



16 myter, barrierer, muligheder og forslag,
der kan fastholde seniorer på arbejdsmarkedet

Fra ordentlig afvikling til fremadrettet udvikling

Ældrebyrde eller gråt guld?

I løbet af få år bliver der mange flere seniorer på det danske arbejdsmarked. Udfordringen for virksomhederne består i at indrette en seniorpolitik, der fastholder seniorerne som et fremadrettet aktiv – en ressource, det er værd at investere i.

DJØF har gennemført en undersøgelse, der viser, at virksomhederne er meget opmærksomme på de mange arbejdsmæssige kvaliteter, som seniorerne besidder. Imidlertid viser det sig også, at virksomhederne er usikre på, hvordan de konkret skal omsætte og værdsætte den viden og erfaring, som seniorerne repræsenterer. Det er paradoksalt, at arbejdsløsheden blandt de 55-65 årige er stigende i en periode, hvor der generelt er bekymring for, at Danmark vil komme til at mangle arbejdskraft.

Arbejdsmarkedet – både den offentlige og den private sektor – skal nytænke holdningerne til seniorerne og tænke langt mere offensivt for at udnytte seniorernes potentialer. Det er nødvendigt at skabe en offensiv og udviklingsorienteret seniorstrategi, som både styrker seniorernes mobilitet og fastholdelsen på arbejdsmarkedet.

Undersøgelsen gør op med en række myter og fordomme om seniorer og peger på flere fremadrettede tiltag, som kan styrke seniorerne i arbejdslivet. Den dokumenterer, at der er behov for nytænkning, hvad angår seniorpolitikken. Seniorernes kvaliteter skal frem i lyset, og seniorpolitikken skal ændre fokus og karakter fra at være "ordentlig afvikling" til "fremadrettet udvikling". Virksomhedernes seniorpolitik står derfor centralt som en del af løsningen på de økonomiske udfordringer, som Danmark står over for ved udsigten til et arbejdsmarked, fattigt på arbejdskraft. Fastholdelsen af seniorer på fremtidens arbejdsmarked er ganske enkelt nødvendig.

Denne folder er tænkt som inspiration til både ledelse og medarbejdere på arbejdspladsniveau. Vi håber, den vil medvirke til, at dialogen om seniorpolitikken til stadighed udvikler sig positivt.

Du kan se hele undersøgelsen på www.djoef.dk/senior

Fakta om undersøgelsen

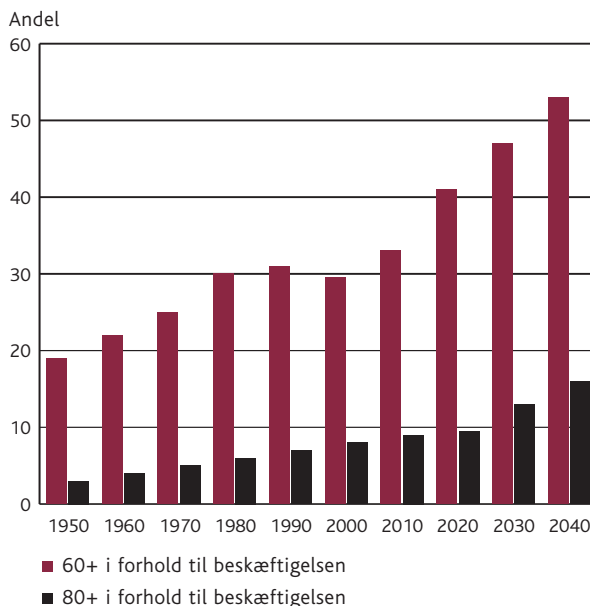
Undersøgelsen er gennemført med finansiel støtte fra Københavns Kommunes Koordinationsudvalg. Øvrige parter i projektet er Ingeniørforeningen og Personalestyrelsen. Formidlingscentret har gennemført undersøgelsen.

Projektet omfatter en undersøgelse af 12 københavnske virksomheders praksis. Der er gennemført interview med seniorer, tillidsrepræsentanter og repræsentanter fra ledelsen.

