

PERSONALESTYRELSEN

CENTRALORGANISATIONERNES
FÆLLESUDVALG

Senior – og fortsat på vej – fokus på seniorer i staten

Februar 2007



Senior - og fortsat på vej

- fokus på seniorer i staten

Februar 2007



Personalestyrelsen
Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU)

**Senior – og fortsat på vej
– fokus på seniorer i staten**

Udgivet februar 2007

Udgivet af Personalestyrelsen og
Centralorganisationernes Fællesudvalg

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Distribution

Herstedvang 12

2620 Alberslund

Tlf. 43 63 23 00

Fax 43 63 19 69

E-mail schultz@schultz.dk

Henvendelse om publikationen
kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

Publikationen kan hentes på

Personalestyrelsens hjemmeside

www.perst.dk

og

Centralorganisationernes Fællesudvalgs hjemmeside

www.cfu-net.dk

Design BGRAPHIC, Personalestyrelsen

Foto Stig Stasig

Tryk Prinfo Holbæk-Hedehusene

Oplag 3.500 stk.

ISBN 87-7956-253-1

Elektronisk publikation

ISBN 87-7956-255-8

INDHOLD

	Forord	3
	Indledning	5
1	Der er brug for seniorerne	7
2	Personalepolitikken skal være fleksibel	9
3	Klare holdninger er nødvendige	11
4	Tag afsæt i de lokale forhold	13
5	Skræddersy indholdet af seniorindsatsen	15
5.1	Kompetenceudvikling gennem hele arbejdslivet	15
5.2	Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen	18
5.3	Fokus på seniorer ved rekruttering	20
5.4	Seniorindsatsen skal være proaktiv	21
6	Sørg for god, daglig praksis	23
7	Drøft indsatsen i forskellige fora	25
8	Find yderligere inspiration	27

FORORD

Senior – og fortsat på vej

Statens arbejdspladser står over for store udfordringer i de kommende år. En af dem er at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet.

Seniorer har ofte en viden, som er særdeles værdifuld for den enkelte arbejdsplads, og både samfundsøkonomisk og for den enkelte senior er det væsentligt, at seniorerne har mulighed for at blive længere på arbejdsmarkedet.

Den enkeltes ønske om og mulighed for at trække sig tilbage bestemmes af en række forhold, såsom økonomi, helbred, uddannelse og familiemæssige situation. Seniors arbejdsopgaver og forholdene på arbejdspladsen i øvrigt har imidlertid også stor betydning for, hvornår en medarbejder vælger at forlade arbejdsmarkedet.

Det er derfor vigtigt, at statens arbejdspladser tilbyder fleksible rammer og vilkår, som gør, at den enkelte senior trives, og at arbejdspladsen medtænker seniorer ved rekrutteringer.

Samtidig er det afgørende, at den enkelte senior også selv tager ansvar for at være en attraktiv medarbejder for arbejdspladsen, ved bl.a. løbende at udvikle sine kompetencer.

Med andre ord har både ledere og seniorer sammen med arbejdspladsens øvrige medarbejdere et ansvar for, at en senior ikke er en medarbejder, der er på vej væk – men tværtimod er en medarbejder, der fortsat er på vej i arbejdslivet.



Lisbeth Løllike
Personalestyrelsen



Peter Waldorff
Centralorganisationernes Fællesudvalg

INDLEDNING

Denne pjece sætter fokus på seniorer i staten. Pjecen stiller skarpt på nødvendigheden af at arbejde med både holdninger og konkrete initiativer, når arbejdspladsen planlægger sin seniorindsats. Konkret giver pjecen en række ideer til, hvordan arbejdspladsen kan tilrettelægge indsatsen, og hvad den kan gøre for at fastholde, udvikle og tiltrække seniorer.

Pjecen henvender sig primært til ledere, tillidsrepræsentanter, personalemedarbejdere og samarbejdsudvalg i staten.

Oversigt over indhold

1. Der er brug for seniorerne

Seniorerne har mange ressourcer, som er vigtige for, at arbejdspladsen kan løse sine opgaver effektivt og kvalificeret.

2. Personalepolitikken skal være fleksibel

Seniorer er indbyrdes lige så forskellige som andre medarbejdere. Det er derfor ikke hensigtsmæssigt at fastlægge en særlig politik for arbejdspladsens seniorer. I stedet bør personalepolitikken omfatte mangfoldigheden af medarbejdere, således at der er mulighed for at imødekomme individuelle behov.

3. Klare holdninger er nødvendige

En virksom seniorindsats forudsætter, at der er klare holdninger til, hvad arbejdspladsen forventer af seniorerne, og hvad disse kan forvente af arbejdspladsen.

