

Anne K. Waldrop

FØR VI VET ORDET AV DET

**En analyse av personalpolitiske
tiltak for eldre arbeidstakere**

FAFO

Anne K. Waldrop

FØR VI VET ORDET AV DET

**En analyse av personalpolitiske tiltak
for eldre arbeidstakere**

FAFO-rapport nr. 133

© Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon 1992

ISBN 82-7422-083-8

Trykk: ◀ **Falch** Hurtigtrykk, Oslo

Innhold

Forord	5
1 Eldre i arbeidslivet	7
1.1 Utfordringen	7
1.2 Eldre, arbeidsmarkedet og velferdsstaten	8
1.3 Et særnorsk fenomen?	16
1.4 Hva må gjøres?	20
1.5 Videre opplegg for rapporten	21
2 Personalpolitikk for eldre?	24
2.1 Å studere bedrifters personalpolitikk	24
2.2 Personalpolitikk og personalpolitiske strategier	28
2.3 Personalpolitikk for eldre - mange muligheter	32
2.4 Utvalget av bedrifter og virksomheter	41
3 Motiver og tiltak	45
3.1 Motiver for personalpolitikken	45
3.2 Formelle personalpolitiske tiltak	53
3.3 Oppsummering - motiver og formalia	61
4 Personalpolitikk i praksis	62
4.1 Forskjellige tiltak	62
4.2 Hvorfor fungerer det ikke: Fire forklaringsfaktorer	73
4.3 Oppsummering	80
5 "Kroppen er jo skapt for å jobbe"	82
5.1 Arbeid og identitet	82
5.2 "Ellers er vi blitt såpass voksne at vi greier oss sjøll!"	91
5.3 Planlegging av karriere	101
6 Fire bedrifter	106
6.1 Et helhetlig perspektiv	106
6.2 Bedrifter og virksomheter med mange tiltak	107
6.3 Bedrifter med færrest tiltak	119
6.4 Oppsummering og analyse av eksemplene	126
7 På sporet av en seniorpolitikk	130
7.1 Innledning	130
7.2 Tre barrierer	131
7.3 Avslutning	135
Litteratur	137
Vedlegg: Intervjuguider	140

Forord

Denne rapporten markerer avslutningen på første fase av et større prosjekt om "Personalpolitikk for eldre arbeidstakere". Prosjektets oppdragsgiver, Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen, har i lang tid vært opptatt av tiltak i forbindelse med overgangen fra arbeid til pensjon.

Det er to utviklingstrekk som gjør at eldres vilkår i arbeidslivet har fått stor bedriftsøkonomisk og samfunnspolitisk aktualitet. I de senere år har man kunnet registrere at stadig flere slutter yrkeskarrieren før den vanlige pensjonsalderen. Samtidig vet vi at gjennomsnittsalderen til den norske arbeidsstyrken kommer til å øke i de neste tiår.

Målsettingen i første fase av prosjektet har derfor vært todelt. Vi har ønsket å undersøke hvordan personalpolitikken i norske bedrifter og virksomheter former arbeidssituasjonen til eldre arbeidstakere, og hvorvidt bedriftene planlegger framover og inkluderer forbyggende tiltak i sin personalpolitikk. I fase 2 av prosjektet vil vi evaluere norske og internasjonale erfaringer for å utvikle ideer og modeller til en aktiv personalpolitikk for eldre.

Jon Mathias Hippe og Axel West Pedersen på FAFO har skrevet rapportens første kapittel, mens kapitlene 2 til 7 står for undertegnede regning. Stor takk til Jon og Axel for bidrag, fruktbare kommentarer og faglige innspill. Takk også til Åsmund Lunde i Fellesutvalget for det engasjement han har vist. Til slutt vil jeg takke publikasjonsavdelingen ved FAFO for arbeidet med å tilrettelegge rapporten for trykking.

FAFO, februar 1992

Anne K. Waldrop

1 Eldre i arbeidslivet

1.1 Utfordringen

Norge har tradisjonelt hatt en høy yrkesdeltakelse blant personer over 60 år sammenlignet med de fleste andre vestlige land. Dette har sammenheng med at Norge har den høyeste pensjonsalderen innen OECD-området, og at vi i motsetning til de fleste andre land i den industrialiserte verden har hatt tilnærmet full sysselsetting igjennom store deler av 70- og 80-tallet.

De senere år har man imidlertid kunnet registrere en synkende yrkesdeltakelse blant personer over 55 år. En stadig større del av denne aldersgruppen mottar uføretrygd, samtidig som bruken av forskjellige former for førtidspensjonering har økt (NOU 1990:17, Hippe og Pedersen 1991, Halvorsen & Johannesen 1990). Det er med andre ord en klar tendens til at den typiske alderen for tilbaketrekking fra arbeidsmarkedet kryper nedover i Norge.

Forklaringen på denne utviklingen må først og fremst søkes i forhold på arbeidsmarkedet. Høy og vedvarende ledighet, hyppige bedriftsnedleggelse, omstillingspress og tiltak for rasjonalisering og effektivisering i både privat og offentlig virksomhet er blant de faktorene som kan forklare endringer i pensjoneringsmønstrene i Norge på 80-tallet.