De 12 virksomheder i undersøgelsen er:

- Nykredit
- Alm. Brand Forsikring
- Dansk Landbrugs- og Grovareselskab
- Dansk Arbejdsgiverforening
- DSB
- Siemens
- Statens Seruminstitut
- Domstolsstyrelsen
- Arbejdsdirektoratet
- Plantedirektoratet
- Hjemmeplejen, Indre Østerbro
- Ingeniørforeningen i Danmark

Andel af ældre i forhold til beskæftigelsen*



* Demografi og vækst i Danmark, "Kvartalsoversigt 1. kvartal 2000", Danmarks Nationalbank.

Fakta om seniorer og arbejdsmarkedet

Med en stadig ældre befolkning er der bl.a. udsigt til et fald i den danske arbejdsstyrke. Færre skal forsørge flere, hvis den nuværende gennemsnitlige tilbagetrækningsalder på 62 år forbliver uændret

1

Stort ønske om at fastholde seniorer

Virksomhederne er i høj grad optaget af at fastholde deres seniorer. Seniorpolitikken er et højt prioriteret tema i virksomhedernes forskellige samarbejdsorganer.

Allerede nu mærker virksomhederne en vigende tilgang af ung arbejdskraft og forventer, at denne udvikling vil fortsætte. Derfor fokuserer man på at skabe attraktive arbejdspladser, der appellerer til både unge og ældre medarbejdere.

Virksomhederne peger på, at man ønsker, at virksomhedernes alderssammensætning afspejler alderssammensætningen i befolkningen som sådan. Det er vigtigt – især for de serviceproducerende virksomheder – at medarbejderne aldersmæssigt matcher kundernes alderssammensætning. Det styrker kundernes oplevelse af troværdighed og kvalitet i den konkrete serviceydelse.

"For os er det vigtigt, at vores frontlinjemedarbejdere i service, fremtoning og hele væremåde afspejler kunderne – vores kunder lægger vægt på seniorværdier"

Billedet er dog nuanceret i den forstand, at virksomhederne "ikke for enhver pris" ønsker at fastholde ældre medarbejdere. Seniorerne er i lige så høj grad som de øvrige medarbejdere underlagt kravet om at være kompetente og udviklingsorienterede. I den forbindelse er det vigtigt, at ingen virksomheder giver udtryk for, at seniorerne i forhold til de øvrige grupper skulle have særlige vanskeligheder med at leve op til krav om kompetencer og løbende omstilling.

Det viser sig også i forbindelse med eventuelle afskedigelser. Her er seniorerne ikke specielt i farezonen. Afskedigelser rammer bredt blandt alle medarbejdergrupper. Det er ene og alene et spørgsmål om kompetence og kvalifikationer.

2

Alder er en kvalitet i sig selv

Det er bemærkelsesværdigt, at virksomhederne hæfter sig ved alder som en kvalitet i sig selv. Alder tillægges betydning for medarbejdernes psykologiske robusthed. En robusthed, der bliver stadig mere nødvendig i decentrale organisationer med høj grad af selvledelse.

Virksomhederne tilkendegiver, at den omstændighed, at mange seniorer "har deres på det tørre i økonomisk henseende" betyder, at seniorerne er mindre tilbøjelige til "at acceptere hvad som helst". De finder sig ikke i åbenlyst dårlige løsninger – så vælger de hellere at gå. De stiller krav, men stiller samtidig deres ekspertise til rådighed med henblik på at finde gode løsninger.

Det er opfattelsen, at seniorerne i vid udstrækning stiller sig konstruktivt kritisk over for de forandringer, som virksomhederne møder. Seniorerne lader sig ikke umiddelbart imponere og "koste rundt i manegen", men stiller krav og tager selvstændige fremadrettede initiativer. Derfor spiller seniorerne en central og vigtig rolle for, at forandringskrav kan omsættes til ny praktisk virkelighed.

"Seniorerne er hurtige til at træffe beslutninger og komme med konstruktive forslag til forbedringer"

Seniorerne giver typisk et konstruktivt modspil. Noget, som man savner hos de yngre medarbejdere, der ofte "følger trop" uden indvendinger og engagement. Seniorerne vil gerne være med, have medindflydelse og bringe deres viden og kompetencer i spil. I realiteten vil seniorerne gerne udskyde deres tilbagetrækning, hvis de møder tilstrækkelige både faglige og personlige udfordringer og samtidig har mulighed for at øve medindflydelse på arbejdets organisering.