4. Tag afsæt i de lokale forhold

Indsatsen skal tage udgangspunkt i de konkrete forhold på arbejdspladsen, herunder aldersfordelingen og de strategiske udfordringer, arbejdspladsen står overfor.

5. Skræddersy indholdet af seniorindsatsen

Seniorindsatsen vil være forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads, men centrale dele af indsatsen vil ofte vedrøre kompetenceudvikling, arbejdstilrettelæggelse og/eller rekruttering af seniorer.

6. Sørg for god, daglig praksis

Både ledere, seniorer og øvrige medarbejdere har et ansvar for, at personalepolitikken i det daglige omsættes til en god seniorpraksis.

7. Drøft indsatsen i forskellige fora

Samarbejdsudvalget skal drøfte arbejdspladsens seniorindsats, og indsatsen skal medtænkes i det løbende arbejde med personalepolitikken.

8. Find yderligere inspiration

1. DER ER BRUG FOR SENIORERNE

Der er brug for seniorerne på statens arbejdspladser.

Seniorer sikrer kontinuitet i opgaveløsningen og har ofte en bred viden og et overblik, der er med til at sikre en helhedsorienteret opgavevaretagelse. Der er også ofte tale om meget stabile og ansvarsbevidste medarbejdere med et stort netværk, som arbejdspladsen kan drage nytte af.



Samtidig betyder den demografiske udvikling, at der i de kommende år bliver færre unge og flere ældre. Det giver såvel samfundsøkonomisk som rekrutteringsmæssigt store udfordringer for samfundet.

Der er derfor behov for at fastholde, udvikle og tiltrække seniorer.

2. PERSONALEPOLITIKKEN SKAL VÆRE FLEKSIBEL

Offentlige arbejdspladser har en særlig forpligtigelse til at skabe attraktive og fleksible rammer for, at seniorerne har lyst til og mulighed for at blive på arbejdsmarkedet så lang tid som muligt. Det fremgår af "velfærdsforliget".¹

Derfor bør arbejdspladsens intentioner med seniorerne klart fremgå af personalepolitikken. Og der bør findes informationer om særlige ordninger og initiativer rettet mod arbejdspladsens seniorer i den nedskrevne personalepolitik.

Den lokale personalepolitik skal drøftes i samarbejdsudvalget, og udvalget har derfor en central rolle, også når de generelle retningslinier for arbejdspladsens seniorindsats skal udformes.

Statens personale- og ledelsespolitik sætter rammerne for den lokale personalepolitik. Det er et centralt element heri, at mangfoldighed blandt medarbejderne i form af alder, køn, etnicitet, uddannelse mv. er nødvendig for, at statens arbejdspladser kan løse opgaverne effektivt og kvalificeret. Et bredt spektrum af forskellighed og kompetencer giver arbejdspladsen et godt grundlag for at løse både nuværende og kommende opgaver.



Mangfoldighed handler derfor ikke blot om at udvise socialt ansvar, men nok så meget om at skabe grundlag for innovative løsninger og udvikling af arbejdspladsen.

¹ Aftale mellem regeringen og Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre om "Fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden", juni 2006.

Det er en af samarbejdsudvalgets opgaver at arbejde for at skabe reel mangfoldighed blandt medarbejdere og ledere og herigennem fremme udvikling og nytænkning.

Hvis en mangfoldig arbejdsplads også skal være en attraktiv arbejdsplads, er det imidlertid nødvendigt, at personalepolitikken er fleksibel, eftersom forskellige mennesker har forskellige behov.

Det gælder også seniorerne. Seniorerne er kendetegnet ved at have en stor livs- og arbejdsmæssig erfaring, men er ellers meget forskellige. Det gælder deres uddannelsesmæssige baggrund, jobfunktioner, fysik og forskellige værdier og holdninger til arbejdet og til balancen mellem arbejde og familieliv mv.

Det vil derfor ofte være uhensigtsmæssigt at formulere en særskilt politik for arbejdspladsens seniorer. I stedet bør indsatsen være en integreret del af den generelle personalepolitik og ses i sammenhæng med arbejdspladsens bestræbelse på at styrke mangfoldigheden.

Fastholdelse af seniorer må ske ved, at der på arbejdspladsen er formuleret rammer og normer for seniorarbejdslivet samtidig med, at der i den konkrete udmøntning af rammer og aftaler kan tages hensyn til den enkeltes ønsker og behov.

Fleksible rammer, der giver mulighed for at imødekomme individuelle behov, er derfor afgørende.