Den demografiske utviklingen de neste 20-30 årene tilsier imidlertid at det blir en sentral samfunnsøkonomisk utfordring å ta vare på de arbeidskraftressurser som den eldre delen av befolkningen representerer. I framtidens Norge vil en stor andel av arbeidstakerne være godt voksne. På bakgrunn av demografiske framskrivninger kan man anslå at den potensielle arbeidsstyrken (befolkningen mellom 16 og 66 år) vil øke med 200 000

personer i løpet av de kommende 20 år. Veksten i befolkningen vil imidlertid først og fremst komme i aldersgruppen over 35 år. Mens 55 prosent av befolkningen i aldersgruppen 16 til 66 år var over 35 år i 1990, vil andelen ha økt til 65 prosent i år 2010 (Larsen 1991). Dette betyr at arbeidsmarkedet som helhet og de enkelte bedrifter og virksomheter vil få et stadig større innslag av eldre arbeidstakere.

Klarer vi ikke å unngå at stadig flere havner på passiv forsørgelse, vil presset på statsfinansene og samfunnsøkonomien tilta. Økt utstøting av eldre arbeidstakere fra arbeidsmarkedet kan på lengre sikt bli en alvorlig trussel mot mulighetene til å opprettholde konkurranseevnen i norsk økonomi (se Goul Andersen & Munk Christensen 1991)

Svaret på denne utfordringen ligger i den generelle økonomiske politikken, innretningen på utdanningssystemet, utformingen av trygdesystemet og bedriftenes strategier for bruk av arbeidskraft.

Det er det siste temaet vi skal ta opp i denne rapporten. Private bedrifter og offentlige virksomheter er den arena hvor viktige beslutninger om organisering av arbeidet, utviklingen av yrkeskompetanse og utstøting av eldre foretas.

Vi ønsker i denne rapporten å bidra til å øke kunnskapen om hva som gjøres - eller ikke gjøres - i den enkelte bedrift i forhold til eldre arbeidstakere. Målsettingen er å analysere personalpolitiske strategier og praksis med henblikk på deres betydning for yrkesdeltakelsen til eldre arbeidstakere - både på kort og langt sikt: I hvilken grad er bedriftene forberedt på å møte en utvikling der gjennomsnittsalderen på arbeidsstokken er stigende, samtidig som kravene til omstillingsevne, kompetanse og effektivitet øker? Har bedriftene utviklet tiltak som kan bidra til å kvalifisere og motivere arbeidstakerne til å møte arbeidslivets krav i framtiden? Hvordan er praksis i den enkelte bedrift når det gjelder tiltak for attføring, rettetstillinger og mulighetene til nedtrapping av arbeidstiden for eldre arbeidstakere?

For å belyse disse spørsmålene har vi valgt å foreta en bred kartlegging av personalpolitiske tradisjoner i et mindre antall private bedrifter og offentlige virksomheter. I kapittel to til seks presenteres hovedresultatene fra denne kvalitative undersøkelsen. Videre i dette kapitlet skal vi se nærmere på tendensen til tidligere yrkesavgang i Norge og andre land.

1.2 Eldre, arbeidsmarkedet og velferdsstaten

Den ordinære pensjonsalderen i Norge er 67 år. Det er blant de høyeste innen OECD-området. Arbeidsmiljølovens § 60 slår fast at arbeidsgiver ikke har rett til å si opp en arbeidstaker på grunn av alder før vedkommende fyller 70 år¹. Pensjonsalderen i Folketrygden er dermed fleksibel i den forstand at arbeidstakerne kan velge om de vil fratre med pensjon ved 67 år eller vente til senere². Folketrygdloven åpner videre for uttak av delvis alderspensjon mellom 67 og 70 år under forutsetning av at mottakeren reduserer arbeidstiden.

På tross av den formelle fleksibiliteten er det et faktum at Folketrygdens regler i liten grad stimulerer til fortsatt yrkesaktivitet fram til 70 år. Vilårene for å kombinere arbeid og pensjon mellom 67 og 70 år er ikke spesielt attraktive - heller ikke etter at reglene ble endret i 1991 (Hatland 1992). Tidligere fantes det en regel om at personer som fortsatte i arbeidslivet mellom 67 og 70 år tjente opp rett til et såkalt ventetillegg. Denne bestemmelsen ble imidlertid fjernet i 1984.

¹ Denne bestemmelsen gjelder ikke for en rekke yrkesgrupper innen offentlig og privat sektor som har såkalte særaldersgrenser.

² For store grupper i privat sektor med tjenstepensjonsordninger er denne valgfriheten i praksis innsnevret. For å få rett på tjenstepensjon stilles det ofte krav om at arbeidstakeren fratrer ved 67 år.

I motsetning til de fleste industriland har vi ingen offentlig ordning for førtidspensjonering eller uttak av delpensjon før den ordinære pensjonsalder ved 67 år.

Den høye pensjonsalderen og fraværet av en offentlig førtidspensjonsordning har imidlertid ikke kunnet hindre en sterk nedgang i yrkesdeltakelsen blant eldre de siste 20 årene. Blant menn over 60 år har andelen som deltar i lønnsarbeidet gått ned fra 74 prosent i 1975 til 58 prosent i 1990. Også i aldersgruppen 50 - 59 kan man registrere en viss nedgang i yrkesfrekvensen.

Blant kvinner dekker en tilsynelatende stabil deltakelse over to motstridende tendenser. På den ene siden kommer det nye fødselskull inn i aldersgruppen over 50 år som har hatt høyere sysselsettingstilbøyelighet enn de som går ut av arbeidsmarkedet. Dermed øker yrkesdeltakelsen. På den andre siden skjer det, som for menn, en økende avgang av yrkesaktive kvinner til uføre- og førtidspensjon.