3

Stabil, pligtopfyldende og ansvarlig arbejdskraft

Ud over deres personlige styrker har seniorerne en lang række kvaliteter, som arbejdspladserne efterspørger.

Seniorerne er stabile, pligtopfyldende og ansvarlige. Stabilitet viser sig bl.a. ved, at de ikke skifter job så tit som yngre medarbejdere. Yngre medarbejdere kan være flygtige i den forstand, at de er mere tilbøjelige til at forlade et job i "utide", hvis jobbet ikke lever op til deres forventninger. Det gælder ikke seniorerne, der på mange måder repræsenterer "de klassiske dyder" i den forstand, at de er langt mere vedholdende og ikke "løber af pladsen" i utide.

Seniorer er i besiddelse af ansvarlighed. Virksomhederne fremhæver, at seniorerne gerne påtager sig et medansvar for, at arbejdspladsen kan fungere som en helhed. I decentrale organisationer med flade strukturer opfattes det som meget vigtigt, at medarbejderen evner at se ud over egne projektmål og er indstillet på at tage ansvar for helheden.

Seniorerne karakteriseres også ved et lidt gammeldags udtryk som, at de er pligtopfyldende. Virksomhederne fremhæver igen og igen, at seniorerne tager arbejdet "alvorligt" og meget målrettet lever op til fastsatte regler og kutymmer. De er driftsikre, og man kan vide sig sikker på, at arbejdet bliver udført.

"Det er vigtigt, at man kan regne med, at arbejdet bliver udført, når det er aftalt, og her er seniorerne meget driftsikre"

4

Faglig viden og erfaring

Solid faglig viden og lang arbejds erfaring fra arbejdspladsen betyder bl.a., at seniorerne kan løse opgaverne både hurtigere og bedre end yngre medarbejdere uden samme erfaringsgrundlag. Virksomhederne er meget opmærksomme på, at den viden og erfaring, som seniorerne har opbygget gennem et langt arbejdsliv, kan være vanskelig at erstatte. Virksomhederne er bevidste om, at mange seniorer sidder på en hel uundværlig specialviden. For flere virksomheder gælder det, at det reelt er de ældre medarbejdere, der repræsenterer virksomhedens spidskompetencer.

I perioder, hvor virksomhederne mødes af skærpede krav til produktivitet og nye måder at organisere arbejdet på, er det vigtigt for virksomhederne, at seniorernes faglige erfaring og viden integreres i nye fremadrettede initiativer. Undersøgelsen viser tydeligt, at virksomhederne er meget opmærksomme på dette vigtige potentiale hos seniorerne.

"Seniorerne har den nødvendige arbejds- og livserfaring, der gør, at arbejdet løses på en god måde"

5

Fleksible og udviklingsorienterede medarbejdere

Virksomhederne opfatter klart seniorerne som en langt mere fleksibel arbejdskraft end øvrige grupper. I forbindelse med pludseligt opstået behov for overarbejde er seniorerne villige til at træde til. Seniorerne er typisk ikke bundet af forpligtelser på hjemmefronten. De er villige til at arbejde over. De har derfor gode muligheder for at tilrettelægge arbejdet fleksibelt.

"Efter jeg er blevet senior, så har jeg ikke samme forpligtelser som tidligere. Jeg skal ikke nødvendigvis være hjemme til en bestemt tid. Jeg kan godt ringe til min mand og sige, at jeg først kommer hjem kl. 20"

En af de mest sejlivede myter om seniorer er, at de ikke ønsker at deltage i fremadrettede initiativer. Myten går på, at man som senior har "blikket stift rettet mod efterlønnen" og derfor ikke ønsker at deltage i forandringsprocesser og nye udviklingstiltag. Samtidig støder man ofte på opfattelser som, at seniorer ikke kan følge med og ikke evner at lære nyt.

