

Udvikling og fastholdelse af de mest erfarne medarbejdere



Program

- Hvad siger lederne selv om ældre medarbejdere?
- Værktøj fra Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse; når man vil udvikle og fastholde seniorer
 - Overvejelser
 - Drejebog for den enkelte leder og medarbejderrepræsentant
 - Værktøj til afklaring og forberedelse til seniorsamtale for den enkelte seniormedarbejder



Hvem har en seniorpolitik?

- Halvdelen af virksomhederne i den private sektor
- 80% af virksomheder i den offentlige sektor
- Kun hver fjerde i mindre virksomheder (0-50 ansatte)
- 70% i virksomheder over 250 ansatte
- Nedskrevet hos 90% i det offentlige, hos 70% i det private
- Resten "mere løs politik, baseret på praksis"
- Man er "senior" fra 55 år (60%) eller fra 60 år (30%)





Indhold i seniorpolitik

	JA	NEJ	VED IKKE
Mulighed for nedsat arbejdstid med hel eller delvis lønkompensation (f.eks. også ekstra feriedage eller fridage uden at det påvirker lønnen)	50	41	9
Mulighed for nedsat arbejdstid med tilsvarende lønnedgang (f.eks. også ekstra feriedage eller fridage med tilsvarende lønnedgang)	79	12	9
Mulighed for mindre krævende arbejdsopgaver	63	27	10
Mulighed for mere krævende arbejdsopgaver	24	54	22
Mulighed for karriereskift	47	33	20
Seniorsamtaler	80	13	7
Seniorkurser (f.eks. orientering om pensionsforhold, efterløn, virksomhedens seniorpolitik)	55	30	15
Ekstra fratrædelsesgodtgørelse ved afskedigelse	17	57	26
Fleksibel arbejdstilrettelæggelse (fleksibilitet i arbejdstid, mulighed for hjemmearbejde mv.)	64	25	12
Fortsat fuldt bidrag til pensionsordning ved nedsat arbejdstid	27	36	36
Særlig mulighed for videre- og efteruddannelse	14	59	27
Øget fokus på videre- og efteruddannelse	11	62	27



Får det seniorerne til at blive længere?

	Meget effektivt	Effektivt	Mindre effektivt	Ikke effektivt
Fleksibel arbejdstilrettelæggelse (fleksibilitet i arbejdstid, mulighed for hjemmearbejde mv.)(n=400)	38	57	4	1
Mulighed for nedsat arbejdstid med hel eller delvis lønkompensation (f.eks. også ekstra feriedage eller fridage uden at det påvirker lønnen)(n=305)	41	53	6	1
Fortsat fuldt bidrag til pensionsordning ved nedsat arbejdstid (n=174)	38	49	12	1
Mulighed for mindre krævende arbejdsopgaver (n=388)	17	69	13	1
Mulighed for nedsat arbejdstid med tilsvarende lønnedgang (f.eks. også ekstra feriedage eller fridage med tilsvarende lønnedgang)(n=479)	15	58	24	3
Seniorsamtaler (n=471)	15	58	23	3
Ekstra fratrædelsesgodtgørelse ved afskedigelse (n=98)	18	47	30	5
Mulighed for karriereskift (n=265)	8	55	33	5
Særlig mulighed for videre- og efteruddannelse (n=88)	5	57	35	3
Øget fokus på videre- og efteruddannelse (n=67)	3	58	36	3



Holdninger til seniorpolitik

	Enig	Hverken - eller	Uenig
Seniorpolitik er med til at bevare værdifuld viden	86	11	3
Seniorpolitikken skal give muligheder for individuelle løsninger tilpasset seniormedarbejderne	82	14	4
Det er vigtigt at have en seniorpolitik	76	19	4
Seniorpolitik får ældre medarbejdere til at blive i virksomheden	76	19	5
Seniorforhold er så individuelle, at de ikke kan rummes i en generel politik	43	25	33
Seniorpolitik har kun begrænset betydning	34	25	41
Seniorpolitik bliver sjældent efterlevet i praksis	28	28	44
Behovet for en seniorpolitik er blevet mindre som følge af tilbagetrækningsreformen	26	32	42
Hvis man skal have en seniorpolitik, skal man også have en ungdomspolitik	26	26	48
Seniorpolitik er med til at mærke de ældre medarbejdere som svage medarbejdere	18	20	62