I en situasjon der arbeidsledigheten er høy og det er en generell knapphet på lønnsomme arbeidsplasser, er det liten grunn til spesiell bekymring for den synkende yrkesdeltakelsen blant eldre. I lys av den høye arbeidsledigheten på 70- og 80-tallet, valgte de fleste land innen OECD-området å utvide mulighetene for førtidspensjonering og delvis tilbaketrekning fra arbeidslivet som et virkemiddel i arbeidsmarkedspolitikken. Tidlig yrkesavgang blant eldre vil trolig i et visst omfang åpne for flere jobbmuligheter for yngre arbeidsledige. Samtidig tyder både norske og utenlandske undersøkelser på at førtidspensjonering ikke trenger å innebære et velferdstap for den enkelte, vel å merke hvis den enkelte får mulighet til å planlegge tidspunktet for tilbaketrekking, og hvis de økonomiske betingelsene er gode (Halvorsen & Johannesen 1990, Zeuner & Nørregaard 1991). Som vi skal se både i dette kapitlet og senere i rapporten er det ikke alltid frivillighet og oversiktighet som preger mulighetene for tidlig yrkesavgang i Norge. Spørsmålet er hvilke mekanismer som finnes for utgang av arbeidsmarkedet før 67 år - det vi kan kalle tidligpensjonering.

Tabell 1.1 Prosent i arbeidsstyrken for aldersgruppene 50 - 59 og 60 - 66 etter kjønn. 1972-1990.

	1972	1975	1980	1985	1990
Kvinner, 50-59:					
I arbeidsstyrken	50	53	63	66	68
Ikke sysselsatte	50	47	37	34	32
Sum	100	100	100	100	100
Kvinner, 60-66:					
I arbeidsstyrken	(31)	36	38	40	41
Ikke sysselsatte	(69)	64	61	60	59
Sum	100	100	100	100	100
Menn, 50-59:					
I arbeidsstyrken	90	90	90	89	86
Ikke sysselsatte	10	10	10	11	14
Sum	100	100	100	100	100
Menn, 60-66:					
I arbeidsstyrken	(71)	74	72	62	58
Ikke sysselsatte	(29)	26	18	32	42
Sum	100	100	100	100	100

Kilde: SSB. Arbeidskraftundersøkelsene

Tidligpensjonering kan igjen deles opp i uførepensjonering på grunn av medisinske forhold og førtidspensjonering som gir inntektskompensasjon for de som forlater arbeidsmarkedet før 67 år uten at dette er knyttet til medisinsk diagnose.

Uføretrygden fungerer i Norge som et funksjonelt alternativ til førtidspensjonsordning. Det kan man blant annet avlese av det faktum at uførefrekvensen er langt høyere i Norge enn i land som har etablert offentlige førtidspensjonsordninger - f.eks. Danmark (Halvorsen & Johannessen 1991). Tilgangen til uførepensjon har åpenbart sammenheng med situasjonen på arbeidsmarkedet. Det

er blitt klart dokumentert at høy arbeidsledighet og hyppige bedriftsnedleggelse fører til økt uttak av uførepensjon, uten at dette nødvendigvis betyr at tildeling av uføretrygd skjer i strid med lovens intensjoner og formelle bokstav (se blant andre Westin 1989).

For å få rett til uførepensjon må det foreligge en varig reduksjon i ervervsevnen som skyldes "sykdom, skade eller lyte". For personer over 64 år gjaldt det fram til 1990 en bestemmelse om at varig "alderssvækkelse" kunne sidestilles med sykdom. Denne bestemmelsen er nå fjernet. Kriteriene for tildeling av uføretrygd refererer indirekte til forhold ved arbeidsmarkedet. Fram til 1990 skulle det ved bedømmelsen av ervervsevnen "tas hensyn til den trygdedes reelle muligheter for erversinntekt eller innsats i et arbeid som høver for ham". Også denne bestemmelsen er nå blitt skjerpet slik at vurderingen av ervervsevnen skal skje i forhold til "ethvert arbeid han kan utføre".

I de senere årene er det blitt utviklet en rekke muligheter for førtidspensjonering i arbeidsmarkedet³. I 1988 fikk vi en avtalefestet ordning med førtidspensjon mellom 65 og 66 år som omfatter ansatte innen LO/NHO-området. Staten har som arbeidsgiver fulgt opp denne avtalen og det ble i tjenstepensjonene i offentlig sektor innført en generell rett til uttak av pensjon fra 65 år. I offentlig sektor har også en lang rekke yrkesgrupper særaldersgrenser, og staten har benyttet seg av både ventelønn og særlig førtidspensjonsordninger finansiert over statsbudsjettet for å førtidspensjonere sine ansatte.

I privat sektor finnes det i tillegg til uføretrygd og AFP bedriftsbaserte førtidspensjonsordninger. Disse bedriftsbaserte ordningene er utformet på svært forskjellig måte. Noen bedrifter har stående eller permanente ordninger med førtidspensjon, mens andre går ut med tidsbegrensede tilbud om førtidspensjonering til alle

³ Vi har siden 50-tallet hatt en rekke lovfestede førtidspensjonsordninger for spesielle yrkesgrupper som sjømenn og fiskere.

ansatte over en bestemt alder eller til bestemte personer. I noen tilfeller finansierer bedriften hele gildet, i andre tilbyr arbeidsgiver tilleggsytelser på toppen av arbeidsledighetstrygd for eldre. Bedriftene utnytter her at reglene for tildeling av arbeidsledighetsstrygd tillater en person å gå på trygd fram til pensjonsalderen, hvis vedkommende fyller 64 år før 80-ukers perioden med stønad løper ut.