3. KLARE HOLDNINGER ER NØDVENDIGE

Alle arbejdspladser har værdier for, hvad der er god og acceptabel adfærd. Nogle steder er de ønskværdige værdier formuleret direkte i personale- og ledelsespolitikken, mens der andre steder er udtalte normer om, at "sådan gør vi her".

Når man skal fastlægge en seniorindsats for arbejdspladsen, kan det være hensigtsmæssigt at drøfte, hvilke værdier arbejdspladsen har eller ønsker at have for seniorarbejdslivet. Bliver der f.eks. set skævt til en senior, hvis han eller hun efter aftale med ledelsen får nedsat arbejdstid? Eller er det acceptabelt ikke at lære det nye it-system ordentligt at kende, fordi man regner med at holde op om 2 år? Og mister man som senior anseelse, hvis man siger til sin leder, at man har svært ved at honorere jobkravene og derfor gerne vil have justeret sine arbejdsopgaver?



En tydeliggørelse og drøftelse af arbejdspladsens værdier for seniorarbejdslivet er et vigtigt middel til at skabe en attraktiv arbejdsplads for seniorerne. Blandt andet fordi drøftelserne kan være med til at skabe fælles forventninger blandt alle medarbejderne til seniorernes arbejdsindsats og arbejdsvilkår. Drøftelsen kan f.eks. tages op i samarbejdsudvalget, i de enkelte enheder/kontorer eller på en personale dag.

Samtidig skal man være opmærksom på, at en aktiv seniorindsats kræver, at værdierne signalerer udvikling frem for afvikling. Værdierne skal derfor vise:

- At seniorer er værdsatte medarbejdere, der ikke må tages for givet.
- At seniorer behandles på linie med andre medarbejdere, når opgaver og ansvar fordeles.

- At seniorerne bidrager aktivt til arbejdspladsens udvikling.
- At seniorerne løbende udvikler deres kompetencer og byder ind på nye opgaver.
- At seniorer er forskellige og derfor skal behandles forskelligt.

4. TAG AFSÆT I DE LOKALE FORHOLD

Det vil være meget forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads hvilke konkrete elementer, der skal indgå i arbejdspladsens seniorindsats. Det vil bl.a. afhænge af de opgaver, man løser, kulturen i organisationen, personalepolitiske traditioner, personale-sammensætningen og arbejdspladsens udfordringer, aktuelt og på sigt.

Inden arbejdspladsen går i gang med at planlægge en seniorindsats, kan det derfor være hensigtsmæssigt at gøre status for at tydeliggøre rammerne for indsatsen.

En status kan f.eks. bygges op om følgende spørgsmål:

- Hvordan er aldersprofilen på vores arbejdsplads i dag – og om 5 år?
- Hvordan er aldersfordelingen på arbejdspladsens forskellige fagområder i dag – og om 5 år?
- Hvilken betydning har en ændring i alderssammensætningen for vore muligheder for at løse nuværende og fremtidige opgaver?
- Hvilke strategisk vigtige kompetencer kan vi risikere at miste, når en seniormedarbejder holder op?
- Medtænker vi seniorerne i vores langtidsplanlægning?
- Deltager seniorerne i kompetenceudvikling og andre udviklingsaktiviteter på linie med yngre medarbejdere?
- Er der behov for øget fleksibilitet i forhold til seniorernes arbejdstid og arbejdsbelastning?
- Hvilke holdninger har seniormedarbejderne til at samarbejde med yngre medarbejdere – og omvendt?
- Er der holdningsmæssige barrierer, vi skal sætte ind overfor?

Rammerne for indsatsen skal drøftes i samarbejdsudvalget, og som baggrundsmateriale kan arbejdspladsen f.eks. anvende resultatet af ledervurderinger, tilfredshedsundersøgelser og arbejdspladsvurderinger tillige med andre undersøgelser, som arbejdspladsen gennemfører for at afdække medarbejdernes holdninger til og adfærd på arbejdspladsen.

Samarbejdsudvalgets evaluering af indsatsen i forbindelse med kompetenceudvikling kan også være et godt input, hvis der i forbindelse med evalueringen f.eks. har været fokus på, hvor meget de forskellige medarbejder- og aldersgrupper benytter sig af tilbud om uddannelse og udvikling.

Fokusgruppeinterview med seniorer, yngre medarbejdere og ledere kan ligeledes være en god metode til at afdække holdninger og ønsker til seniorarbejdslivet.

Portræt af seniorer i staten

Personalestyrelsen har i foråret 2006 gennemført en omfattende undersøgelse af, hvad der motiverer statens ansatte og hvilke holdninger og forventninger, de har til deres arbejdsplads. Nedenfor er vist de væsentligste resultater for seniorerne.