Undersøgelsen slår en pæl igennem disse fordomme. Seniorerne er ikke belastet af manglende omstillingsparathed eller motivation til at deltage i nye tiltag. Tværtimod er seniorernes evne til at lære nyt intakt. Seniorer bevarer deres evne til nytækning og omstilling. Undersøgelsen viser, at seniorer generelt er stærkt optaget af, at det faglige niveau holdes og videreudvikles.

"Det kan være, at det værker lidt i leddene, men hjernen fejler ikke noget"

6

Faglig stolthed og gode historiefortællere

I perioder med omstilling og mange forandringer er det vigtigt, at der er nogen, der kan trække linjerne bagud. Historien skaber kontinuitet og er med til at give værdigrundlaget ny betydning.

Seniorerne spiller en vigtig rolle som bærere af virksomhedens særlige kulturværdier. Både internt, i forbindelse med at de optræder som "historiefortællere" i forhold til nye og yngre medarbejdere og eksternt i forhold til kunder og omgivelserne.

I dag konkurrerer man i højere grad end tidligere på kulturelle værdier. Seniorerne spiller en vigtig rolle som husets ambassadører udadtil og som interne "storytellers".

7

Billigere end yngre medarbejdere

En af de mest sejlivede myter om seniorer er, at de er en dyr arbejdskraft. Myten holder imidlertid ikke. Virksomhederne mener derimod, at der netop er god økonomi i at investere i seniorer. "Return of investment" er klart bedre ved seniorer end ved yngre medarbejdere. Først og fremmest fordi seniorer i mindre grad end andre grupper søger nye jobmæssige udfordringer.

Uddannelsesinvesteringer er derfor mere lukrative at gennemføre over for seniorer, fordi virksomheden får tilført nye kompetencer, som kan nyttiggøres over længere tid.

Virksomhederne peger også på et markant lavere tilfældigt sygefravær hos seniorerne end hos de yngre medarbejdergrupper. "Tilfældig sygdom" forekommer generelt sjældnere hos seniorer.

8

Seniorer er dygtige til at tilrettelægge arbejdet og tage initiativer

Som en særlig kvalitet ved seniorerne fremhæver virksomhederne, at de er dygtige til at tilrettelægge arbejdet, og at de tager selvstændige initiativer. Seniorerne har den nødvendige arbejds- og livserfaring, der gør, at de løser arbejdsopgaverne på en god måde. De er bl.a. gode til at lytte og til at bevare overblikket i pressede situationer.

9

Brug for viden om hvordan seniorernes kvaliteter kan nyttiggøres

Virksomhederne er bevidste om de særlige kvaliteter, der knytter sig til deres seniormedarbejdere. Paradoksalt nok er det imidlertid også sådan, at mange virksomheder mener, at de ikke gør tilstrækkeligt for at nyttiggøre dette potentiale. Man er ikke god nok til at inddrage og værdsætte seniorerne.

Virksomhederne savner viden om og erfaring med at udnytte seniorernes kvaliteter systematisk som et fremadrettet potentiale. Virksomhederne tilkendegiver, at det er vigtigt, at seniorernes kvaliteter kommer frem i lyset og bliver synlige. Man ønsker bl.a. at finde nye veje til, hvordan en systematisk deling af viden mellem seniorerne og de yngre medarbejdere kan finde sted.

Flere virksomheder arbejder derfor med at udvikle mere professionelle mentorsystemer og en mere seniorrelevant måde at gennemføre MUS-samtaler på.

"At være mentor er ikke bare noget, man gør – det kræver viden og uddannelse at gøre det på den rigtige måde"

10

Seniorpolitik - en integreret del af den brede personalepolitik

Med en aldrende befolkning giver det måske ikke mening at have en seniorpolitik. Inden længe vil hovedparten af virksomhedens medarbejdere være seniorer. Flere virksomheder arbejder derfor allerede i dag på at integrere seniorpolitikken i den samlede personalepolitik. Tendensen går mod en bred personalepolitik, der alene er styret af virksomhedens værdier.

