bruker, svarer virksomhetene som i større grad tar hensyn til seniorerne i HR-arbeidet, at de i betydelig større grad bruker de opplistede virkemidlene overfor seniorerne. Sammenhengen er sterk (beta 0,8). At virksomhetene tar spesiell hensyn til seniorerne, forklarer mer enn 60 % av variasjonen i den totale bruken av virkemidlene. Dette kan tyde på at det er de sentrale virkemidlene vi fanger opp her. Men virksomheter legger også til andre virkemidler, som skjerming ved overtallighet og å flytte seniorer over på timelønn:

Våre seniorer er stort sett timelønnede og styrer til en viss grad sin egen arbeidstid.

Etter fylte 58 får seniorer tilbud om mulighet for tilpasset og redusert arbeidstid hvis ønskelig, samtidig er denne gruppen (58 +) «fredet» for overtallighet i omstillingsprosesser.

Vi kan skille mellom mer generelle virkemidler (fleksible arbeidstidsordninger, hjemmekontor og deltid) og virkemidlene som er spesifikt rettet mot seniorene (seniorkurs, nedtrapping mot pensjon, lønnstillegg og/eller bonusordninger, ekstra fri og seniorsamtale). Det er ingen klar forskjell mellom virksomhetene i hvilke virkemidler de vektlegger mest. De større virksomhetene og virksomheter som tar spesielt hensyn til seniorene, bruker betydelig mer av både de generelle og de spesifikke virkemidlene. Se figur 7.3.



Vi har også undersøkt mulige mønstre for hvilke virkemidler og strategier de forskjellige virksomhetene benytter, og om virksomhetene bruker forskjellige «pakker» eller kombinasjoner av virkemidler og strategier.⁶ Vi antok at det for eksempel kunne være slik at noen virksomheter fokuserer på å bruke forskjellige goder, som lønnstillegg, mens andre fokuserer på tilpassing, som endrede arbeidsoppgaver. Analysene tyder på at virksomhetene hovedsakelig deler seg inn i to leire: I den ene leieren finner vi en gruppe virksomheter som i mindre grad har strategier og i mindre grad bruker virkemidler. I den andre leieren finner vi virksomhetene som i større grad har strategier, og som på virkemiddelfronten bruker mer av det meste. Bruken av de forskjellige virkemidlene henger sammen på en slik måte at de virksomhetene som i større grad bruker ett virkemiddel, er mer tilbøyelige til å også bruke de andre virkemidlene.

⁶ Vi har analysert dette ved hjelp av clusteranalyse og korrelasjonsanalyse.

8. Spiller HR-funksjonen en rolle i for seniorpolitikken?

Det korte svaret basert på den kvantitative undersøkelsen er et klart og tydelig *ja*: HR spiller en viktig rolle for seniorpolitikken i kunnskapsbedriftene. HR kan spille både en direkte og en indirekte rolle: direkte ved å være den organisatoriske enheten i virksomheten som er i kontakt med seniorenene, eller indirekte ved å gjøre ledere rustet til det seniorpolitiske arbeidet og ved å støtte lederne i dette arbeidet.

Innledningsvis stilte vi spørsmål om det finnes eldre arbeidstakere innenfor denne delen av arbeidslivet og om denne delen av arbeidslivet er gode på aldring. Spørreundersøkelsen viser at seniorenene er godt representert, og at både virksomhetenes erfaringer med og holdninger til denne gruppen jevnt over er positive. Respondentene betrakter i stor grad seniorenene som ressurser som HR jobber for å beholde, og virksomhetene er opptatt av at seniorer som snart skal forlate arbeidslivet, skal gis en verdig avgang. Dette er positive funn og står i kontrast til hvordan denne delen av arbeidslivet ofte beskrives: som de unges tumleplass.

Den kvantitative undersøkelsen gir oss imidlertid lite inngående refleksjoner rundt denne tematikken. For å få det må vi ty til våre kvalitative funn og de «tykke beskrivelsene» (Geertz 1973)

9. Samtaler om seniorpolitikk: Tykke beskrivelser

I det følgende vil vi basere fremstillingen på de kvalitative intervjuene i undersøkelsen. Det gjelder i utgangspunktet alle intervjuene i alle virksomheter hvor vi foretok kvalitative intervjuer. For å gi et bilde av situasjoner virksomhetene står overfor har vi valgt å fremheve noen intervjuer i dialog form som også gjenspeiler våre viktigste observasjoner i de øvrige intervjuene. I denne delen av fremstillingen legger vi mer vekt på interessante situasjonsbeskrivelser og vurderinger enn statistisk representativitet. Vi har valgt en temasentrert analyse (Thagaard 1998). Dette innebærer at vi løfter frem og drøfter et mønster av tematiske hovedspor som gjenstod etter at alle intervjuene var gjennomført.

9.1. Rekruttering: junior eller senior?

Naturligvis er det en svært stor spredning mellom virksomhetenes rekrutteringsbehov og rekrutteringsstrategier når spennet strekker seg fra nasjonale virksomheter med rundt 100 medarbeidere til internasjonale virksomheter med over 100 000 medarbeidere. Men til tross for et stort spenn mellom virksomhetene forteller informantene om ganske like rekrutteringsstrategier. De fleste virksomhetene søker primært etter yngre medarbeidere.

Avdelingsleder med HR-ansvar, 43 år (virksomhet med 100 medarbeidere): *Gjennomsnittsalderen hos oss er rett under 40, så vi jobber nå med å få ned snittalderen. Og det er fordi vi tradisjonelt har vært litt sånn seniortungt miljø, og derfor har det vært viktig for oss i forbindelse med rekruttering nå i det siste at vi trenger å forynge oss litt og få med oss det nye som skjer på nye fronter, og få inn dem som er på Blindern⁷ nå. Og det er nytt for oss, for tidligere har vi nesten ikke tatt inn nyutdannede. [...] Vi tenker at det er viktig for oss å få inn dem som aldri har sett en 3,5 tommer disc. De som alltid har vært online og aldri har levd uten internett. De har det under huden på en annen måte, tror vi da. Så vi prøver å supplere med det nå.*

Oversikten over demografien i de tre største virksomhetene som deltok i den kvalitative studien, viser at disse virksomhetene huser et stort antall seniorer, og at dette påvirker rekrutteringsstrategiene på samme måte som i de små virksomhetene. I en av de store virksomhetene, som har mer enn 10 000 ansatte, har en stor andel medarbeidere vært med siden oppstarten, det vil si i 25–30 år. Virksomheten har derfor til hensikt å rekruttere slik at gjennomsnittsalderen går ned. HMS-direktøren understreker at årsaken til at virksomheten jakter etter yngre medarbeidere, ikke handler om aldersdiskriminering, men om at virksomheten har et behov for å oppnå en balansert demografi. Å senke gjennomsnittsalderen er derfor blitt nedfelt i virksomhetens strategi.