- Seniorerne mener, at de har både varierede og spændende arbejdsopgaver, og de er alt i alt meget tilfredse med indholdet i deres job.
- Overordnet betragtet er de meget motiverede og engagerede, og som for øvrige grupper er jobindholdet den største motivationsfaktor.
- De oplever generelt, at de har gode muligheder for at udvikle deres faglige og personlige kompetencer.
- De bliver fagligt udfordret i deres arbejde og oplever generelt, at deres job giver gode muligheder for at udnytte deres evner i praksis.
- Generelt er de mere tilfredse med lønnen end deres yngre kolleger.
- Som andre aldersgrupper tager de selv initiativ til at fremme udviklingen af deres kompetencer.
- Seniorer prioriterer imidlertid udviklings- og uddannelsesmuligheder lavere end yngre aldersgrupper og lægger også i mindre omfang planer for deres kompetenceudvikling i samarbejde med deres leder.
- De er i mindre grad end yngre aldersgrupper mobile og stiller sig i højere grad tvivlende over for deres jobmuligheder på det øvrige arbejdsmarked.
- De oplever i knap så høj grad som yngre ansatte, at deres leder er lydhør over for synspunkter og ideer.
- En del af seniorerne er uenige i eller har ikke kendskab til, om arbejdspladsen har gode seniorordninger.

Kilde: Motivationsundersøgelsen 2006 – vejen til en attraktiv arbejdsplads, Personalestyrelsen 2006.

5. SKRÆDDERSY INDHOLDET AF SENIORINDSATSEN

Hvis arbejdspladsen gør status over vilkårene for seniorindsatsen, vil man have et godt udgangspunkt for at fastlægge hvilke elementer, der konkret skal indgå i personalepolitikken.

For nogle arbejdspladser vil det vigtigste være at sikre en systematisk overførsel af viden fra seniorer til yngre medarbejdere, mens det kan være centralt for andre at indtænke et seniorperspektiv i rekrutteringsstrategien, give mulighed for nedsat arbejdstid eller have særligt fokus på kompetenceudvikling.

I det følgende gives eksempel på elementer i en seniorindsats.

5.1 Kompetenceudvikling gennem hele arbejdslivet

Løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer er afgørende for, at staten kan løse arbejdsopgaverne effektivt og kvalificeret, og at medarbejderne bevarer og øger deres værdi på arbejdsmarkedet.

Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006 viser imidlertid, at seniorer i mindre grad end yngre medarbejdere prioriterer udviklings- og uddannelsesmuligheder og også i mindre grad lægger planer for deres kompetenceudvikling i samarbejde med deres leder. Der kan derfor være behov for at sætte særligt fokus på seniorers kompetenceudvikling.

Seniorudvikling som indsatsområde i kompetencestrategien

Hvis arbejdspladsen gør kompetenceudvikling af seniorer til et særligt indsatsområde i kompetencestrategien, bliver det åbenlyst for alle medarbejdere, at det er noget, arbejdspladsen prioriterer.

Indsatsområdet kan formuleres generelt, så det overlades til den enkelte senior og dennes leder at aftale, hvad der vil være relevant kompetenceudvikling. Indsatsområdet kan også definere særlige kompetencer, f.eks. coaching,² som alle arbejdspladsens seniorer med fordel kan udvikle eller styrke.

² Coaching handler om at hjælpe andre til via egne ressourcer at nå frem til kvalificerede løsninger.

Personalestyrelsen og CFU har i 2005 og 2006 afprøvet en coachuddannelse for seniorer. Læs mere på www.perst.dk.

Udviklingsforløb tilpasset seniorer

Professionalisering af seniorernes kompetencer kan være med til at fremhæve deres særlige kompetencer.

Det gælder f.eks. evnen til at videreformidle viden og erfaring, der kan styrkes og tydeliggøres gennem en uddannelse i mentoring.

Ligeledes kan en uddannelse i coaching være med til at synliggøre seniorernes kompetencer og indebære, at de får en mere opsøgende og udadvendt rolle på arbejdspladsen.

Rotationsordninger er også et element, som det kan være relevant at medtænke i arbejdspladsens seniorindsats.



Motivationsundersøgelsen viser, at seniorer er mindre mobile end andre medarbejdere. Jobbytte, rokeringsordninger o.l. kan imidlertid i høj grad være med til at styrke medarbejdernes kompetencer, blandt andet fordi vante måder at gøre tingene på bliver sat i perspektiv, når man får et nyt arbejde. Har man varetaget samme arbejdsfunktioner gennem mange år, kan jobbytte eller rokering derfor være udbytterigt både for den enkelte og for arbejdspladsen.