"Der er ingen grund til at have en særlig seniorpolitik, når det hele kan rummes i vores generelle personalepolitik"

"Vores personalepolitik er for alle medarbejdere - både de yngre og ældre. Vi lægger vægt på at behandle medarbejdere ens, men individuelt og med forskellige midler"

En ny såkaldt "livsfasepolitik", der rummer både ældre og yngre er ved at vise sig hos mange virksomheder. Livsfasepolitikken tager udgangspunkt i, at de forskellige medarbejdergrupper har forskellige behov, der løbende ændres gennem livet. Både unge og ældre kan f.eks. blive syge og have behov for en eller anden særordning i en periode. Livsfasepolitikken betragter medarbejderne som "hele mennesker", der gennemgår forskellige livsfaser.

På mange virksomheder mener man i dag, at en god seniorpolitik næsten er det samme som god personalepolitik. Andre virksomheder mener dog, at det fortsat giver god mening at opretholde en specifik seniorpolitik – vel at mærke, hvis denne udformes som en offensiv politik, der handler om at fastholde seniorerne gennem udvikling.

"Hvornår er man senior? Tidligere havde vi fastlagt et bestemt år. Det princip har vi nu forladt. Vi er i det hele taget holdt op med at benævne seniorerne. Nu taler vi om personalepolitikken, der skal rumme mange elementer, herunder en politik, der i vid udstrækning tager individuelle hensyn. Fastholder man et særligt år f.eks. 50, så kan det virke stigmatiserende. Det kan sende et signal om, at man er på afvikling som om, at lyset i tunnelen langsomt slukkes. Vi går ind for en livsfasemodel, hvor hver fase har sine kendetegn og sine særlige behov"

11

Fastholdelse gennem kompetenceudvikling

For virksomhederne har den nuværende seniorpolitik et dobbelt formål. Dels vil man gerne fremstå som en attraktiv arbejdsplads, der løbende kan rekruttere, og dels vil man gerne kunne fastholde eksisterende arbejdskraft længst muligt.

”Det vigtigste er, at medarbejderne kender deres egen markedsværdi”

For virksomhederne drejer fastholdelse sig især om medarbejderens kompetenceniveau. Man ønsker nemlig ikke at fastholde for enhver pris. Eller sagt på en anden måde: Hvis medarbejderne ikke kan demonstrere et relevant kompetenceniveau, så ønsker man ikke at fastholde dem. Den traditionelle seniorpolitik udfordres derfor også på dette punkt. Det er for sent at planlægge kompetenceudvikling, når en medarbejder nærmer sig de 50 år. Man kan sige, at en væsentlig forudsætning for en effektiv fastholdelse af seniorer er, at virksomheden tilbyder systematisk og tidssvarende kompetenceudvikling – både for ældre og yngre medarbejdergrupper. Medarbejdere uden relevant kompetencemæssig markedsværdi er reelt i fare for udstødelse fra arbejdslivet – og det gælder både yngre og ældre medarbejdere.

12

Attraktive arbejdspladser styrker rekrutteringen og fastholdelsen

Virksomhederne har flere muligheder for at fremstå som attraktive arbejdspladser, der både kan rekruttere seniorer og yngre medarbejdere. Virksomhederne har flere instrumenter at spille på, når de ønsker at påvirke seniorerne til at udskyde tidspunktet for deres tilbagetrækning. Uddannelsespolitikken står centralt, men også på andre områder kan virksomhederne styrke medarbejdernes positive tilknytning til arbejdslivet. Der peges på:

- mulighederne for at tilpasse arbejdet og arbejdstiden til den enkelte medarbejders særlige situation, herunder muligheder for reduceret arbejdstid
- mulighederne for at skabe ”rummelighed og plads til forskellighed” med henblik på at skabe et generelt godt arbejdsmiljø
- virksomhedens sundhed- og sygdomspolitik

”Vi er meget interesserede i at fastholde visse specialkompetencer, og hvis der er særlige forhold, der taler for, at vi indgår en særtaftale, så gør vi det”

13

Seniorerne skal kunne dokumentere deres markedsværdi – noget for noget

Virksomhederne ønsker ikke at fastholde deres medarbejdere for enhver pris. Det gælder både yngre og ældre medarbejdere. Det afgørende er, at det er de ”rigtige medarbejdere”, man har i virksomheden. Hvis medarbejderne ikke lever op til de kompetencemæssige krav, som arbejdet fordrer, så skal de ikke forventes, at virksomheden vil gøre noget særligt for at fastholde dem.