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Hvis vi ser på snittalderen hos oss, så ligger den tett oppunder 40 år. [...] Det betyr egentlig at vi ønsker oss yngre mennesker inn når vi rekrutterer, men gjennomsnittsalderen på dem vi rekrutterer, er ikke lav nok til å senke gjennomsnittet noe særlig. Og det tyder på at vi egentlig er på jakt etter seniorer og ikke juniorer når vi rekrutterer folk hos oss. Men en senior hos oss er jo 30 år, da... (informanten humrer og ler litt.)*

HMS-direktøren forteller at til tross for at strategien er å presse ned gjennomsnittsalderen, er det vanskelig å lykkes med å senke gjennomsnittsalderen. Han poengterer selv at dette kan tyde på at virksomhetens reelle behov ikke er å senke gjennomsnittsalderen, til tross for at det er en nedfelt

⁷ Informanten refererer til Universitetet i Oslo.

strategisk målsetting. Imidlertid viser det seg at det hører til sjeldenhetene at virksomheten rekrutterer nye medarbeidere over 50 år. En direktørkollega i samme virksomhet utdyper:

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Jeg merker jo at jeg synes annerledes om disse tingene nå som jeg er blitt eldre selv, men jeg vil nå likevel si at når man har passert 50, så begynner du jo å få et visst seniorpreg over deg. Så det er klart at når vi skal ansette nye folk i dag, så vil vi jo bevisst gå for yngre folk.*

Intervjuer 1: *Ja, for det er en inngang til et annet spørsmål: Har du kjennskap til at det er blitt ansatt noen over 50 år det siste året?*

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Kanskje et par eksempler, men det er helt sånne spesielle tilfeller. Det kan være en eller annen supererfaren kar eller dame innenfor etter eller annet teknologiområde, men det er klart at det er helt unntaksvis. [...] Og det er klart at når man ansetter noen som er så langt oppe i årene, så blir det lagt merke til. Og det er ikke noe negativt!! Men det er bare spesielt.*

I både de små og de store virksomhetene finner vi samme mønster: Nye medarbeidere skal helst være under 40 år, og det hører til sjeldenhetene at det rekrutteres noen over 50 år. Samtidig avdekker samtalen med HR-direktøren at man må skille mellom de forskjellige forretnings- og funksjonsområdene for at en diskusjon om rekruttering og alder skal få et substansielt innhold. Det er for eksempel stor forskjell mellom å rekruttere til en spesifikk IT-relatert stilling og til en spesiell HR-funksjon. Spørsmålet er om virksomhetene også ønsker yngre til andre stillinger enn de IKT-relaterte?

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Vi er nok mest ute etter unge folk også innenfor stab, altså. Det er så mye greier de lærer på skolen i dag! Jeg ser på jo hvordan de nye som kommer inn på økonomisiden, de fleste av dem er jo rett ut av skolen, og de er jo så smarte og kvikke og gode med tall at det er helt fælt! (Informanten ler og henviser til sin egen alder.) ... Men, og dette er min subjektive oppfatning, så innenfor HR, så må jeg jo si at jeg tror bedriften er tjent med litt mer senioritet; at du har noen som har opplevd en god del ting og ikke kaster seg hodestups inn i greier. Og da er vi litt tilbake igjen med det å ha klokskap; at istedenfor å være fremoverlent og rask, så prøv heller å være litt klok i måten man gjør det på. Jeg har en kollega som er like gammel som meg, altså det er flere kollegaer her i HR som er like gamle som meg, men en av dem, han satt som HR-direktør i en av disse sammenslåtte selskapene, og dette er en fantastisk fyr, ikke sant, som vi bruker veldig aktivt i sånne performance cases, hvor man faktisk må prøve å få til en avslutning på arbeidsforholdet, og da trekker vi inn ham. Han er en sånn reisende i vanskelige saker. En «reisende i tungt og trist». Og der er det innmari allright å ha eldre folk, ikke sant! Når du skal reise ut og si opp en som er 62 eller 63 år, så hjelper det at det er en som er på samme alder, når du skal gjøre det, fremfor at det kommer en eller annen ung jypling som skal fortelle deg at «nå er det slutt!» ...*

Intervjuer 1: *Det får en helt annen legitimitet?*

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Ja, det gjør det! Så sånn sett er HR spesielt et område hvor diversity, ikke minst i forhold til alder, vil være en viktig faktor!*

Intervjuer 2: *Men det er i HR og ikke i den øvrige delen av virksomheten, eller?*

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Jeg ser ikke på det med alder som like kritisk for den øvrige delen av virksomheten, men også på ledernivå og spesielt på toppledernivå så er det jo allright at det ikke sitter en gjeng med jyplinger, det er det jo, der MÅ det litt senioritet inn! Tyngde! Klokskap!*

Det er slående hvor positivt HR-direktøren rammer inn seniorbegrepet i denne samtalen. Tidligere i samtalen med oss påpekte han riktignok at man kan bli litt «gubbete» når man blir over 50, men han mener altså at i visse tilfeller er alder en fordel også i denne sektoren. Likevel levner intervjuene med HR-lederne i den kvalitative delen av studien liten tvil om at senioren generelt ikke foretrekkes i forbindelse med rekruttering. Alderen skal jevnt over ned. Dette gjelder i særlig grad for stillinger som krever kunnskap om ny teknologi. Samtidig har vi sett at virksomhetene sliter med å lykkes med å senke gjennomsnittsalderen i virksomhetene, til tross for at det er en utbredt policy. HMS-direktøren påpekte med retorisk eleganse at dette kan være et tegn på at virksomhetens strategi om foryngelse ikke de facto tilsvarer virksomhetens kompetansebehov. Samtalene viser imidlertid at det nesten er meningsløst å frikople alder fra stillingsfunksjon. I visse stillinger innenfor HR og ledelse er alder et fortrinn. Informantene tegner med andre ord et sammensatt bilde av virksomhetenes rekrutteringsstrategier- og resultater. Til tross for at virksomhetene nesten konsekvent ønsker å rekruttere yngre mennesker, gir de likevel ikke inntrykk av å forfekte alderisme (Sennett 2006; Solem 2011).

10. Med seniorpolitikken på plass: kunsten å servere travle seigmenn

Kun én av virksomhetene som deltok i den kvalitative undersøkelsen, hadde utformet en seniorpolitikk. Denne virksomheten er internasjonal og har totalt 16 000 medarbeidere. I denne virksomheten blir man definert som senior når man fyller 60 år. Ved fylte 60 avholdes det en seniorsamtale mellom linjeleder og medarbeider. Formålet med denne samtalen er at lederen skal sette seg grundig inn i hvordan senioren har det på jobb, informere om at vedkommende kan få en samtale med bedriftshelsetjenesten hvis det er ønskelig, og kartlegge hvordan senioren ser for seg fremtiden. HR-managere forteller at det siste er svært viktig fordi lederne ofte blir overrasket over hvor «gamle» noen av kollegaene egentlig er:

HR-manager, 54 år (virksomhet med 16 000 medarbeidere): ... For det jeg opplever som oftest, er: «HVA! Blir du 65 år i morgen eller 67 år i morgen?? Det hadde jeg ikke regnet med! Du må jo bli her lenger!» ...

I denne virksomheten kan senioren de to siste årene før de går av med pensjon, søke om å jobbe redusert uten å gå ned i lønn (80 % stilling og 100 % lønn) eller å redusere stillingen til 60 % og beholde 80 % av lønnen sin. Virksomheten har en bedriftsintern aldersgrense på 67 som praktiseres strengt, men har samtidig en utbredt praksis med å leie inn pensjonister som konsulenter igjen etter at de har gått av med pensjon.⁸ HR-managere forteller at seniorer som ønsker å heve sin kompetanse, alltid blir positivt møtt, men at det alltid må foretas en vurdering av kost og nytte før det foretas en beslutning om kompetansehevingstiltak. HR opererer ikke med aldersgrenser for når man ikke lenger får delta i kompetansehevingstiltak, med to unntak. Unntakene gjelder for to svært dyre, langvarige og omfattende programmer. Det ene er et teknisk program, det andre et lederprogram. For å delta i disse to programmene har virksomheten satt en øvre aldersgrense på 58 år. Informanten utdyper hvorfor:

HR-manager, 54 år (virksomhet med 16 000 medarbeidere): ... For å delta i dette programmet kan man ikke være mer enn 58 år, og det er rett og slett fordi virksomheten skal rekke å få igjen for investeringen. Og det samme gjelder for de tunge lederutviklingsprogrammene. Og det er rett og slett fordi hvis man ikke har fått tilbud om det FØR man nærmer seg 60, så vil du ikke få det ...