Varetagelsen af en eller flere nye opgaver er en anden – og meget enkel måde – at udvikle kompetencer på. Samtidig bliver opgaveløsningen måske bedre, fordi der kommer nye øjne og hænder.

I øvrigt kan det være relevant at overveje, om de metoder, som arbejdspladsen traditionelt anvender til kompetenceudvikling, er velegnede til seniorer, eller om der er behov for at gøre det på andre måder.

Man kunne bl.a. forestille sig udviklingsforløb, der primært tager udgangspunkt i seniorernes erfaringer frem for i teori.

MUS i et seniorperspektiv

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er et centralt redskab til at afdække den enkelte seniors ønsker og behov, når det gælder kompetenceudvikling.

Under MUS drøfter lederen og medarbejderen nuværende og kommende opgaver og behovet for kompetenceudvikling. Hvad angår seniorer vil det også ofte være hensigtsmæssigt at drøfte de initiativer, arbejdspladsen har for seniorer, og lægge en langsigtet plan for senioren fremtidige arbejdsliv.

For at få udbytte af MUS er det generelt vigtigt, at både leder og medarbejder møder velforberejede til samtalen og forinden har afstemt forventningerne til de forhold, der særligt skal drøftes.

Karriereafklaringsamtaler

En samtale med en ekstern konsulent eller med f.eks. en coachuddannet medarbejder fra arbejdspladsen kan være velegnet til at få sat ord på, hvilke kompetencer og udviklingsbehov den enkelte senior har, og hvilke ønsker han eller hun har til sit fremtidige arbejdsliv – senkarrieren.³

En sådan samtale kan bruges som et frirum, hvor senioren uforpligtende kan vende tanker og ideer og herved blive mere afklaret om muligheder og udfordringer. Samtalen kan også bruges som forberedelse til MUS.

I efteråret 2006 har Personalestyrelsen og CFU gennemført et pilotforløb med karriereafklaring for medarbejdere over 50 år. Læs om erfaringerne på www.perst.dk.

³ En karriere kan gå mange veje – både op og ned eller på tværs af hierarkiet på arbejdspladsen eller med jobskift til en anden arbejdsplads.

5.2 Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen

Personalestyrelsens motivationsundersøgelse viser, at jobindholdet for seniorer – ligesom for andre medarbejdergrupper – er langt den væsentligste motivationsfaktor. Spændende og vedkommende arbejdsopgaver er derfor en vigtig forudsætning for at fastholde seniorerne.

For nogle kan der imidlertid være behov for at kombinere et spændende jobindhold med en kortere arbejdstid, et andet arbejdsindhold eller en anden arbejdsform. Behovet kan skyldes helbredsmæssige forhold eller måske et ønske om mere tid til børnebørnene eller til at passe syge forældre.

Justerer man arbejdstiden for den enkelte senior, kan det få konsekvenser for kolleger og den samlede opgaveløsning. Fleksibiliteten i arbejdstilrettelæggelsen for den enkelte skal derfor ses i et helhedsperspektiv, når den planlægges.

Fleksibel arbejdstid

Arbejdstidsreglerne giver generelt gode muligheder for at tilpasse arbejdstiden lokalt og eventuelt indføre en flekstidsordning. En flekstidsordning vil – de steder, hvor det er muligt – typisk indebære, at arbejdstiden er delt op i en fixtid, hvor medarbejderen skal være til stede på arbejdet, og en flekstid, inden for hvilken medarbejderen selv kan placere den resterende del af arbejdstiden.

På arbejdspladser med direkte brugerkontakt vil der ofte være behov for, at medarbejderne er tilgængelige for brugerne en stor del af den samlede arbejdstid. I disse tilfælde kan en flekstidsordning f.eks. etableres ved, at medarbejderne har forskellige fixtider.

Hjemmearbejde eller distancearbejde

På nogle arbejdspladser er arbejdsopgaverne af en sådan karakter, at medarbejderen kan varetage nogle eller alle opgaverne fra hjemmet.

Muligheden for at arbejde hjemme enten på faste dage eller efter behov – og måske etablere en egentlig distancearbejdsplads – kan øge fleksibiliteten i hverdagen.

Det vil bl.a. afhænge af opgavernes karakter og konsekvensen af hjemmearbejdet for kolleger og samarbejdspartnerne, om det vil være en god idé for arbejdspladsen at etablere en hjemmearbejdsordning eller distancearbejdsplads.