Mange av disse ordningene for tidligpensjonering representerer en sammenveving av offentlig og arbeidsmarkedsbasert velferd i et komplisert og uoversiktlig mønster. Ordningene varierer med hensyn til graden av frivillighet og hvor attraktive de er for arbeidstakerne. De varierer også sterkt med hensyn til hvor store kostnader de utløser for henholdsvis staten og den enkelte bedrift. Omfanget av førtidspensjonering og uføretrygding og vilkårene ved tidlig yrkesavgang varierer fra bransje til bransje og fra bedrift til bedrift. Det er store mangler i kunnskapen om disse ordningene og deres sosiale og økonomiske konsekvenser.

FAFO har gjennomført en undersøkelse av arbeidsmarkedsbaserte velferdsordninger i 400 private bedrifter⁴. I denne undersøkelsen kartla vi blant annet bruken av førtidspensjon og forholdet til uføretrygden. Det var i alt ni prosent av bedriftene som oppga at de hadde en permanent eller midlertidig førtidspensjonsordning i 1989-90. De bedriftene som hadde slike ordninger sto imidlertid for omkring 20 prosent av den samlede sysselsettingen blant bedrifter med mer enn ti ansatte. En femtedel av arbeidstakerne jobber altså i bedrifter som i 1989/90 har hatt permanente eller midlertidige tilbud om førtidspensjon. Av disse er det omkring halvparten som oppgir å ha permanente ordninger.

FAFO-undersøkelsen ga oss muligheten til å analysere hvilke typer av bedrifter som tilbyr førtidspensjonsordninger og hvilke som har en høy avgang til uførepensjon. For å få fram de mekanismer som er i virksomhet, tok vi for oss tre typer av bakgrunns-

⁴ Undersøkelsen er finansiert av NORAS - se Hippe og Pedersen 1992.

variable. For det første strukturelle kjennetegn ved bedriftene som bransje, antall ansatte, utdanningsnivå blant de ansatte, kjønns-sammensetning m.v. For det andre bedriftenes økonomiske situasjon og tilpasning til markedsmessige endringer som nedskjæringer eller endringer av arbeidsstokkens sammensetning. Og for det tredje bedriftenes personalpolitiske tradisjoner og lokale organisasjons- og avtaleforhold.

Den typiske bedrift som tilbyr førtidspensjon er en stor bedrift. Den har en god økonomi, en sterk fagforening og eller en velutviklet, formalisert personalpolitikk. Den står ofte, men ikke alltid, i en situasjon hvor bemanningen reduseres. Når vi kontrollerte innvirkningen av de ulike faktorene i en multivariat analyse, viste det seg at det er først og fremst bedrifter med en høyt utviklet og formalisert personalpolitikk som går ut med tilbud om førtidspensjon.

Tilbudet om bedriftsbasert førtidspensjon kan være alt fra generelle ordninger for førtidspensjon, til situasjonsbestemte tiltak rettet mot bestemte arbeidstakere. Tiltakene kan sies å bevege seg langs en skala fra sterk rettighetsorientering, til ordninger med et klart innslag av målrettet utstøtning. Det ene ytterpunktet utgjøres av permanente og generelle ordninger hvor bedriften påtar seg å finansiere hele pensjonen. I den andre ytterkanten har vi midlertidige og målrettete ordninger hvor det forutsettes at mottakeren melder seg arbeidsledig.

Etableringen av førtidspensjonsordninger kan i alle tilfelle oppfattes som et åpent eller stilltiende kompromiss mellom ledelsen og de ansatte/fagforeningene. De mest rettighetsorienterte og sjenerøse ordninger representerer et genuint velferdsgode for de ansatte, samtidig som de øker bedriftenes omstillingsevne og muligheter for nyrekruttering. Midlertidige ordninger blir ofte akseptert av de ansatte/fagforeningene som et akseptabelt alternativ til direkte oppsigelser basert på for eksempel ansiennitetsprinsippet.

Når det gjelder bruken av uføretrygden viser undersøkelsen at det er en klar sammenheng med bedriftenes økonomiske situasjon. Uførepensjonering har et stort omfang i bedrifter som er i økonomiske vanskeligheter og som gjennomfører reduksjoner i bemanningen. På en rekke sentrale punkter skiller bedriftene med høy uførepensjonering seg fra den typiske bedrift med egen førtidspensjonsordning. Bedriftene med høye uførerater har ofte en lite formalisert personalpolitikk.

Slike sammenhenger trenger ikke å være uttrykk for systematisk misbruk av uføretrygden. For det første kan økonomiske problemer, rasjonaliseringstiltak og omstillingsprosesser i bedriftene føre til at kravene til helsemessig og ervervsmessige funksjonsdyktighet øker. For det andre kan dårlig økonomi og bemanningsreduksjoner i seg selv bidra til å forverre det psykiske arbeidsmiljø og dermed innebære en helserisiko for de ansatte. For det tredje kan dårlig økonomi og effektiviseringstiltak forringe mulighetene til aktiv forebygging av uføretrygding - for eksempel gjennom bedriftsintern attføring og omplassering av personer med helseproblemer. Resultatene fra denne undersøkelsen peker imidlertid på at bedriftenes økonomiske situasjon og deres generelle personalpolitikk påvirker omfanget av uførepensjonering.