Lederens tilfredshed med seniorpolitikken

	I stort omfang	I noget omfang	I lille omfang	Slet ikke
<i>I hvilket omfang vurderer du, at seniormedarbejderne er tilfredse med politikken?</i>	43	48	8	1
<i>I hvilket omfang vurderer du, at de øvrige medarbejdere er tilfredse med politikken?</i>	24	57	17	2
<i>Matcher seniorpolitikken dine behov, hvis du som leder selv ønsker at blive omfattet?</i>	35	49	12	4
<i>I hvilket omfang efterlever du ledelsesmæssigt seniorpolitikken?</i>	56	35	8	2



Yngre vs. ældre medarbejdere

- Mere end halvdelen er enige i, at yngre er:
 - Bedre til IT (70%)
 - Mere forandringsparate (62%)
 - Mindre autoritetstro (57%)
- Mere end halvdelen er uenige i at yngre er:
 - Mere produktive (51%)
 - Bedre til selvledelse (66%)
 - Mere engagerede (67%)
 - Mindre syge (81%)
- Lederne er enige om, at:
 - Det er bedre at have en aldersmæssigt bredt sammensat medarbejdergruppe
 - Mange seniorer har forsømt at vedligeholde deres kompetencer
- Yngre og ældre har forskellig opfattelse af flere forhold 😊



Kriterier for ansættelse

	Meget stor betydning	Stor betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
Relevant erhvervserfaring	35	51	13	1
Relevant uddannelse	15	45	37	3
Personlige egenskaber	60	38	2	0
At pågældende først om mange år har mulighed for at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet	1	10	66	23
At pågældende aldersmæssigt matcher de øvrige medarbejdere i afdelingen/teamet	5	24	55	16
At pågældende matcher det sociale liv i afdelingen/teamet	22	61	16	2
At pågældende tilfører afdelingen/teamet nye kompetencer	26	59	15	1



Kriterier for afskedigelse

	Meget stor betydning	Stor betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
Medarbejderens konkrete erfaringer i forhold til afdelingens/teamets behov	26	57	14	4
Medarbejderens uddannelse i forhold til afdelingens/teamets behov	9	37	42	12
Medarbejderens alder	1	2	41	56
Medarbejderens personlige egenskaber	37	55	7	2
Medarbejderens præstationer og resultater	42	53	4	1
Medarbejderens anciennitet i virksomheden	2	14	54	30
Medarbejderens mulighed for at finde et andet job	1	12	50	37
Medarbejderens mulighed for at gå på pension eller efterløn	4	19	49	29
Medarbejderens mulighed for at få en attraktiv fratrædelsesordning	2	16	44	38
Medarbejderens bidrag til det sociale liv i afdelingen/teamet	10	46	36	9



Jobsikkerhed

	Ældre har større jobsikkerhed end yngre	Alder uden betydning for jobsikkerheden	Yngre har større jobsikkerhed end ældre
Ledere	18	77	6
Øvrige funktionærer	13	80	7
Faglærte	15	78	7
Ufaglærte	10	80	11



Seniorpolitik?

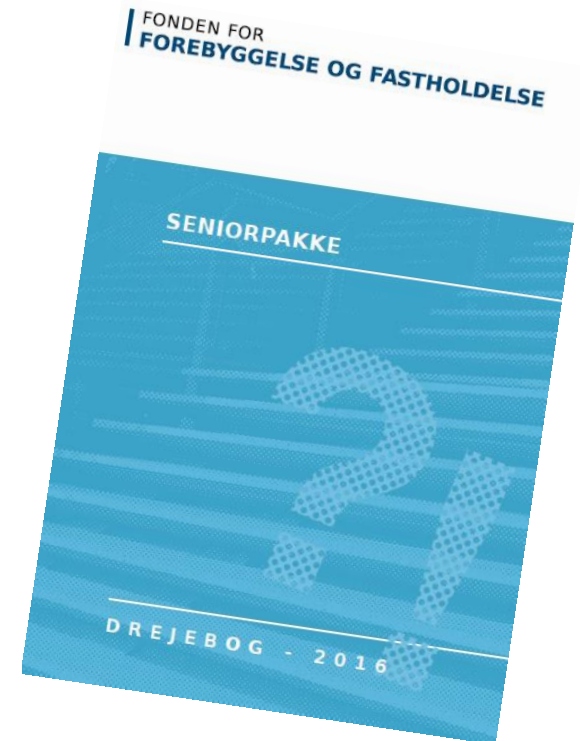
- Man har **altid** brug for at forholde sig til fastholdelse af seniorer konkret
- Man har **altid** brug for at handle – i god tid
- I mindre virksomheder er man rigtig god til at lave konkrete foranstaltninger. At give nye opgaver, at flytte rund på opgaver, at tage konkret hensyn.
- I større virksomheder kan man have brug for at nedskrive praksis og evt. at etablere nogle støtteforanstaltninger, eks. gennem HR
- Tænk på aktiviteter overfor individet, ift. gruppen, hvad kan lederen gøre og hvad gør organisationen - IGLO