Ændring af arbejdsopgaverne

Særligt på arbejdspladser med fysisk krævende arbejde kan det være hensigtsmæssigt at overveje, om arbejdet kan tilrettelægges på en sådan måde, at en senior kan vedblive med at varetage arbejdsfunktionen.

Det kan f.eks. indebære fritagelse for visse opgaver eller varetagelse af færre opgaver af en bestemt type.

En ændring af den enkeltes arbejdsopgaver kan have betydning for den samlede opgavevaretagelse, hvorfor en eventuel ændring bør ses i et helhedsperspektiv, når den konkret overvejes.



Senior- og fratrædelsesordninger

Aftalen mellem Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg om senior- og fratrædelsesordninger kan også være med til at skabe fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen.

En seniorordning kan omfatte deltid eller retræte eller en kombination heraf.

- For ansatte, der er fyldt 60 år, kan arbejdsgiveren indgå aftale med den ansatte om en seniorordning med deltid og mulighed for hel eller delvis pensionsmæssig kompensation.
- For ansatte, der er fyldt 62 år, kan arbejdsgiveren indgå aftale med den ansatte om en fastholdelsesordning med mulighed for op til 1 dags betalt frihed pr. måned.

Desuden kan der aftales en særlig fastholdelsesbonus, hvis den ansatte udskyder sin fratræden til et nærmere aftalt tidspunkt.

- For ansatte, der er fyldt 55 år, kan arbejdsgiveren indgå aftale med den ansatte om en retræteordning med mulighed for hel eller delvis pensions- og lønmæssig kompensation.

En seniorordning kan etableres, hvis ansættelsesmyndigheden i det konkrete tilfælde vurderer, at det vil være muligt og hensigtsmæssigt. Hvis dette er tilfældet, skal de økonomiske vilkår aftales med den ansatte, som omfattes af ordningen, og formaliseres af vedkommendes organisationsrepræsentant inden for rammerne af aftalen.

Fratrædelsesordninger kan etableres i de tilfælde, hvor ansættelsesmyndigheden vurderer, at personalereduktioner er eller forudses at blive nødvendige. Eller i de særlige tilfælde, hvor personaletilpasninger kan forudses at blive nødvendige for at rette op på en skæv aldersfordeling.

Mulighederne og de nærmere forudsætninger for at indgå en aftale om en senior- eller en fratrædelsesordning fremgår af Personalestyrelsens cirkulære af 7. oktober 2005 om senior- og fratrædelsesordninger.

5.3 Fokus på seniorer ved rekruttering

En ledig stilling er en unik mulighed for at styrke og supplere medarbejderstabens kompetencer, og en rekruttering skal derfor overvejes nøje. Forud for rekrutteringen er det væsentligt at gøre sig klart, hvad det er for opgaver, der skal løftes, og hvad det derfor er for kompetencer, der er brug for.

I en række tilfælde kan det være fornuftigt at indtænke seniorer direkte i arbejdspladsens rekrutteringsstrategi. Ud over deres faglige ekspertise vil seniorerne nemlig i kraft af deres arbejds erfaring typisk kunne bidrage med:

- en bred viden og et overblik, der fremmer en helhedsorienteret opgavevaretagelse
- et stort netværk, som arbejdspladsen kan drage nytte af
- stabilitet og ansvarsbevidsthed i opgaveløsningen.

Alt afhængig af hvilke kompetencer, der er brug for, kan det derfor være hensigtsmæssigt at have særligt blik for seniorerne.

Er medarbejderstaben meget ung, kan ansættelsen af seniorer også bidrage til arbejdspladsens mangfoldighed og dermed til en bedre opgaveløsning, forudsat at mangfoldigheden anvendes aktivt til at bringe de forskellige kompetencer i spil.

5.4 Seniorindsatsen skal være proaktiv

De eksempler, der her er nævnt på elementer, der kan indgå i arbejdspladsens seniorindsats, har at gøre med forskellige dele af den generelle personalepolitik.

Uanset hvilke elementer, arbejdspladsen vælger at lægge vægt på, er det vigtigt, at seniorindsatsen, som en del af en fleksibel personalepolitik, har fokus på den enkelte medarbejder, og at den er proaktiv.

Overvejelserne om behov og muligheder i en medarbejders senkarriere skal begynde tidligt. Arbejdspladsens seniorindsats skal ikke "samle medarbejdere op", men tænkes strategisk og iværksættes løbende til gavn for både den enkelte medarbejder og arbejdspladsen.