HR-managere understreker grundig at denne 58-årsgrensen bare gjelder to helt spesifikke programmer. Det fremkommer også tydelig at det ikke handler om aldersdiskriminering hvis man ikke får tilbud om å delta i et lederutviklingsprogram når man nærmer seg 60, hvis vedkommende som ønsker dette, ikke har vært aktuell for dette tidligere i karrieren. HR-managere gjør et retorisk poeng ut av at å delta i et slikt program ikke «plutselig» blir aktuelt hvis det ikke har vært aktuelt tidligere. HR-managere forteller at heller ikke lønnsutviklingen stagnerer med alderen:

HR-manager, 54 år (virksomhet med 16 000 medarbeidere): For eksempel har vi et eget lønnsgruppesystem for dem med aller høyest lønn, og den eldste jeg hadde i fjor som ble innplassert der, var 59 år. [...] For hvis vi virkelig mener noe med seniorpolitikken, så må vi også følge det opp på lønnsiden, fordi vi har veldig mange flinke folk som ikke går ut på dato selv om de passerer 60!

⁸ Intervjuene i denne virksomheten ble foretatt før aldersgrensene i arbeidsmiljøloven ble hevet.

Virksomheten har omfattende internasjonal virksomhet, og mange av medarbeiderne reiser mye og jobber ofte til ubekvemme tider på tvers av ulike tidssoner. Over tid blir dette en akkumulert belastning, og HR legger derfor vekt på at medarbeidere som har reist mye gjennom en lang karriere, skal oppleve at arbeidsgiver gjør hensiktsmessige tilpasninger i karrierens sluttfase.

HR-manager, 54 år (virksomhet med 16 000 medarbeidere): ... Vi har veldig ordnede arbeidsforhold. Og jeg har opplevd en gang at det var en senior som ville si opp fordi han ikke greide jobben sin mer, og da sa vi at: «Vi aksepterer ikke oppsigelsen din! Du får gå ned til bedriftshelsetjenesten, og så tar vi det derfra!»

Intervjuer 1: Så dere kjemper for at folk skal bli ...?

HR-manager, 54 år (virksomhet med 16 000 medarbeidere): ... Vi skal behandle folk ordentlig! Det er det viktig at vi gjør!

HR-manageren kan fortelle om at virksomheten er fleksibel – så fleksibel som mulig – når det gjelder å tilrettelegge for arbeidstid, arbeidsomfang og arbeidssted. I tillegg finnes det muligheter for retrettstillinger i virksomheten. Det er utbredt at seniorer som har hatt krevende, tekniske stillinger som involverer mye reising, eller som har hatt krevende lederstillinger, kan gå over i ekspert- eller rådgiverposisjoner i karrierens siste år.

Samtalene avdekker at HR i denne virksomheten i stor grad er involvert i det seniorpolitiske arbeidet. HR er involvert både direkte og indirekte ved at de:

- 1) arrangerer kurs for seniorene
- 2) arrangerer kurs eller foredrag om seniorpolitikk, seniorer og seniorsamtaler for lederne
- 3) kvalitetssikrer det seniorpolitiske arbeidet i virksomheten
- 4) i noen tilfeller koples direkte inn i aktuelle saker eller seniorsamtaler
- 5) bidrar til politikktutforming
- 6) er påminner, pådriver, ressurs, verktøykasse og verktøymaker for lederne som skal utøve seniorpolitikk i linjen. Et eksempel på det siste er at HR på intervjutidspunktet arbeidet med å lage en egen metodikk for hvordan kunnskap kan overføres fra eldre til yngre medarbeidere i virksomheten.

HR-manageren bruker uttrykket «travle seigmenn» i sin beskrivelse av linjelederne, fordi linjelederne kjennetegnes av at de har mye å gjøre og strekkes i alle retninger. Og, påpeker HR-manageren gjentatte ganger, fordi linjelederne er travle seigmenn, har HR en svært viktig rolle å spille hvis linjelederne og organisasjonen som helhet skal lykkes med seniorpolitikken:

HR-manager, 54 år (virksomhet med 16 000 medarbeidere): Jeg opplever at hvis man legger forholdene til rette for det, så ønsker jo linjelederne å gjøre en best mulig jobb! Men HR må på en måte servere dem litt: «Her har du et brett», og hvis de får det brettet, så sier de «oi, det var kjempefint!», og da tar de det. Men hvis HR sier at «nå må du utføre seniorpolitikken, du finner mer om det på nettet», da kan jeg garantere at da hadde det ikke blitt gjort noe. Så hvis vi i HR og organisasjonen ønsker at dette skal være noe vi skal være stolte av i fremtiden også, så er det helt opplagt at HR må spille en rolle her! Da må vi ta en rolle og lage en meny for linjelederne som er enkel for dem å ta i bruk. [...] Det er viktig at linjelederne får en oppskrift, for jeg vet jo at de vil, men de har ikke tid til å finne opp kruttet hver og én, og det er jo ikke noe effektivt, heller!

I denne virksomheten er HRs rolle i seniorpolitikken betydelig: HR er svært aktive, både direkte og indirekte. Det har gitt virksomheten en svært potent seniorpolitikk.

10.1. Uten seniorpolitikk: Universelle HR-strategier med unntaksvise alders-tilpasninger

Intervjuene med HR i de ulike virksomhetene avdekker to viktige funn:

- 1) Det første er at HR i de virksomhetene som har en uttalt seniorpolitikk, utøver en rekke målrettede tiltak overfor seniorenene, mens HR i de andre virksomhetene jobber ut fra en universelt utformet strategi. Virksomhetene som har en seniorpolitisk strategi, anvender flere virkemidler og tiltak overfor seniorenene enn virksomhetene som ikke har etablert en seniorpolitikk. Det kan derfor fremstå som at strategier avler strategier.
- 2) Det andre hovedskillet mellom virksomhetene med og uten seniorpolitikk er at HRs kunnskap om seniorenene er mye mer omfattende i HR-avdelingene som har utformet en seniorpolitikk, enn i øvrige virksomheter.

Enkelte av de store virksomhetene har ikke utformet en egen seniorpolitikk. Hva kan være årsaken til det?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): ... Det har ikke vært noe «sug» etter en seniorstrategi (i virksomheten), og så kan man spørre «hvorfors er det sånn?», «hva handler det egentlig om?», og det kan handle om at måten IT-næringen ser ut og håndteres fra dag til dag, egentlig er ganske grei også sett med seniorenens øyne. Og jeg tror at en del av de utfordringene vi har i forhold til seniorenene, ikke handler om seniorpolitikk som sådan, det handler for eksempel heller om god eller dårlig ledelse! [...] Hvis vi skulle gjøre noe, så ville jeg tenkt på hva vi legger inn i lederutdanningen vår, og hvordan vi vil at ledere skal snakke rundt dette (om seniorpolitikk og fleksibilitet).

Dette sitatet oppsummerer mye av essensen fra intervjuene som ble foretatt i virksomhetene som ikke har seniorpolitikk: Seniorenene blir ivaretatt på lik linje med de andre medarbeiderne gjennom den generelle HR-praksisen i virksomhetene. Intervjuene med disse virksomhetene viser at universelle HR-strategier kan være svært relevante og viktige for seniorenene. I virksomheten med 10 000 medarbeidere rettes det stor oppmerksomhet mot kosthold, helse og trening. Dette er universelle og aldersubetingede tiltak, men HMS-direktøren påpeker at dette er tiltak som kan være ekstra heldig for seniorenene med tanke på å ivareta helse:

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): ... Godt kosthold er en bra sak! Det gjelder for alle! Enten man er ung arbeidstaker og man har tenkt til å sitte og jobbe overtid, da kan man gå og kjøpe seg overtidsmat på skikkelig vis, så her spiser vi mindre pizza enn vi gjorde før.⁹ [...] Men det gjelder også den eldre arbeidstakeren som eventuelt skal hjem til et tomt hus, eller som av en annen årsak velger å ikke spise middag hjemme, da kan man spise middag her. Det koster 60 kroner, og da får man et sunt og godt måltid. Det tror jeg er bra!