I denne undersøkelsen har vi ikke kunnet påvise om bedriftene aktivt gjør bruk av uføretrygden som utstøtingsmåte. Vi stilte imidlertid spørsmål om bedriftene hadde tiltak i form av gavepensjoner utbetalt over driftsbudsjettet til ansatte som går av på uførepensjon. Fem prosent av bedriftene, som sto for vel ti prosent av det samlede antall arbeidstakere dekket i undersøkelsen, hadde slike ordninger. Tilbudet om gavepensjon benyttes først og fremst i bedrifter som har akutt behov for å redusere bemanningen. Tiltaket ser ut til å virke. Bedrifter med gavepensjon hadde en langt høyere uførefrekvens enn andre bedrifter.

1.3 Et særnorsk fenomen?

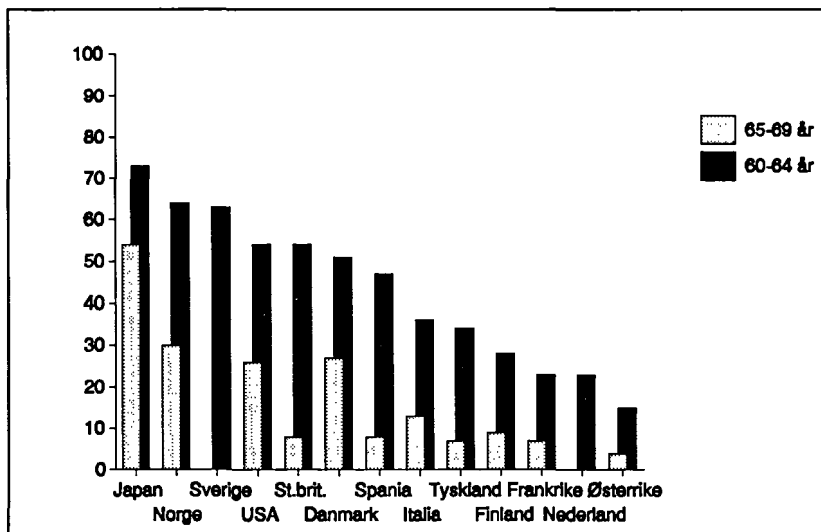
At mange arbeidstakere forlater arbeidslivet før den regulære pensjonsalderen, er på ingen måte et særnorsk fenomen - snarere tvert imot. Samtlige vestlige land, bortsett fra Danmark, har en lavere vanlig pensjonsalder enn den norske. Det forekommer også en så omfattende avgang fra yrkeslivet før den ordinære pensjonsalder i disse landene, at tilbaketrekning ved ordinær pensjonsalder oftere er et unntak snarere enn en regel (Tokaraski 1988).

Denne påstanden får vi bekreftet ved å sammeligne tall over yrkesdeltakelse etter alder i ulike land. I figur 1.1 og 1.2 har vi lagt inn yrkesdeltakelse blant eldre menn og kvinner i et utvalg av vestlige industriland.

Tar vi for oss menn, er utgangspunktet for alle disse landene en svært høy yrkesdeltakelse i 40- og 50-årsalderen. Nærmere man seg 60 år, inntreer en svært interessant endring i dette bildet. For menn i aldersgruppen 60 til 64 år er variasjonene i yrkesdeltakelse mildt sagt store. Japan ligger på topp med 71 prosent og Østerrike på bunn med 14 prosent. Norge inntar sammen med Sverige de andre to plassene på pallen. Så ulike land som Japan og USA på den ene siden og Norge og Sverige på den andre siden kan vise til en svært høy yrkesdeltakelse blant eldre. Dermed ser vi hvordan vidt forskjellige politisk-økonomiske modeller har de samme virkninger på arbeidsmarkedets funksjonsmåte (Shalev 1983).

Det er først og fremst de kontinentale europeiske land som har en svært lav yrkesdeltakelse i disse aldersgruppene. Dette bildet blir ytterligere forsterket hvis vi også inkluderer kvinner. For kvinner finnes det store og svært interessante variasjoner i yrkesdeltakelse. Disse er imidlertid ikke først og fremst knyttet til ulike utslusingsmekanismer fra lønnsarbeid. Her er spørsmålet snarere hvordan ulike land har valgt å sluse kvinner inn i lønnsarbeidet. I en rekke land ligger yrkesdeltakelsen for kvinner også i aldersgruppen 30 - 50 år svært lavt og langt under de

Figur 1.1 Andel yrkesaktive menn i aldersgruppene 60 - 64 år og 65 - 69 år. 1990.

