

DE ERFARNE

SENIORSTRATEGIER

En guide til ledelsen i at rammesætte det gode seniorarbejdsliv



KØBENHAVNS
UNIVERSITET

Velliv
Foreningen



Introduktion

I løbet af de næste år sker der en ændring af alderssammensætningen på det danske arbejdsmarked. Pensionsalderen stiger, generationerne bliver mindre, og der bliver flere ældre på arbejdsmarkedet. Derfor er det nødvendigt med en strategi for fastholdelse og rekruttering af seniormedarbejdere. Kulturen på arbejdspladsen er afgørende for at sikre gode seniorarbejdsliv og for at forlænge arbejdslivet – og kulturen skabes på mange måder på ledelsesgangen.

”Seniorstrategier” guider jer til at tage en strategisk samtale om, hvordan I som organisation vil arbejde for gode seniorarbejdsliv på HR- og ledelsesniveau. Indkald gerne alle i den øverste ledelse til samtalen, inklusive HR-medarbejdere.

Prioriter seniorarbejdsliv

’Seniorstrategier’ er et forskningsbaseret værktøj til topledelsen, der kan hjælpe jeres organisation til at sikre rammerne for gode seniorarbejdsliv. Seniorstrategier indeholder følgende:

- Første del sætter fokus på, hvordan I kan gøre seniorerne til et aktiv på et strategisk HR- og ledelsesniveau.
- Anden del hjælper jer med at tage de næste skridt og skabe handling i jeres virksomhed.

En forskningsbaseret guide

Seniorstrategier er udviklet i projektet Seniorpraksis på Københavns Universitet støttet af Velliv Foreningen. Alle værktøjer fra projektet er baseret på videnskabelig etnografisk dataindsamling i forbindelse med feltarbejde blandt seniormedarbejdere på danske virksomheder. Værktøjet udvikles fortløbende, og vi vil meget gerne i dialog med dig, hvis du eller din arbejdsplads bruger det, og har feedback og ideer til videreudvikling. Se mere på erfarne.ku.dk eller kontakt projektleder Aske Juul Lassen på ajlas@hum.ku.dk.

God fornøjelse!

”Seniorstrategier” kan bruges sammen med værktøjerne
”Seniorsamtaler – en ledelsesguide til det gode seniorarbejdsliv” og
”Seniortanker – forberedelse til din senkarriere og pensionsovergang”

Hold øje med værktøjer, kurser og nye tilbud på www.erfarne.ku.dk

DEL 1: Sats på seniorerne! En strategisk samtale mellem ledere



Forskning viser, at ældre medarbejdere ofte er en stor gevinst for arbejdspladsen, hvis man formår at skabe gode rammer. Seniormedarbejdere har nemlig mange styrker. De er erfarne medarbejdere med stor ekspertise og specialviden, de er kulturbærere, og de har mange særlige kompetencer, som kommer af et langt arbejdsliv.

Åbenhed om alder, seniorarbejdsliv og pensionsovergange er ofte afgørende for, om den enkelte medarbejders kompetencer og faglige potentiale bliver forløst. Gode rammer og åbenhed kan højne den mentale sundhed, ligesom den kan hindre pludselig og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Dette er til gavn for både medarbejdernes trivsel og virksomhedens konkurrencedygtighed.

For at sikre, at seniorernes kompetencer og trivsel bliver set og prioriteret i hele organisationen, er det vigtigt at have en strategisk samtale på topniveau, hvor den øverste ledelse er med til at sætte rammen. Her er det vigtigt, at kulturen på arbejdspladsen værdsætter den erfaring og de kompetencer, som de ældre medarbejdere har – og også indretter arbejdet, så der bliver taget de nødvendige hensyn.

Brug følgende punkter som inspiration til at sætte samtalen i gang.

Alderskultur

- Tal om, hvordan I lige nu forholder jer til jeres seniormedarbejdere. Hvad forbinder I ordet *senior* med hos jer? Hvornår er man senior hos jer? Er der forskel på det forskellige steder i organisationen, og hvordan kan det være?
- Tal om alderssammensætningen og alderskulturen i organisationen, og hvilken betydning den har for arbejdet og kollegaskabet. Hvordan taler I om alder fx ved fødselsdage og jubilæer? Hvordan sørger I for at inkludere seniormedarbejderne fagligt og socialt?
- Tal om, hvordan I berører temaer som alder, seniorarbejdslivet og pensionsovergangen. Er der berøringsangst eller tvivl om, hvordan I kan tage temaerne op? Har I overblik over seniorernes muligheder og rettigheder?

DEL 1: Sats på seniorerne!

Fortsat fra forrige side



Anerkendelse

- Tal om, hvorvidt I får forløst seniorernes kompetencer tilstrækkeligt. Er der ressourcer og erfaringer i organisationen, I kan bringe bedre i spil? Giver I seniorerne tilstrækkelige muligheder for opkvalificering og efteruddannelse?
- Tal om, hvordan I måler jeres medarbejders succes. Måler I primært succes ud fra parametre som salg, KPI'er og effektivitet? Kan I prioritere kompetencer og egenskaber som at være erfaren, kulturbærer og mentor højere, eller indlejre dem i jeres KPI'er?