HMS-direktøren kan berette om at virksomheten har gode kantiner på alle sine største lokasjoner. På hovedkontoret, som vi besøkte, har de imponerende fire forskjellige kantiner å velge mellom. Alle kantineene har ulike menyer, men en sunn matprofil som fellesnevner.

Virksomheten arrangerer også en rekke idrettstiltak og har inngått en meget gunstig økonomisk avtale med treningssenterkjeden Elixia. Virksomheten har medarbeidere som reiser mye, og har derfor også inngått avtaler med hoteller som har egne treningsfasiliteter eller avtaler med treningssentre:

⁹ Informanten henviser til før virksomheten flyttet til nye lokaler og fikk kantine(r).

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): ... Hvis man vil trene, så er det treningsfasiliteter på alle de største lokasjonene våre [...], og jobber man her, kan man gå på Elixia og trene for 200 kroner i måneden. [...] For eksempel har vi en avtale med et hotell i Oslo, som har avtale med Elixia rett ved, som medfører at de som bor på det hotellet, trener gratis på Elixia, så vi anbefaler våre pendlere å bo der. Og vi vet at en gjeng med pendlere fra samme sted, som ofte bor der, og som før møttes i baren, nå møtes på treningssenteret. Og det er godt voksne gutter, altså! Så nå, istedenfor å sitte og drikke øl på kveldene, så trener de sammen.

Det siste sitatet er et godt eksempel på en kulturendring som er skapt gjennom en helhetlig og langstrekende, helserettet HR-strategi. Før drakk de gamle gutta øl på kveldene, mens i dag svetter de sammen på gymmen etter arbeidstid. Og for akkurat denne gruppen har dette vært et svært verdifullt seniortiltak, uten at det i utgangspunktet er rettet mot seniorer.

Til tross for at virksomheten med 10 000 medarbeidere ikke har utformet noen seniorpolitikk, har temaet vært i støpeskjeen flere ganger. Det har vært avholdt flere oppstartsmøter i den hensikt å initiere en seniorpolitikk, men oppstartsmøtene har aldri materialisert seg i form av en strategi. Noen av medarbeiderne blir det imidlertid lagt til rette for sent i karrieren:

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): En del som har sittet i tøffe lederposisjoner, de får et annet rom når de sier at «nå, nå vil jeg ikke mer». Det betyr at de blir spesialrådgivere, eller de går over til å drive med prosjekter eller lignende. Men det igjen gjelder jo bare et lite fåtall, så man kan jo ikke si at det er et gjennomgående seniorpolitisk tiltak.

Intervjuer 1: Men noen får altså mulighet til å tre over i noen slags retrettstillinger eller form for sideposisjoner?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Ja.

Intervjuer 2: Samtidig kjenner vi til virksomheter hvor medarbeidere blir tilbudt retrettstillinger på «tenkeloftet», men så blir det i realiteten «tørkeloftet», hvordan er det her?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Jeg tror ikke det skjer her. Det er reelle stillinger med reelle oppgaver. Hvis ikke så får de heller en pakke og går! De som jeg kjenner til som har gjort det (gått over i andre type stillinger i virksomheten), de har nok å gjøre, altså! Og de har meningsfulle arbeidsoppgaver.

Til tross for at virksomheten ikke har utformet noen seniorpolitikk, legger altså virksomheten opp til at man skal holde høy fart gjennom hele karrieren, helt gjennom siste sving. Men for noen gis det mulighet for en form for retrettstilling hvis vedkommende har stått i en krevende stilling over en lengre periode. Det foretas altså noen tilpasninger etter en viss alder, men dette understreker HMS-direktøren bare skjer unntaksvis. HMS-direktøren forteller også at det ikke er noen utpreget AFP-kultur i virksomheten. De fleste jobber til de er 65 eller 67 år.¹⁰ HRs viktigste funksjon overfor senioren blir derfor å sørge for at arbeidsoppgavene og ansvaret matcher på best mulig måte gjennom hele karrieren, noe som både HMS og HR-direktøren flere ganger, understreket er et lederansvar. I praksis spiller med andre HR en rolle for senioren gjennom den generelle HR-praksisen og gjennom lederutvikling.

¹⁰ Undersøkelsen ble foretatt før aldersgrensene i arbeidsmiljøloven ble hevet.

11. Seleksjon

Det er etablert kunnskap at senioren som er i arbeid frem til de når en høy alder er en selektert gruppe. I løpet av en lang karriere og et langt liv vil noen ha beholdt både helse og kompetanse, mens andre ikke har det. For noen seniorer vil arbeidskapasiteten være på høy i senkarrieren, mens for andre vil ressursbrønnen ha gått tom (Ennals og Salomon 2011). Forhold i den private livssfæren, som økonomi og partnerens tilknytning til arbeidslivet vil også være med på å påvirke om det er attraktivt og/eller ønskelig å stå i arbeid eller ikke (Hilsen og Midtsundstad 2014). Forskningen viser at det er betydelige forskjeller mellom hva som bidrar til at det enkelte individ blir stående i arbeid eller ikke, men på tross av at det er mange forskjellige seleksjonsmekanismer som kan virke sammen eller hver for seg, viser tidligere forskning (se for eksempel Terjesen, Lau og Salomon 2012 og Terjesen, Svare og Salomon 2014 og Terjesen og Salomon 2015) at HR og ledere kan påvirke seleksjonsprosessen. Vi skal i de to neste avsnittene utforske seleksjonsmekanismer som HR rår over – og de som HR ikke rår over.

11.1: Seleksjon I: Situasjonene HR rår over

La oss først se på noen mekanismer som HR faktisk rår over. Intervjuene viser at senioren som fortsatt er i arbeid godt opp i sekstiårene, en selektert gruppe. De kvalitative intervjuene avdekker at seleksjonsmekanismen i alle høyeste grad rår i kunnskapsbedriftene.

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Vi må jo stille samme krav til en 40-åring som til en 60-åring, og til en 70-åring, for den saks skyld! Så lenge man er her inne og får en god lønn, så må det jo være et krav og en forventning om et resultat. Og jeg har jo i den forbindelse ofte en følelse av at selv om man som eldre kanskje ikke jobber like raskt lenger, så jobber man kanskje mer riktig! Og jeg merker det jo på meg selv også, at det er en større klokskap hos meg selv i dag enn for 20 år siden!*

Med unntak av noen få tilfeller beretter informantene om at det stilles strenge krav til utvikling for alle medarbeidere – også senioren. HMS-direktøren i virksomheten med 10 000 medarbeidere er klokkeklar på at HR har et ansvar for at alle kontinuerlig skal få nødvendig påfyll av kompetanse slik at de ikke går ut på dato med alderen:

Intervjuer 1: *Hva er HRs viktigste funksjon i forhold til å få til en seniorpolitikk? Hva kan HR bidra med til å få det til?*

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *... Punkt nummer én: Sørge for at kompetansen hos den enkelte er sånn som den bør være. Det tror jeg er det aller viktigste. Da kan hver og en mestre jobben sin godt, og god mestring gjør at du kan fortsette lenge. Det er punkt nummer én. Og det andre, det er å være gode på lederutvikling: at vi til enhver tid har gode ledere!*