For virksomhederne er der tale om en ”noget for noget-holdning”. På den ene side skal virksomhederne sikre medarbejderne adgang til relevante uddannelses tilbud. På den anden side er den enkelte medarbejder til gengæld forpligtet til at arbejde for, at han/hun til stadighed er ”klædt på” med de rigtige kompetencer. Man forventer, at alle medarbejdere – også seniorerne – udvikler deres kompetencer igennem hele arbejdslivet.

”Vi gør ikke forskel på gamle og unge, når vi udbyder uddannelse. Tildelingen af uddannelse sker altid efter konkret vurdering”

14

Myter om seniorer og efteruddannelse

Det er en velplejet myte, at mennesker med alderen bliver mere satte og derfor mindre udviklingsorienteret. I arbejdsmæssig sammenhæng bliver denne myte ofte omsat til, at seniorer mister evnen til at lære nyt og derfor stiller sig på bagbenene ved forandringsprojekter, efteruddannelse og organisationsudvikling. Der er intet, der tyder på, at denne myte holder stik.

Tværtimod viser det sig, at seniorernes evne til at lære nyt forbliver intakt. Danske seniorer er de bedst uddannede i Europa. De nuværende seniorer hører til den bedst kvalificerede generation med en lang efteruddannelses tradition bag sig. Der ligger stor motivation og arbejdsglæde i at få mulighed for at udvikle sig inden for sit fagområde.

Seniorerne på det danske arbejdsmarked deltager lige så meget i efteruddannelse som medarbejdere i trediveerne. Dog er der forskelle på kortuddannede og højtuddannede. Tendensen er, at jo længere uddannelse, des større deltagelse i efteruddannelse. Selvom seniorerne deltager aktivt i efteruddannelse på lige fod med andre grupper, så tegner der sig dog et billede af, at seniorerne fravælger de såkaldte ”bløde kurser”, der falder ind under ”personlig udvikling”. Forskellige former for ”overlevelseskurser” og fysisk krævende teambuilding står ikke øverst på seniorernes

ønskeliste. Som arbejdsmarkedet har udviklet sig, så bliver kompetencer netop inden for det personlige og kommunikative kompetencefelt stadig mere vigtige.

Billedet er anderledes, når det gælder faglige kurser – her er seniorerne tilsyneladende på hjemmebane. Det er en central udfordring at få seniorerne til at deltage i alle relevante kursustilbud.

”Det er et problem, hvis de ældre medarbejdere ensidigt sætter på den snævre faglige efteruddannelse”

Men myten om, at det ikke kan betale sig at investere uddannelseskroner i seniorer, holder ikke vand. Det kan i realiteten bedre betale sig at investere i seniorer, for de bliver i virksomheden, mens yngre medarbejdere er mere tilbøjelige til at ”shoppe” fra virksomhed til virksomhed.

15

Uddannelsesbarrierer

Virksomhederne er optaget af at finde nye veje til at sikre et højt og tilfredsstillende kompetenceniveau hos deres medarbejdere – uanset alder og stilling. Men de midler, som virksomhederne har afsat til efteruddannelse, er i sagens natur begrænsede.

I udgangspunktet er det sådan, at yngre medarbejders kompetencer generelt er mindre forældede end seniorernes, og man må derfor antage, at behovet for efteruddannelse hos seniorerne er større end hos andre grupper. Det er altså ikke nok, at seniorerne deltager i efteruddannelse på samme niveau som yngre medarbejdere. De er i udgangspunktet ikke på omgangshøjde.

Mange seniorer har netop gjort karriere og er derfor mest optaget af at pleje denne karriereposition – måske uden at skele til de generelle ændringer i arbejdet og arbejdets organisering, som mange virksomheder møder i disse år. Den gruppe seniorer er – til trods for at de har en lang række faglige og tekniske kurser bag sig – i stor fare for at miste deres markedsværdi på baggrund af deres snævre og specialiserede kompetencer.

I en situation med knappe uddannelsesressourcer og et relativt stort efteruddannelsesbehov rammer de knappe uddannelsesbudgetter denne gruppe seniorer særligt hårdt.