6. SØRG FOR GOD, DAGLIG PRAKSIS

Formuleringen af en seniorindsats med rammer og normer er ikke nok til at gøre arbejdspladsen attraktiv for seniorerne. Det er en vigtig forudsætning, at arbejdspladsen ikke stigmatiserer seniorerne ved at skære alle medarbejdere i en bestemt aldersgruppe over én kam og give dem ens muligheder og vilkår. Som andre medarbejdere skal seniorerne behandles forskelligt.

Herudover er det imidlertid afgørende, at arbejdspladsen har en god seniorpraksis, dvs. at de personalepolitiske intentioner omsættes i konkrete handlinger, der viser, at seniorerne er værdsat af ledere og kolleger, og at seniorerne er aktive og engagerede medarbejdere og kolleger.

Lederne skal give seniorerne opmærksomhed

Det er lederens opgave i praksis at vise, at seniorerne er en ressource, der er brug for. I det daglige skal det bl.a. ske i forbindelse med fordelingen af arbejdsopgaver og via opmærksomhed og synlig anerkendelse.

Seniorernes arbejdsglæde og ønske om at forblive på arbejdspladsen er i høj grad betinget af de arbejdsopgaver, de har, efterspørger og får tildelt. Det er derfor væsentligt, at lederen medtænker seniorerne på linie med andre medarbejdere, når f.eks. nøgleopgaver og spydspidsprojekter skal bemandedes.

Løbende feedback fra lederen til den enkelte senior er også noget, der skal prioriteres. Selv om en senior ofte har en stor viden og lang arbejdserfaring, skal man ikke tage det for givet, at han eller hun er klar over, om en opgave blev løst godt eller mindre godt. Ligesom med andre medarbejdere er det derfor væsentligt, at lederen løbende giver senioren feedback, da ros eller ris er et vigtigt signal om, at man fortsat er "med på holdet", og en pejling på, om man stadigvæk er på rette kurs.

Motivationsundersøgelsen viser, at seniorerne i mindre grad end yngre medarbejdere oplever, at deres leder er lydhør over for synspunkter og ideer. Hvis seniorerne skal opleve, at de er værdsatte medarbejdere, er det imidlertid vigtigt, at lederen anerkender seniorernes erfaringer og tager dem med på råd.

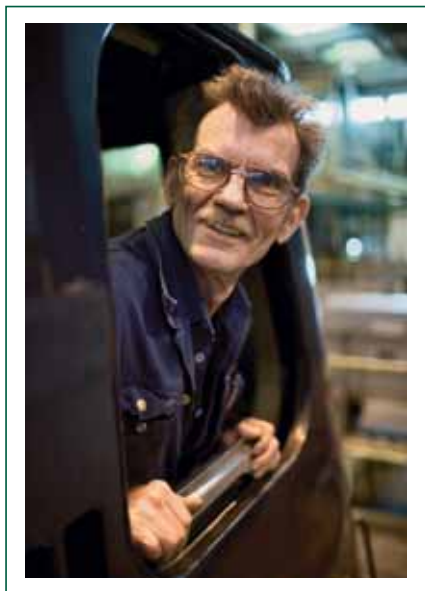
Seniorerne skal selv tage initiativ

Lederne er imidlertid ikke de eneste, der er ansvarlige for en god seniorpraksis. Seniorerne selv og de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen spiller også via deres holdninger og adfærd en væsentlig rolle for, hvordan seniorindsatsen bliver udmøntet i praksis.

For seniorerne indebærer det bl.a., at de – på linie med andre medarbejdere - byder ind på nye arbejdsopgaver, tager initiativ til kompetenceudvikling og engagerer sig i arbejdspladsens udvikling, dvs. at de ikke selv bidrager til en stigmatisering ved at "melde sig ud" af arbejdspladsens dagligdag.

Villigheden til at påtage sig nye arbejdsopgaver og indgå i ændrede samarbejdsrelationer er sammen med initiativer fra seniorernes side – med henblik på at styrke eksisterende kompetencer og udvikle nye – afgørende for, at seniorerne vedbliver med at være værdifulde medarbejdere og kolleger.

Løbende kompetenceudvikling er generelt en forudsætning for, at statens arbejdspladser kan levere ydelser med høj kvalitet og effektivitet. I statens personale- og ledelsespolitik lægges der derfor afgørende vægt på, at der er gode muligheder for kompetenceudvikling på de statslige arbejdspladser.



Kompetenceudvikling er imidlertid et gensidigt ansvar, der forudsætter, at den enkelte medarbejder også tager ansvar for sin egen udvikling gennem hele arbejdslevet.