Kontinuerlig kompetanseutvikling står også helt sentralt for HR i en annen virksomhet som deltok i denne studien. Dette er en virksomhet med et globalt nedslagsfelt og over 100 000 medarbeidere. I Norge har virksomheten to avdelinger, hvorav vi besøkte én. Det første som slo oss i møte med virksomheten, var at det vi antok skulle være en virksomhet med mange unge medarbeidere, tvert imot viste seg å ha en høy snittalder. Snittalderen ligger på godt over 50 år, og virksomheten har ingen medarbeidere under 30 år. Den høye snittalderen skyldes først og fremst at virksomheten de senere årene har vært nødt til å nedbemanne i flere omganger. Selv om også eldre arbeidstakere har blitt rammet av nedbemanningene, har senioren som gruppe holdt kraftig stand fordi de godt voksne medarbeiderne i svært mange tilfeller har blitt vurdert som de mest kompetente og verdifulle å beholde. I tillegg ønsker bedriften å vise hensyn overfor medarbeidere mellom 55 og 62 år, fordi denne

gruppen har betydelig lavere mobilitet i arbeidsmarkedet. Virksomhetens nedbemanningspolitikk kombinerer altså «hard HR» og samfunnsansvar. I HR-litteraturen betegnes «hard HR» som en økonomisk basert HR som beregner nytteverdien av de menneskelige ressursene på samme måte som andre ressurser. «Myk HR» vektlegger medarbeiderens sosiale behov, motivasjon, tilhørighet og engasjement (Mikkelsen og Laudal 2014). Til samme tid må ikke virksomhetens hensyn til senioren i forbindelse med nedbemanning forveksles med veldedighet. Senioren som er igjen i virksomheten, er en selektert gruppe som har overlevd svært mange nedbemanningsprosesser. Dette er medarbeidere som både kan og vil, og som dermed tilfredsstiller virksomhetens strenge krav til læring og utvikling gjennom hele karrieren:

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): ... Vi har faktisk noe som heter «forced training». Det vil si at man må gjennom en del programmer for å få lov til å fortsette i den jobben man har ... Dette kan for eksempel være globale programmer som er lagt opp slik at man utfører treningen på pc-en sin, som er lagt opp slik at man må løse oppgaver, ta en slags eksamen innenfor de ulike delene av programmet for å komme videre. Dette har vi rett og slett fordi vi er en kompetansebedrift, og har vi ikke den kompetansen vi trenger, så overlever vi ikke.

Intervjuer 1: Er det slik at «forced training» er koplet på sertifisering, slik at medarbeideren får sertifikater eller blir sertifisert etterpå?

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): Ja, men vi har sertifiseringer for våre egne stillinger, også (informantens understrekning). Dette handler om «baseline», dette må man ha for å være i den eller den jobben. Men det gjelder ikke bare for de tekniske stillingene, det gjelder for oss i HR, også. For eksempel har vi hittil i år hatt tre obligatoriske programmer som vi må ta, og disse må jeg ta for at jeg skal få lov til å fortsette i min jobb.

Intervjuer 1: Så hvis jeg forstår deg riktig, så nytter det for eksempel ikke å være en ingeniør som har jobbet og puslet med sitt eget i 30 år, det nytter ikke i denne bedriften her?

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): Nei, da er man ikke her lenger ...!

Intervjuer 2: Men betyr dette at alle får dette tilbudet, eller er det noen som får beskjed om at «sorry, vi har ikke noe tro på deg», eller lignende?

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): Altså, der er vi tøffe, altså! Hvis man ikke er villig til å gjøre noe, uansett alder, så må man finne en annen løsning. [...] Hadde dere gått rundt i landskapet her nå, hadde dere sett medarbeidere som sitter med BOSE-øreklodder på, som ser på pc-ene og har trening, og det er en del av det vi gjør, da ...

Intervjuer 2: Men det betyr også, for å vinkle det positivt fra vårt perspektiv, at ingen slipper unna, uansett alder hvis man skal fortsette å jobbe her ...?

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): Det er riktig!

Gjennom strenge krav til kontinuerlig læring og utvikling rustet altså HR alle medarbeiderne til å ha lange karrierer. Informanten kan fortelle om at HR er svært opptatt av å kople et lærings- og utviklingsperspektiv sammen med myndiggjøring av medarbeiderne. Informanten understreker tydelig at til tross for at det kan ha blitt et forslitt uttrykk, så betrakter denne virksomhetens ledere «...

medarbeiderne som sine viktigste ressurser». Denne aktive, medarbeiderrettede HR-strategien gjelder for alle, uavhengig av alder, og dermed skal ingen enkeltindivider eller grupper på et punkt i karrieren få anledning til å seile sin egen sjø. Det har medført at det er en svært stor andel seniorer i virksomheten. På sett og vis blir kravet om kontinuerlig læring en HR-strategi som fungerer som en seniorstrategi, uten eksplisitt å være det. Og resultatet av denne strategien er at virksomheten har en stab som er godt voksne, men som likevel ikke har noe problem med fortsatt å slå hardt fra seg. Informanten gir følgende karakteristikkk av senioren i sin virksomhet:

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): *De er ekstremt kunnskapsrike. De har jo vært i denne bransjen i mange år, men er fortsatt overraskende vitale og oppegående, kan man nesten si. Jeg er ikke så overrasket over det lenger, for nå har jeg erfart det noen år (informanten henviser til tiden siden han tiltrådte stillingen sin), men sammenlignet med en del andre steder jeg har jobbet tidligere, så vil jeg si det. Også er de ekstremt lojale og engasjerte i forhold til arbeidsplassen sin. Og dette tror jeg kjennetegner flere teknologibedrifter, for jeg har snakket med HR-kolleger i andre teknologivirksomheter om dette.*

Medarbeidersamtalen, en utviklingsgarantist?

I tillegg til «tvungen opplæring» anvender virksomheten med 100 000 medarbeidere medarbeidersamtalen som et svært aktivt karriereutviklingsverktøy, også for senioren:

Intervjuer 2: *I forhold til karriereutvikling og å lage karriereplan som vi har snakket om nå, inngår det punktet i medarbeidersamtalen?*

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): *Definitivt! Vi har faktisk tre medarbeidersamtaler i året, og hva man skal gjøre som neste steg, er en del av diskusjonene i de samtalene. Også har vi talentprogrammer, som er åpne for alle, men nå er det jo flere muligheter jo yngre du er, selvfølgelig, det må jo sies, men det går an å gå sideveis og i en del andre retninger så fremt man tar for seg noen nye kompetanseområder, og det er helt klart en del av de diskusjonene, så i de samtalene så opererer vi med tre målsettinger: «Shall stay», som innebærer at man skal være i den rollen man har i dag, av forskjellige grunner. Enten fordi man er ganske ny og trenger å jobbe lenger der man er, eller at det er et ekstremt behov for at man står i den stillingen fordi man har en helt unik kompetanse. «Can move», som betyr at her er det kanskje på tide å begynne å tenke på noe annet. Og så er det «Shall move», som betyr at man skal bevege på seg. Ved starten av året setter vi mål og blir enige om dem, og vurderer året som har gått, så har vi en oppfølging i løpet av sommeren, og så er det en avslutning rundt disse tider (høsten).*

Intervjuer 1: *Er dette noe virksomheten gjør for alle?*

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): *Ja.*

Også i de to små virksomhetene (med henholdsvis 100 og 150 ansatte) viser medarbeidersamtalen seg å være et svært sentralt HR-verktøy. I begge virksomhetene blir det praktisert en årlig medarbeidersamtale. Her oppsummeres året som har gått, medarbeiderens kompetansebehov samt tilpasning og tilknytning til arbeidsmiljøet kartlegges, og premissene for arbeidsglede blir lagt. I tillegg defineres utviklingsmål for det kommende arbeidsåret. Sider ved privatsfæren er også tema. Denne årlige medarbeidersamtalen følges deretter opp av en rekke utviklingssamtaler, avhengig av behov hos leder og medarbeider. I virksomheten med 100 medarbeidere praktiseres samtaler annenhver måned med alle som har fast arbeidssted i virksomhetens lokaler, mens konsulenter som over lengre tid er fast

stasjonert hos kunder, har månedlige samtaler med lederen. Det gjøres både for å følge opp generelt og spesifikt med tanke på den enkeltes utvikling og behov, og til å vurdere om den enkelte ligger an til å nå sine prestasjonsmål. Samtalene betegnes også som et svært viktig instrument for ikke å miste medarbeideren, enten til kunden som medarbeideren er stasjonert hos, eller til en annen virksomhet.