Fastholdelse og rekruttering

- Tal om, hvilke muligheder I har for at tilrettelægge fleksible arbejdsliv i jeres organisation, så I i højere grad kan fastholde jeres seniormedarbejdere. Hvad forstår I ved fleksibilitet? Kan I udvide muligheden for fleksibilitet? Flexibilitet er ikke kun at gå ned i tid, men kan fx også indebære andre arbejdsopgaver eller ansvarsområder, hjemmearbejde eller anderledes mødetider.
- Tal om, hvordan I lige nu rekrutterer, og hvem I leder efter. Er der nogle steder i organisationen, hvor I (ubevidst) fravælger at ansatte ældre medarbejdere? Hvorfor? Skal det laves om, og i så fald hvordan?

Fordele for organisationen (cost/benefit)

- Tal om, hvilken forskel det vil gøre for jeres organisation at fokusere mere på seniormedarbejdere. Hvor mange seniormedarbejdere har I lige nu? Hvor mange kommer der i løbet af de næste 5-10 år? I hvilket omfang vil jeres udgifter til dem være anderledes i forhold til nu, hvis de alle vælger en seniorordning? Hvad er fordelene og ulemperne for jer? Fx færre udgifter til rekruttering og oplæring, evt. flere udgifter til løn, nye måder at lægge vagtplaner på.
- Tal om, hvilke fordele I som organisation ser ved at fastholde de ældste medarbejdere. Det kan både være økonomiske, kulturelle og trivselsmæssige fordele.
- Hvordan passer et øget fokus på seniorer med resten af jeres strategiske arbejde? Hvordan passer det med jeres profil som arbejdsplads og med resten af jeres DNA og kultur? Hvordan passer det i jeres arbejde med HR og CSR?

DEL 2: Fastlæg rammerne! Inspiration til seniorers muligheder



En strategi for seniorer i virksomheden er et godt udgangspunkt for at skabe mere fokus på jeres ældste medarbejdere og deres trivsel og kompetencer. Når I har startet samtalen om, hvilken alderskultur I gerne vil have på jeres virksomhed, er det vigtigt også at handle på det, I bliver enige om. De næste punkter kan hjælpe jer med at få jeres seniorstrategi ud at leve i alle dele af virksomheden.

Hvad kan I tilbyde jeres seniormedarbejdere?

- Beslut, hvorvidt I skal have en intern seniorpolitik, hvis I ikke allerede har det. Det er ikke i alle tilfælde at en seniorpolitik giver mening, og slet ikke hvis den blot havner i skuffen. Men den kan i mange tilfælde skabe klarhed for både ledere og medarbejdere og gøre samtalen om alder mindre følsom.
- Skriv jeres tanker om jeres seniorstrategi ned. Skab overblik over, hvad der kan lade sig gøre for medarbejdere, når de bliver seniorer. Hvis ikke I vil have en decideret seniorordning, så kan I i stedet skrive I jeres personalehåndbog eller andet, hvilke særlige muligheder I tilbyder jeres seniormedarbejdere.
- Bliv enige om, hvad I altid kan tilbyde jeres seniormedarbejdere. Overvej fx mulighed for hjemmearbejde, fleksible mødetidspunkter, at gå ned i tid, at skifte arbejdsopgaver, at skifte funktion eller at få videreuddannelse. Bliv enige om, hvad en leder må tilbyde. Har en leder mandat til at ansætte en ny medarbejder, hvis en seniormedarbejder gerne vil gå ned i tid? Hvordan skal proceduren helt lavpraktisk foregå? Skal lederen altid tage den forbi HR, inden noget endelig besluttet?

Få jeres seniorstrategi til at leve

- Tal om, hvordan resten af virksomhedens ansatte skal introduceres for den strategi, I er kommet frem til. Sørg for at uddanne ledere, særligt dem med personaleansvar, i jeres strategi for seniormedarbejdere. Beslut, om I skal genbesøge strategien løbende. Det kan være en god idé at tage den strategiske samtale med jævne mellemrum, så I løbende kan rette til efter virksomhedens behov og muligheder.
- Beslut, om I skal holde seniorsamtaler med jeres medarbejdere hvert år eller flere gange om året. En samtale mellem leder og medarbejder er ofte en forudsætning for, at seniorstrategien kommer i spil. Skal samtalen være en del af medarbejder-udviklingssamtalen? Eller skal det være en selvstændig samtale? Hvor ofte skal den holdes? Hvordan sørger I for, at alle ledere faktisk afholder seniorsamtaler? Skal I fx tilbyde særlig uddannelse til ledere i, hvordan de leder seniorer? Ved seniorsamtalerne er det en fordel at bruge værktøjerne "Seniorsamtaler" og "Seniortanker".