En anden problemstilling er den, at nogle seniorer ikke eksplicit evner at formulere deres konkrete behov for kompetenceudvikling. Samtidig råder virksomhederne ikke over effektive metoder til at afdække og synliggøre disse behov. Mange seniorer kender derfor ikke deres markedsværdi.

”Vi ser mange seniorer, som ikke kender deres markedsværdi. Nogle er fastlåst i deres egen opfattelse af deres mangler. De mangler mod og evne til at se guldet. De er ikke bevidste om værdien af de mange kompetencer, som de igennem et langt arbejdsliv i realiteten har opbygget. Det ønsker vi at hjælpe dem med”

16

Individuelle ordninger og ændret arbejdsorganisering er med til at fastholde seniorerne

Der er meget, der tyder på, at det sociale fællesskab, sammenholdt med at arbejdet opleves spændende og udfordrende, spiller en vigtig rolle for at fastholde seniorerne. Imidlertid er det også sådan, at seniorerne ikke vil have særbehandling, blot fordi de er seniorer.

Generelt kan man konstatere, at virksomhedens attraktionsniveau og evne til at fastholde medarbejderne hænger snævert sammen med virksomhedens muligheder for og ønsker om at tilbyde den enkelte medarbejder individuelle ordninger, der fastlægges efter konkret vurdering. Både ledelses- og medarbejdersiden ønsker især fleksible og individuelle ordninger, der baserer sig på muligheden for at arbejde med reduceret arbejdstid.

Det siger sig selv, at virksomheden er indstillet på at gå langt, hvis det drejer sig om at fastholde visse specialkompetencer, den ellers kan få svært ved at skaffe sig.

Det er dog også sådan, at disse ordninger ikke alene skal være forbeholdt seniorer. Alle medarbejdere kan af forskellige årsager have behov for at kunne tilrettelægge arbejdet på en særlig måde i kortere eller længere tid.

Der er meget der tyder på, at de nye teknologiske muligheder med f.eks. hjemme-pc kan være med til at styrke den generelle fastholdelse af alle medarbejdere, herunder seniorer. Det afgørende er, at arbejdet bliver udført. Ledelsen blander sig ikke i på hvilke tidspunkter.



5 fremadrettede tiltag

Systematisk uddannelsesplanlægning – hele livet

En effektiv seniorpolitik hænger tæt sammen med, at kompetenceudviklingen sker som livslang læring. Det er for sent, når seniorerne først er fyldt 50 år. Det kræver fokus på uddannelsesplanlægningen.

Kompetenceudvikling – et fælles ansvar

Virksomhederne skal tilbyde seniorerne adgang til løbende kompetenceudvikling. Medarbejderne skal til gengæld være indstillet på at ville dygtiggøre sig og evne at kende deres uddannelsesbehov. Kompetenceudvikling er et fælles ansvar for både medarbejdere og ledelse.

Værdsæt seniorernes kvaliteter

Mange virksomheder er bevidste om seniorernes særlige styrker og kvaliteter, men de mangler mere viden om, hvordan seniorernes kvaliteter kan synliggøres og værdsættes. Der er behov for offensiv nytænkning for at skabe et klima, hvor seniorerne føler sig værdsat, så er de også villige til at udskyde deres tilbagetrækning.

Brug seniorernes viden og erfaring

Virksomhederne efterlyser viden om, hvordan man fastholder nyttig viden og erfaring i virksomhederne. Der er bl.a. behov for en offensiv politik, der tilgodeser seniorerne i forbindelse med formering af f.eks. projektgrupper. Der er behov for mentorordninger, hvor delingen af viden sættes i system.

Find nye metoder til at beskrive seniorernes kompetencer

Mange seniorer er i fare for at miste deres markedsværdi på baggrund af deres snævre og specialiserede kompetencer. Ikke alle seniorer formår at formulere deres konkrete behov for kompetenceudvikling. En del er fastlåst i deres egen opfattelse af deres mangler. De mangler mod og evne til at se "guldet". De er ikke bevidste om værdien af de mange kompetencer, som de igennem et langt arbejdsliv i realiteten har opbygget. Der er behov for, at virksomhederne udvikler nye effektive metoder til at afdække og synliggøre disse behov på et individuelt grundlag.