I virksomheten med 150 medarbeidere er det utbredt med månedlige samtaler. Hensikten med de månedlige utviklingssamtalene i virksomheten med 150 medarbeidere er ganske lik som i den med 100 medarbeidere. Samtidig påpeker lederen i virksomheten med 150 medarbeidere at den månedlige samtalen har en viktig tilleggsfunksjon: Den skaper et rom der lederen kan gi de tilbakemeldingene til medarbeiderne som hun ikke rekker i en hektisk hverdag:

***Økonomisjef, 52 år (virksomhet med 150 medarbeidere):** ... I tillegg til at jeg er leder med personalansvar, så har jeg også en operativ rolle, som gjør at jeg er veldig travel. Og for at jeg skal få fulgt opp, og for at medarbeiderne mine skal føle at han eller hun følges opp, så må jeg ta det «pusterommet». [...] Altså, jeg gir jo tilbakemeldinger ellers også, men noen ganger så blir dagene for travle til at jeg får sagt akkurat det jeg hadde tenkt til å si der og da. [...] Når man som leder er veldig opptatt, så må man skape disse rommene for tilbakemelding. [...] Det er den måten jeg får gitt dem ordentlig tilbakemelding på!*

Denne lederen er svært bevisst på at det ikke alltid blir tid til de små samtalene i hverdagen, som medarbeiderne, men også lederen, ofte har behov for. Dette medfører at de daglige tilbakemeldingene kan glippe og at lederen ikke får fulgt opp den enkeltes liv på og utenfor jobben. Lederen bruker derfor de månedlige samtalene til å ta igjen for de tapte øyeblikkene i hverdagen. Dette medfører at samtalene ikke blir ritualistiske, men fylles med både oppgave- og relasjonsrelaterte dimensjoner. De månedlige samtalene blir dermed ledernes sikkerhetsventil for å anerkjenne og gi lederstøtte til sine medarbeidere.

Det er ikke ukjent at den årlige medarbeidersamtalen i mange tilfeller blir en årlig affære som både medarbeider og leder gruer seg til. Mange gjennomfører disse nesten tvangsmessig med et rituellet preg. I tilfeller hvor medarbeidersamtalen er blitt en årlig misere, mister samtalen mye av sin effekt som utviklingsverktøy. I virksomhetene vi er blitt kjent med ovenfor, har medarbeidersamtalen en helt annen valør. Samtalene er et helt sentralt og generisk verktøy, og funksjonaliteten er høy ved at samtalene både absorberer arbeidsmiljø- og utviklingsfaktorer. Med høy frekvens og mulighet for dynamisk innhold forsvinner også den potensielt rituelle formen og det småskumle preget som kan legge seg som en svøpe over denne typen samtaler. I tillegg kan man også stille spørsmål om en HR-strategi som er så sterkt påkopledd den individuelle medarbeiders kontinuerlige utvikling, ønsker og behov overflødiggjør behovet for en egen seniorsamtale. I mindre virksomheter kan det anføres gode argumenter for at det vil være smør på flesk.

HR skal bidra til god ledelse

I tillegg til medarbeidersamtalen som verktøy er det et annet tema som hyppig går igjen i alle intervjuene. Alle informantene betoner god ledelse og gode ledere som helt essensielt for at senioren skal bli. Informantene påpeker at HR kan bistå i dette arbeidet, både ved å rekruttere gode ledere og ved å utvikle sine egne:

***Intervjuer 1:** Hva mener du er HRs viktigste funksjon for å få senioren til å stå lenger? Hvem eller hva i organisasjonen må dere påvirke eller gjøre noe med da?*

***HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere):** Jeg vet egentlig ikke om det er noen spesielle tiltak som gjelder i forhold til de eldre, spør du meg så handler dette her om å sørge for at vi har ledere som er flinke til å håndtere folk! Og da uten å skjule til om de er 65*

eller 35, men rett og slett være gode ledere som motiverer, som engasjerer, og som gjør alt det som skal til for å skape engasjement, som gjør at selv om du er blitt 65 år, så gleder du deg til å gå på jobben fordi du synes det er kjempespennende! Det er der man må komme! Og det gjør man jo egentlig ikke gjennom noen spesiell policy, det gjør man gjennom at man har jækla gode ledere!

Intervjuer 1: Er det da slik at noe av det viktigste HR kan gjøre, er å gjøre lederne gode?

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Ja, det er det helt sentrale her, og da har det ikke noe med alder, kjønn eller resten av diversitetsaspektet å gjøre, da handler det om å gjøre ALLE gode!

Disse intervjuutsagnene minner oss om betingelsene for og effekten av arbeidsglede. Her understrekes ledernes viktige rolle i å skape arbeidsglede og jobbengasjement blant medarbeiderne. Også andre vi intervjuet, var inne på dette sporet: Arbeidsglede og jobbengasjement er viktig, og arbeidsglede kommer ikke av seg selv, men skapes blant annet ved hjelp av ledelsen.

11.2 Seleksjon II: Situasjonene HR ikke rår over

Informantene er utvetydige på at både HR og linjeledere har ansvar for at medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg kontinuerlig gjennom karrieren slik at man ikke er utgått på dato når man er blitt senior. Imidlertid hender det at også HR kommer til kort, til tross for de beste intensjoner. Spesielt i forbindelse med omstillinger og nedbemanningsprosesser blir det tydelig om virksomhetene har lyktes med organisasjonslæring over tid eller ikke:

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): ... Det at mange seniorer går i forbindelse med nedbemanningsprosesser, har skyldtes at vi da har vært overtunge på seniorer, for hvis gjennomsnittsalderen på de som sluttet, hadde vært veldig mye høyere enn på de som er i selskapet, så hadde jo det tydet på at vi presset ut seniorer ...

Intervjuer 1: ... så det betyr at dere benchmarker på kompetanse, og ikke på alder og ansiennitet når dere omstiller eller nedbemanner?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Ja, det er kompetansen som styrer.

Intervjuer 2: Jo, men da er vi jo litt tilbake til det vi snakket om i sted; greier de eldre arbeidstakerne å opprettholde kompetansen slik at de faktisk er konkurransedyktige når det kommer slike situasjoner?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Ja, men der er nok også bildet veldig sammensatt. Og det er nok helt åpenbart at det finnes seniorer som har holdt seg fast til sitt fagområde, og som verken har spurt etter eller blitt tilbudt kompetanseheving, og jeg tror det er to parter som har forsømt seg når det kommer til det punktet at «nå er jeg ikke mer». Jeg kjenner også positivt til tilfeller som har blitt bedt om, spurt, varslet om at de bør gjøre noe med kompetansen sin, uten at de har vært villige til å gjøre det. Og jeg er helt sikker på at det finnes gode eksempler på medarbeidere som har spurt om å få uten å ha fått. Så jeg er sikker på at det ligger på begge sider. Men det er for eksempel sånn, at vi ser på det såkalte «stormaskinmiljøet» vårt, så har de blitt dømt til døden i ganske mange runder de siste ti årene, men de lever fortsatt i beste velgående. Altså, der sitter det folk som har skjønt det, eller har flaks, som sier at «dette, det kommer til å gå fint!». Og da snakker vi IBM-stormaskinmiljøet. Og vi har hatt andre miljøer som har hatt mye kortere levetid. Så det er klart at hvis jobben din blir borte, da er det helt uavhengig av alder, altså!