Viden og værktøj når man vil fastholde og udvikle seniorer

Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse, seniorpakke

- Fase 1; Kortlægning af alders- og kompetencesammensætning på virksomheden
- Fase 2; Planlægning og information til medarbejderne
- Fase 3; Seniorafklaringskursus
- Fase 4; Dialog mellem leder og seniorer





Fase 1 – Kortlægning og overvejelser

1. Forberedelse af forløbet med medarbejderrepræsentant,
2. Kortlægning, forberedes af leder og medarbejderrepræsentant
3. Afholdelse af møde mellem leder og medarbejderrepræsentant

Kortlægning

- Skab et overblik over alders- og kompetencefordelingen på arbejdspladsen
 - Alder
 - Lærlinge, ufaglærte, faglærte, længere uddannelse, ledere
 - Hvem er det konkret der kan trække sig tilbage de næste 1-3/5-10 år?
 - Hvordan kan de erfarne medarbejdere være med til at løse vores udfordringer med deres særlige kompetencer?
 - Har seniorerne særlige ønsker og behov?
 - Hvad gør vi allerede?
 - Hvad er holdningerne til seniorer og tilbagetrækning?



Fase 2 – Planlægning og information

1. Leder samler op på kordlægning og begge parter forbereder sig til møde
2. Møde mellem leder og medarbejderrepræsentant
3. Information til alle medarbejdere, især seniormedarbejdere

Overvejelser til planlægningen

- Hvordan vil vi informere medarbejderne?
- Hvad skal alle medarbejderne informeres om?
- Hvilke information skal seniormedarbejderne have?



Fase 3 – Hvis man vælger at tilbyde seniorerne et afklaringskursus

1. Afholdelse af kursus for seniormedarbejdere, internt eller tilbud fra pensions- og a-kasser, samt interesse og faglige organisationer

Indhold, fx

- Inspiration til seniorerne om hvordan de får det bedste ud af de næste år på jobbet og overgang fra job til efterløn/pension
- Give deltagerne et overblik over forhold der typisk bliver påvirket/ændret i senkarrieren
 - Regler og rammer for efterløn og pension, bl.a. økonomi
 - Ønsker til jobbet
 - Aldring, sundhed, livsstil
 - Sociale forhold
- Give deltagerne mulighed for at drøfte ønsker og behov med andre i samme situation
- Udfordre myter og fordomme om aldring og seniorer



Fase 4 – Dialog mellem seniorer og deres nærmeste leder

1. Leder og seniorer forbereder og afholder seniorsamtale
2. Opfølgning på seniorsamtale og indgåelse af aftaler
3. Leder og medarbejderrepræsentant afholder statusmøde
4. Leder og medarbejderrepræsentant informere virksomhedens medarbejdere

Senioren forbereder sig (faktaark 3)

- Hvordan forestiller du dig de næste 1-3 år og de næste 5-10 år?
- Undersøg din økonomi, evt. aftaler og politikker
- Hvordan trives du?
- Hvilke ønsker har du i forhold til dine opgaver, din faglige udvikling og din arbejdstid?
- Hvad kan du/l gøre for at realisere dine ønsker til dit job fremover?



Fase 4 – Dialog mellem seniorer og deres nærmeste leder (SUS)

Lederen forbereder sig

- Rammerne for samtalen, udvikling og fastholdelse
- Er der behov for ændringer i de arbejdsopgaver senioren har nu?
- Hvilke ressourcer har virksomheden?
- Hvad skal jeg være opmærksom på under samtalen?
- Forbered spørgerammen (ark 4b)

Efter samtalen

- Udfyld handleplanen (4c)
- Vent med en endelig aftale indtil alle relevante udestående er afklaret (akasse, pensionselskab, kompetenceudvikling, nye opgaver, etc.)
- Aftal at snakke sammen igen om et års tid



Find mere viden...

- http://forebyggelsesfonden.dk/files/Senior_drejebog_201610.pdf
- www.senior-praksis.dk
- www.lederne.dk
- <http://www.cabiweb.dk/virksomheder/tema-seniorer/>