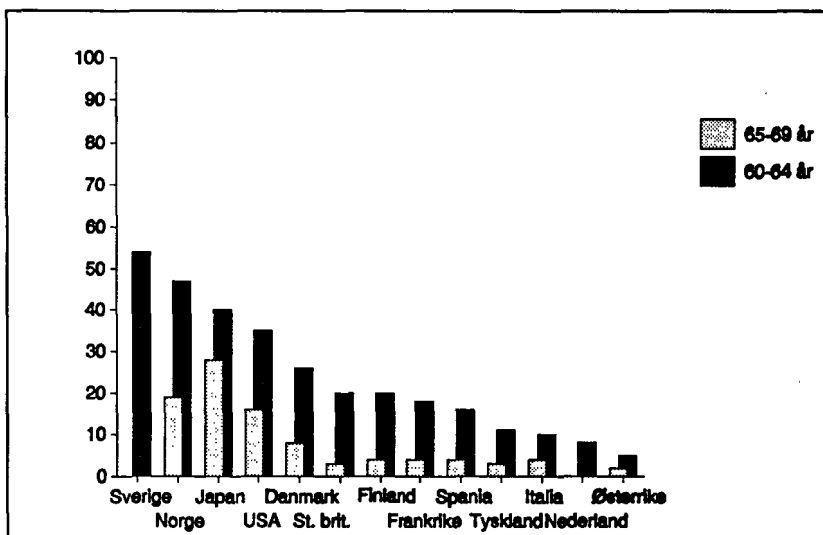


Kilde: ILO

nordiske land, som kan vise til yrkesfrekvenser på over 80 prosent i disse aldersgruppene. For Norges vedkommende er dette ikke minst knyttet til den sterke innmarsjen av kvinner i offentlig sektor på 70- og 80-tallet (Hagen 1991). I dag jobber nesten annenhver kvinne i offentlig virksomhet (Fløtten 1991).

Ser vi på yrkesdeltakelse blant kvinner over 60 år, ligger Sverige på en klar førsteplass. I aldersgruppen mellom 60 og 64 år er fortsatt 54 prosent i arbeid. Norge følger ikke så langt etter, med en yrkesdeltakelse på 46,5 prosent. I forhold til Danmark ligger Norge langt over. Mens danske kvinner i aldersgruppene under 50 år har en høyere yrkesdeltakelse enn i Norge, er det bare 26 prosent som er tilknyttet arbeidslivet mellom 60 og 64 år. Også USA og Japan ligger relativt høyt når det gjelder kvinnelig yrkesdeltakelse blant 60-åringene.

Figur 1.2 Andel yrkesaktive kvinner i aldersgruppene 60 - 64 år og 65 - 69 år. 1990.



Kilde: ILO

I landene i Mellom- og Sør-Europa er det svært få kvinner over 60 år som deltar i yrkeslivet. For gruppen 60 - 64 år ligger land som Italia og Tyskland på rundt 10 prosent, mens Nederland og Østerrike ligger enda lavere. Går vi over 65 år, synker deltakelsen ned under fem prosent, mens det i Norge fortsatt er 19 prosent i denne gruppa som fortsatt er yrkesaktive.

Sentrale europeiske velferdsstater som Italia, Tyskland, Frankrike og Nederland har en yrkesdeltakelse langt under den norske. Høyproduktive økonomier er i disse landene basert på et utall av ordninger for å sluse eldre ut av lønnsarbeidet. Dette er en av forklaringene på at disse landene bruker en stor del av de offentlige budsjettene på pensjoner og trygder.

Det må imidlertid fastslås at vi har relativt lite kunnskap om årsakene til disse store ulikhetene mellom land. I en studie av utgang fra arbeidsmarkedet før pensjonsalderen forklarer Eskil

Wadensjø (1991) den relativt høye yrkesdeltakelsen blant eldre i Sverige med fire forhold:

For det første har Sverige hatt en gunstig arbeidsmarkedsutvikling sammenlignet med andre land, med blant annet lav arbeidsledighet. Dermed har det vært et relativt lite press på eldre arbeidstakere for å forlate bedrifter og virksomheter.

For det andre har svensk arbeidsmarkedspolitikk fulgt arbeidsprinsippet snarere enn kontant- eller stønadsprinsippet. Dette har medført en holdning til førtidspensjonering som en nest beste løsning.

For det tredje har Sverige benyttet seg av arbeidsmarkedstiltak, støtte til yrkestrening og programmer for omstilling og attføring i stadig større grad.

Sist, men ikke minst, har Sverige et pensjonssystem som muliggjør deltidsarbeid for personer over 60 år. Dette kan bidra til å gi en høy yrkesdeltakelse, selv om den enkelte nedlegger et begrenset antall timeverk per år.

For Norges del må man først og fremst peke på den høye ordinære pensjonsalder og fraværet av en generell offentlig førtidspensjonsordning. Samtidig har vi i Norge hatt en gunstig arbeidsmarkedssituasjon og lagt stor vekt på arbeidsprinsippet gjennom en aktiv politikk for full sysselsetting. Om konkrete arbeidsmarkedstiltak, som opplærings- og attføringsprogrammer, har hatt noen stor betydning for å opprettholde en høy yrkesdeltakelse blant eldre, er mer tvilsomt. Det har heller ikke i Norge funnes noen mulighet utenom delvis uførepensjon til å trappe ned yrkeskarrieren som alternativ til fullstendig tilbaketrekning.

I betraktning av at Sverige har en lavere alminnelig pensjonsalder (65 år) og langt større muligheter til førtidig uttak av alderspensjon, er det overraskende at Sverige kan vise til større yrkesdeltakelse blant personer over 60 år enn Norge. En mulig forklaring kan ligge i den høye grad av fleksibilitet som er innebygget i det svenske pensjonssystemet.

I Sverige ble det fra 1963 innført fleksibel pensjonsalder mellom 63 og 70 år. For personer som valgte å ta ut alderspensjonen før 67 år ble størrelsen på pensjonen redusert, mens pensjonen økte tilsvarende hvis man ventet å ta ut alderspensjon etter 67 år. I 1967 ble pensjonsalderen redusert til 65 år. I denne forbindelse ble intervallet for valgfritt uttak utvidet til mellom 60 og 70 år. Personer som fortsetter i arbeid frem til 70 år premieres i det svenske pensjonssystem. Fra 1976 ble det videre åpnet for delvis uttak av førtidspensjon, og dermed oppnådde man i Sverige en økning i antall deltidsarbeidende over 60 år (Wadensjø 1991).