Intervjuer 1: Men hvis man tenker på personer innenfor HR og/eller ledelse, da? Er de like bundet til en teknologilinje, eller har de en større mulighet til å gå mer på rundgang i bedriften?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Det tror jeg er begge deler. Omløpshastigheten på ledere er veldig stor. Når omstillingshastigheten er høy, så blir også turbulensen i lederrollen ganske stor. Hvor teknologitilknyttet de er, det tør jeg rett og slett ikke si noe om.

Intervjuer 1: Så hvis bedriften har hatt noen dårlige år eller to eller tre, så kan det medføre slankere organisasjoner?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Ja, ja! Helt åpenbart! Og sånn er det jo ... Har man et forretningsområde som har gått veldig godt i mange år, så har de selvfølgelig vært skjermet mot nedbemanninger, og spesielt hvis de har vært flinke selv til å ta disse daglige justeringene, så går det fint. Mens det finnes andre typer avdelinger hos oss, som har vært sånne type datafabrikker, som har slitt tungt i motvind i mange år, og de har vært i konstant nedbemanning i alle årene jeg har vært her.

Intervjuer 2: Og produktivitetsøkning, det er ikke noe å hente på det, da?

HMS-direktør, 55 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): Man klarer ikke det, vet du. Hvis konkurrenten har en flink ukrainsk IT-medarbeider til 1/20 del av lønnen, så er det ikke råd vet du! ... Vi har jo tidvis indiske venner og ukrainske venner på besøk her, som jobber her før de reiser hjem igjen, og det er flinke folk! IT-medarbeidere i India, de utdanner cirka 3500 IT-ingeniører i året, og de har 3500 søkere per studieplass eller noe sånt, så det er en helt annen «ballgame», og det er en voldsom konkurransefaktor!

Denne lange samtalepassasjen er svært beskrivende for seleksjonskompleksiteten som HR må håndtere. HR har et ansvar for å sørge for at medarbeiderne får anledning til å utvikle seg, men HR møter også på medarbeidere som over tid ikke har ønsket å bidra til egen kompetanseutvikling og dermed latt seg selv gå ut på dato. Informantene forteller jevnt over at dette forekommer svært sjelden, men alle er kjent med et og annet tilfelle hvor en senior som ikke lenger er en ressurs for virksomheten. Samtidig er også utviklingskravene ulike fra jobb til jobb. I noen stillinger kreves det at medarbeiderne bedriver kontinuerlig utvikling, mens andre posisjoner ikke stiller samme type utviklingskrav. Det er for eksempel et langt innholds- og utviklingsspenn mellom å jobbe som utvikler i en IT-utvikleravdeling og å jobbe i en HR-stab, hvor høy alder i seg selv kan være en verdifull fordel. For spesifikke IT-stillinger kan imidlertid teknologien slå nådeløst til med tanke på alder:

HR Business Partner, 47 år (virksomhet med 100 000 medarbeidere): ... På noen områder er teknologien såpass ny at hvis du ikke har vært med siden starten, for eksempel med IP-teknologi, som er en av de områdene vi satser på, eller «cloud», som er en nyere teknologi, så er det rett og slett mange som ikke henger med. Fordi spennet, hvis man skal forstå denne teknologien fullt ut, så er spennet for langt, da er det et for langt løp å gå hvis man ikke har vært med på det (fra begynnelsen), at man klarer å hente seg inn. Så innenfor noen teknologiområder må vi ha inn nye folk, fordi de har hatt med seg disse nye begrepsapparatene fra starten av. Og da blir veien for lang for noen, rett og slett, og dette innser de selv også. Og innenfor noen teknologiområder, innenfor noen helt spesifikke teknologiområder vi holder på med her, så har vi vært nødt til å gå ut av landet for å rekruttere disse menneskene, fordi de finnes ikke i Norge, engang.

I tilfeller som dette har ikke HR mange andre muligheter enn å rekruttere nytt personell. Samtidig finnes det også mer sammensatte situasjoner:

Intervjuer 1: *Vi har i tidligere intervjuer fått eksempler på at jobben har blitt borte fordi teknologien har blitt borte; i slike tilfeller, er disse medarbeiderne rustet til å flyttes over til andre avdelinger eller jobber, eller forsvinner de med teknologien?*

HR-direktør, 59 år (virksomhet med 10 000 medarbeidere): *Vi har cases hvor man kjører seg litt inn i et hjørne: Dette er kanskje en medarbeider som har vært med i mange, mange, mange år, og som sitter og styrer med noen gamle «Bull-maskiner», for eksempel, som trasker og går i en liten kommune et eller annet sted, og den eneste som kan greie å holde liv i det, det er «Medarbeider A», og alle de andre som kunne denne teknologien, de har da sluttet etter hvert, og så er det bare én som sitter igjen, og han er så busy med det så han ikke har tid til å oppdatere seg på nye greier, så vi har eksempler hvor teknologien og kontrakten med kunden går ut, og det skal skiftes ut til ny teknologi, og vi har hatt medarbeidere i 65–66-årsalderen, hvor vi rett og slett nærmest bare lager en retentionpakke som rett og slett går ut på at du MÅ bli her til kontrakten utgår, og hvis du blir her, så skal du få litt ekstra penger av oss, men når kontrakten går ut, så er du også forpliktet til å slutte.*

I tilfeller som dette, hvor jobben dør ut med teknologien, er ansvaret mer komplisert å fordele. Medarbeideren bidrar til sin egen karrieredød ved å bare jobbe med gammel teknologi, men til samme tid bidrar HR til karrieredøden ved å la dette skje. Det viste seg at denne problematikken var kjent hos flere av informantene, og omkvedet var at dette kan være sammensatt og vanskelig for HR å håndtere. Det store spørsmålet ble derfor hvem som sitter igjen med ansvaret ved planlagt karrieredød? HR eller den enkelte medarbeider? På den ene siden kan senioren oppleve god match mellom oppgaver og ansvar, og oppleve arbeidet som svært meningsfullt når vedkommende er en av få eller den eneste som kan dekke et viktig behov i virksomheten. Og for virksomheten er det svært positivt at noen kan levere et solid produkt til kunden og holde butikken i gang. På den andre siden er dette en karrieremessig blindvei for medarbeideren, som har unnlatt å lære seg noe annet fordi vedkommende har hatt hendene fulle med å gjøre sin jobb. Prisen for å være en "company man" blir at man ikke har noen annen karrierefremtid foran seg enn et liv som pensjonist. I tilfeller som dette passer det å vri litt på et gammelt ordtak: «Begges brød, den enes død». Til samme tid kan planlagt karrieredød være positivt dersom dette er en villet tilpasning fra både arbeidsgiver og arbeidstaker. Begge parter går inn i dette med åpne øyne som en villet og fornuftig nedtrappingsplan for medarbeideren. En rigid låsing kan da i realiteten være en fleksibel nedtrapping.

12. Hvorfor og hvor forsvinner senioren?

De kvalitative intervjuene avdekker et mønster av sympatiske holdninger overfor eldre arbeidstakere. Seniorene er godt representert i antall i virksomhetene, og HR har stort sett mest positivt å si om sine eldre medarbeidere. «40 og ferdig» oppleves ikke som et relevant omkvad blant respondentene i den kvantitative undersøkelsen eller blant informantene i den kvalitative undersøkelsen. Samtidig er det ikke til å komme unna at det, med noen unntak, tynnes i rekkene med alderen. Hvorfor det skjer, har vi fått mange svar på: Omstillinger og nedbemanning er ofte en årsak. Undersøkelsen viser imidlertid at flere av virksomhetene utviser hensyn til medarbeidere mellom 55 og 62 år ved slike prosesser. Mangelfull faglig utvikling er en annen årsak til at noen forsvinner. Samtidig er flere virksomheter så tett på den enkelte medarbeider i utviklingsøyemed at den enkelte selv mer eller mindre må nekte å utvikle seg for ikke å henge med. At teknologi dør ut, er også en faktor som bidrar til at senioren forsvinner. Til samme tid er gammel teknologi som fortsatt er i bruk, også en medvirkende faktor til at noen blir. Ny teknologi blir imidlertid ofte de unges domene. På den andre siden viser det seg at for stillinger som ikke er teknologiintensive, så kan høy alder være en styrke.