Det er derfor vigtigt, at den enkelte senior prioriterer kompetenceudvikling og løbende selv tager initiativ til at styrke sine kompetencer.

Et engagement i arbejdspladsens udvikling er også en forudsætning for, at seniorer opleves som attraktive medarbejdere og kolleger.

Engagementet kan vise sig på mange måder men kan f.eks. bestå i at komme med ideer til bedre arbejdsgange, give indspil til arbejdspladsens resultat- eller udviklingskontrakt eller deltage i arbejdsgrupper, der har til formål at udvikle arbejdspladsens ydelser eller produkter.

En god seniorpraksis forudsætter altså både, at den enkelte senior er engageret og tager ansvar, og at den enkelte leder har øje for den enkelte seniors styrker og potentialer.

7. DRØFT INDSATSEN I FORSKELLIGE FORA

De generelle rammer for arbejdspladsens seniorindsats skal drøftes i samarbejdsudvalget. Det kan ske i forbindelse med udarbejdelse eller justering af den generelle personalepolitik eller efter en selvstændig drøftelse af seniorproblematikker.

Hvis seniorindsatsen skal blive til god seniorpraksis, er det imidlertid væsentligt, at der ikke kun sættes fokus på seniorerne, når de overordnede rammer skal udformes. Det er afgørende, at seniorer og mangfoldighed løbende indtænkes i arbejdet med personalepolitikken, f.eks. i forbindelse med rekruttering, kompetenceudvikling, fastlæggelse af kompetencestrategi eller gennemførelse af tilfredshedsundersøgelser mv.

Det kan også være relevant at drøfte seniorindsatsen særskilt i ledelsesgruppen. Er der måske særlige forhold, man skal være opmærksom på som leder, når man har medarbejdere, der måske er mere erfarne, end man selv er?

Mere generelt kan arbejdspladsen fremme fokus på seniorer og mangfoldighed ved at supplere drøftelserne i samarbejdsudvalget med temadage, gå-hjem-møder, eller lignende for alle arbejdspladsens medarbejdere. Her kan man f.eks. diskutere styrker og udfordringer ved en mangfoldig arbejdsplads.

Udgangspunktet for sådanne drøftelser kunne være Personalestyrelsens "Personalepolitiske værktøj for mangfoldighed" (se www.perst.dk). Værktøjet indeholder en række konkrete ideer til og eksempler på, hvordan man kan arbejde med mangfoldighed på arbejdspladsen.

Dvd'en "Guld værd" er et andet værktøj, som arbejdspladsen kan bruge som afsæt for en diskussion af rammerne og værdierne for seniorarbejdslivet. På dvd'en fortæller medarbejdere fra forskellige statslige arbejdspladser om, hvordan de bl.a. arbejder med videndeling og karriereafklaring. Herudover indeholder dvd'en en række spørgsmål, der kan bruges til at drøfte de forskellige temaer i samarbejdsudvalget.



Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) har udviklet et Kompetencebarometer. Det er en tredje mulighed, som arbejdspladsen kan anvende i forbindelse med de personalepolitiske drøftelser om seniorer.

Kompetencebarometret er et internetbaseret værktøj, der via en række spørgsmål tager temperaturen på medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling (se www.sckk.dk).

8. FIND YDERLIGERE INSPARATION

"Motivationsundersøgelsen 2006 – vejen til en attraktiv arbejdsplads", Personalestyrelsen 2006.

"Cirkulære om Senior- og fratrædelsesordninger 2005", Personalestyrelsen 2005
PKAT nr. 05-347-37.

"Særlige seniorer – hvordan støttes kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer i staten" – Erfaringsopsamling fra Udviklings- og Omstillingsfondens initiativ vedrørende seniorer, SCKK 2005.

"Brug mulighederne i staten – et moderne arbejdsliv kræver fleksible personalepolitiske løsninger", Personalestyrelsen 2005.

"Seniorer i staten – viden og inspiration til at udvikle og fastholde seniorer", Personalestyrelsen 2004.

Statens personale- og ledelsespolitik, Personalestyrelsen 2003.

"Personalepolitisk værktøj for mangfoldighed" på www.perst.dk

"Guld værd – om seniorer på arbejdsmarkedet", dvd produceret af DR Undervisning med støtte fra Udviklings- og Omstillingsfonden oprettet af Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg.

"Kompetencebarometret" på www.sckk.dk

www.cfu-net.dk

www.samarbejdssekretariatet.dk

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Tlf. 33 92 40 49

www.perst.dk

Centralorganisationernes Fællesudvalg

Løngangstræde 25, 4.
1468 København K
Tlf. 38 17 81 00

www.cfu-net.dk