I Danmark finnes det tilsvarende ordninger som sikrer delpensjon, eller førtidig uttak av alderspensjon, samt den såkalte etterlønnsordning for de mellom 60 og 67 år. Mulighet for delpensjon og førtidspensjon finnes også i Finland.

1.4 Hva må gjøres?

I et internasjonalt perspektiv har Norge en høy yrkesdeltakelse blant personer over 60 år. Men utviklingen i de senere år peker i retning av en mer kontinental europeisk situasjon, hvor de svakeste presses ut av arbeidsmarkedet og over på passiv forsørgelse.

En slik utvikling er bekymringsfull fordi den nordiske velferdsstatsmodellen med universelle trygdesystemer er spesielt sårbar for synkende yrkesdeltakelse og høy arbeidsledighet. Redusert yrkesdeltakelse blant den eldre delen av befolkningen gir sterke utslag i form av høyere trygdeutgifter og lavere skatteinntekter.

Høy yrkesdeltakelse blant eldre og kvinner og lav arbeidsledighet i Norge, sammenlignet med de fleste vestlige industriland, har vært et viktig bidrag til samfunnsøkonomien og til mulighetene for å opprettholde balansen på de offentlige budsjetter. Synkende yrkesdeltakelse og høy arbeidsledighet setter statsfinansene under press fra to sider: Utgiftene til passiv forsørgelse via arbeidsledig-

hetstrygd og uførepensjonering skyter i været, samtidig som skatteinntektene går ned. Resultatet på kort sikt kan avleses i form av store underskudd på statsfinansene i de siste årene. På lengre sikt kan det bli vanskelig å unngå økninger i skattetrykket uten store innstramminger på andre deler av de offentlige budsjettene.

Å bremse en slik utvikling stiller krav til den økonomiske politikken, til arbeidsmarkedspolitikken og til personalpolitiske strategier i den enkelte bedrift og virksomhet, som er noe mer enn organisert utslusing av eldre fra arbeidsmarkedet. I den grad utgangen fra arbeidsmarkedet er bestemt av konjunkturelle forhold, kan en slik oppbremsing bli enklere å gjennomføre utover på 90-tallet. I den grad dette i større grad er knyttet til trekk ved det moderne arbeidsliv, blant annet større prestasjonskrav, omstillingskrav og en mer hensynsløs personalpolitikk, blir oppgaven atskillig vanskeligere.

I denne rapporten vil vi argumentere for at bedriftene har en viktig rolle å spille, hvis vi skal ta vare på de arbeidskraftressursene som eldre arbeidstakere representerer. Fokuseringen på deltakelse må imidlertid ikke føre til at man ikke ser skogen for bare trær; mange arbeidstakere ønsker å forlate yrkeslivet før 67 år. Erfaringene fra Sverige tilsier at tilrettelegging av fleksible muligheter for førtidspensjonering kan være et viktig bidrag til å opprettholde en rimelig yrkesdeltakelse fram mot og utover den ordinære pensjonsalder.

1.5 Videre opplegg for rapporten

For å studere personalpolitikken og virkninger av denne for eldre arbeidstakere, har vi tatt utgangspunkt i et relativt lite utvalg bedrifter og benyttet kvalitative dybdeintervjuer. Søkelyset settes på hvilke prosesser og tradisjoner i den enkelte bedrift som leder fram til bedriftenes personalpolitiske praksis.

I kapittel 2 diskuteres kort hvordan kvalitativ metode kan brukes i studiet av interne beslutninger i bedrifter. Det legges vekt på problemet med å studere en bedrifts personalpolitikk, samt problemer knyttet til tolking av informantutsagn. Kort sagt, vi er opptatt av å peke på sentrale problemer som forskere støter på når man skal slutte fra informanternes utsagn om egne og andres handlinger, til en bedrifts personalpolitikk i praksis. Dette leder over i en mer generell diskusjon av hva personalpolitikk egentlig er. Forskjellige motiver for å drive personalpolitikk blir kort skissert, før vi presenterer et utkast til en modell for å forstå bedrifters personalpolitikk. Spørsmålet er hvilke tiltak som kan inngå i en personalpolitikk for eldre arbeidstakere. Vi utdyper modellen med en liste over hva man i teorien kan ha av personalpolitiske tiltak og ordninger for eldre arbeidstakere. Deretter vil vi kort beskrive kjennetegn ved utvalgte bedrifter og virksomheter som ligger til grunn for denne rapporten.

I kapittel 3 skal vi bevege oss over til de innsamlete data og se på hva bedriftene i vårt utvalg har av formelle personalpolitiske ordninger og tiltak, samt prøve å avdekke hvilke motiver som ligger til grunn for disse.

Vi vil få se at bedrifter med flere formelle ordninger ikke nødvendigvis gjennomfører disse i praksis. Kapittel 4 inneholder en kritisk drøfting av personalpolitikkenes praktiske resultater, og det blir avsluttet med en diskusjon av årsaker til at det ofte er stor forskjell mellom personalpolitikk på papiret og i praksis.

I kapittel 5 fokuseres det på hva eldre arbeidstakere selv ønsker både når det gjelder sin framtid som arbeidstakere og som pensjonister. Her kommer vi inn på hvordan arbeidet strukturerer hverdagen, hvordan arbeidet gir sosial tilhørighet og identitet til den enkelte, og setter dette opp mot de fordeler en pensjonisttilværelse kan gi. Siden kunnskaper om egne rettigheter og plikter er viktig for å kunne planlegge sin egen framtid, vil vi også se på hvilke kunnskaper eldre arbeidstakere har om bedriftenes personalpolitiske ordninger. Vi vil avslutte med å diskutere

hvorvidt bedriftenes personalpolitikk legger forholdene til rette for planlegging av karriere og livsløp.