Intervjuene avdekker også at å bli pensjonert fra en kunnskapsvirksomhet ikke i alle tilfeller de facto betyr pensjonering fra arbeidslivet. Informantene forteller om at deres medarbeidere er ettertraktet i linje-, stabs- og lederfunksjoner i andre sektorer. Å ha jobbet mange år i en kunnskapsvirksomhet kan med andre ord vise seg å betale godt i en annen bransje sent i karrieren.

13. Avslutning: Oppsummerende punkter om HR-funksjonens rolle i seniorpolitikken

I denne rapporten har vi sett at HR kan ha en særdeles aktiv rolle i forhold til seniorpolitikken. HRs rolle dreier seg hovedsakelig om fire aspekter:

- 1) HR må bistå i forbindelse med kontinuerlig kompetanseutvikling slik at medarbeidere ikke blir utdatert når de når en viss alder.
- 2) HR må sørge for at virksomheten har og får gode ledere.
- 3) HR må bidra til å utvikle et arbeidsmiljø som gjør at medarbeiderne trives.
- 4) HR må legge opp til at virksomheten tilbyr medarbeiderne tilstrekkelig fleksibilitet.

HR kan spille både en direkte og en indirekte rolle i seniorpolitikken: direkte ved å være den organisatoriske enheten i virksomhetene som er i direkte kontakt med seniorenne, eller indirekte ved å gjøre ledere rustet til seniorpolitisk arbeid og ved å støtte lederne i dette arbeidet. Det er særlig viktig å bistå linjeledere i deres praktiske utøvelse av seniorpolitikken.

Det tegnes et tydelig bilde som viser at HR-politikk som er rettet mot alle i virksomheten, uavhengig av alder, kan fungere like godt for seniorenne som en egen seniorpolitikk – og i noen tilfeller bedre – forutsatt at policyen anvender utstrakte universelle regler for å fremme godt arbeidsmiljø og kompetanseutvikling for alle medarbeiderne. Samtidig må det være rom for å utøve hensyn og gjøre tilpasninger for det enkelte individ.

På samme måte som god ledelse må god HR basere seg på verdier som ivaretar alle samtidig som det er rom for å ta individuelle hensyn. Både ledere og HR-personell må betrakte medarbeiderne som en ressurs. Det betyr at medarbeiderne til enhver tid må være såpass skolert at de kan gjøre en fullgod jobb. Det medfører også at det til enhver tid skal stilles krav til medarbeiderne. For at HR, ledelsen og medarbeiderne skal ha en felles forståelse av hva kravene er og innebærer, kreves god kommunikasjon.

Det seniorpolitiske arbeidet begynner allerede den første arbeidsdagen til en ny medarbeider, og i denne rapporten har vi sett flere eksempler på hvordan medarbeidersamtalen kan brukes som et viktig instrument for å lykkes med å holde en løpende og gjensidig dialog og skape en felles forståelse av forventninger, krav og oppnådde resultater. En aktiv bruk av medarbeidersamtalen som utviklingsverktøy slik vi har gitt eksempler på i denne rapporten, vil være overførbart til stort sett alle felt av arbeidslivet. Aktiv bruk av medarbeidersamtalen som utviklingsverktøy koplet sammen med aktive HR-strategier og deltakende ledelse vil gjøre de fleste virksomheter på tvers av sektor og bransjer i stand til å ivareta og utvikle sine medarbeidere fra karrierens første vår og frem til dens siste høst.

Litteratur

- Ennals R. og Salomon R. H. (eds) (2011). *Older Workers in Sustainable Society*. (209-223). Labour Education and Society 21. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Finsrud, H. (2009). Den norske modellen og regionalisering av forskningen. Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling? *Sosiologi i dag*. Årgang 39, NR. 1/2009, 63–94
- Furnes, T. og Mykletun, R.J. (2010): «Tid for lederskap. En oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2005 – 2010». Universitetet i Stavanger
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In C. Geertz. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books. 3-30.
- Hilsen A., I. og Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk. Behov for nytt kart og kompass. *Søkelys på arbeidslivet*. 1-2 2014.
- Hilsen A I, Salomon R (2010) *Seniorpolitikk. Virker virkemidlene?* AFI-rapport 4/2010. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., and Minkov M (2010). *Culture and Organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGrawHill.
- Ilmarinen, J (2006). The ageing workforce: challenges for occupational health. *Occupational Medicine* 56. 6. 362 – 364.
- Kadefors, R og Hanse, J, J (2012): Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol 2 no 3
- Kuvås, B og Dysvik, A (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A og Laudal T (red) (2014): *Strategisk HRM: 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo, Cappelen Damm
- Midtsundstad, T (2015) *IA som strategi for lengre yrkeskarrierer. En analyse av virksomhetenes seniorpolitikk og dens effekt på tidligpensjoneringen*. Avhandling, PhD-graden. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo
- Midtsundstad T og Bogen H. (2013) *Hvordan øke eldres yrkesdeltakelse? Tiltak for å redusere tidligpensjonering i Sverige, Danmark og Finland*. Faforapport 2013: 04. Oslo. Fafo.
- Midtsundstad T og Bogen H. (2011) *Flere hender i pleie og omsorg*. Oslo. Fafo.
- Sennett, R. (2006): *The Culture of the New Capitalism: The Cattle Lectures in Ethics, Politics, and Economics*. New haven. Yale University Press.
- Solem P, E (2011) Ageism and Discrimination of Older Workers in Norway in Ennals R and Salomon R H. (eds). *Older Workers in Sustainable Society*. (267-287). Labour Education and Society 21. Frankfurt am Main. Peter Lang.

- Solem, P.E. og Mykletun, R.J (2009): "Endringer for seniorer i arbeidslivet fra 2003 til 2008", Rapport 20/09, NOVA. Oslo. NOVA.
- Solem, P., E (2015). *Om de eldste i arbeidslivet, øvre aldersgrenser og produktivitet. En litteraturgjennomgang.* Oslo, NOVA/HiOA.
- Terjesen H Chr Aa og Salomon R H. (2015) [Langsiktig ledelse. Om bærekraftig aldring i arbeidslivet.](#) Oslo. Cappelen Damm.
- Terjesen H Chr. Aa, Svare H og Salomon R H. (2014). «*Etter 1001 natt*». *Hvordan kan god ledelse bidra til å utsette tidligpensjon i industrien?* AFI-FoU 2014. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Terjesen H Chr. Aa Lau, B, Salomon, R H (2012). "Er du her, så regner jeg med deg!". *En studie av god ledelse innenfor pleie og omsorg: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet?* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI-rapport(19) 2012.
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode.* Bergen – Sandviken. Fagbokforlaget.
- Thorsrud E og Emery F. (1970) *Mot en ny bedriftsorganisasjon.* Oslo. Tanum.
- Waalder, R. (1935). *Personalforvaltning i industri og handel.* Oslo. J.W Cappelens Forlag

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- ♦ Inkluderende arbeidsliv
- ♦ Utsatte grupper i arbeidslivet
- ♦ Konflikthåndtering og medvirkning
- ♦ Sykefravær og helse
- ♦ Innovasjon
- ♦ Organisasjonsutvikling
- ♦ Velferdsforskning
- ♦ Bedriftsutvikling
- ♦ Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Arbeidsforskningsinstituttet

Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass

0130 Oslo

Telefon 23 36 92 00

www.afi.no