I kapittel 6 trekkes trådene sammen i en avsluttende diskusjon av personalpolitiske tiltak bedriftene har og hvordan disse virker inn på de eldres trivsel og ønsker om å fortsette fram til pensjonsalderen. Dette blir illustrert med en helhetlig gjennomgang av fire særlig interessante bedrifter. Dette case-kapitlet kan leses uavhengig av resten av rapporten. Lesere som ønsker mer empiri før de leser de øvrige drøftingskapitlene, kan lese dette kapitlet først. For lesere som har jobbet med personalpolitiske spørsmål og som kjenner problematikken, anbefales det også å lese dette kapitlet.

Til slutt i kapittel 7 diskuteres hvilke barrierer man må overvinne for å kunne utvikle en personalpolitikk som tar høyde for aldring og behovene til eldre arbeidstakere.

2 Personalpolitikk for eldre?

2.1 Å studere bedrifters personalpolitikk

Det er vanlig å dele samfunnsvitenskapelig metode i to hovedtyper, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode gir muligheter til å studere årsakssammenhenger og til å generalisere fra svarene i utvalget til samfunnet som helhet. Problemet ved denne typen tilnærming er at man sjelden får informasjon om aktørenes forklaringer og forståelse av de sosiale prosesser de deltar i.

Vi har derfor valgt å benytte en kvalitativ tilnærming i vår intervjuundersøkelse. I undersøkelsen har vi lagt vekt på å intervju sentrale aktører med forskjellig posisjon i bedriftens organisasjon. Vi har derfor intervjuet personalleder, tillitsvalgt og bedriftslege i alle bedriftene¹. I tillegg har vi hatt gruppeintervjuer med eldre arbeidstakere i fire av bedriftene i utvalget. For å kompensere for manglende generaliserbarhet har vi imidlertid søkt å oppnå en viss bredde i vårt utvalg av bedrifter og virksomheter. Vi mener at en kvalitativ intervjuundersøkelse, hvor vi har valgt bedrifter ut fra bestemte kjennetegn, er spesielt godt egnet for vårt formål.

¹ At vi intervjuet personalleder, tillitsvalgt og bedriftslege på alle bedriftene er en sannhet med modifikasjoner: I noen av bedriftene hadde daglig leder/bestyrer personalansvaret, og her intervjuet vi derfor han/henne. Et par steder mente personallederen at en eller flere medarbeidere var bedre skikket til å svare på våre spørsmål, og da intervjuet vi disse i stedet. Et sted intervjuet vi verneombud, fordi de ansatte ikke var fagorganisert og dermed ikke hadde noen tillitsvalgt. Flere steder intervjuet vi en gruppe med flere tillitsvalgte, enten fra forskjellige foreninger, eller med bakgrunn fra forskjellige avdelinger i bedriften, fordi de tillitsvalgte mente dette ville gi oss bedre informasjon. Vi intervjuet selvfølgelig bedriftslege bare der de hadde dette.

Hvordan blir en personalpolitikk til?

Spørsmålet om hvordan en personalpolitikk blir til er sentralt for vår undersøkelse. Det er ikke nødvendigvis så enkelt at sentrale aktører setter seg ned og bestemmer hva de ønsker, og deretter setter opp visse retningslinjer som utøves som bedriftens personalpolitikk. For det første er det ikke gitt at resultatet i praksis blir det man hadde bestemt på papiret. For det andre kan det være et maktspill mellom aktørene som gjør at enkelte ønsker blir holdt utenfor den formelle personalpolitikken. For siden å bli forsøkt presset igjennom i den praktiske gjennomføringen. La oss kort se på disse to forholdene.

Det er ikke alltid slik at handlinger og tiltak får de konsekvenser aktøren hadde tenkt seg. Dette kan blant annet forklares med manglende innsikt i, og forståelse av, de prosesser og tradisjoner som eksisterer på bedriften. Det vil si at den personalpolitikk bedriften ved styre, ledelse og tillitsmannsapparat har bestemt seg for å utøve, ikke nødvendigvis avspeiler seg i den personalpolitikk som utøves i praksis. Det kan også finnes eksempler på at ulike personalpolitiske tiltak slår hverandre i hjel.

Et eksempel som har sammenheng med vår problemstilling, er den såkalte pensjoneringsspiralen (Seip 1990): Bedrifter kan innføre førtidspensjonering som et velferdstilbud for sine eldre ansatte. Hvis dette blir et populært tilbud blant de eldre, vil det føre til at det blir vanskeligere for bedriftene å beregne hvor lenge eldre ansatte vil fortsette i arbeid, og det blir usikkert om det lønner seg for bedriftene å tilby denne gruppen ansatte kurs og videreopplæring. Det som var ment som et fint tilbud for 60-åringene, valgfri førtidspensjonering, kan dermed fort bli en svøpe for 50-åringene: De får ikke lenger tilbud om opplæring. Resultatet kan bli et behov for enda tidligere pensjonering.

Et annet problem er hvorvidt det er riktig å forstå bedriften som en enhetlig aktør. På den ene siden kan man si at en bedrift vil ha et gitt og felles formål, og bestemte retningslinjer for hvordan dette eller disse formålene best skal kunne oppnås. For private

bedrifter vil ofte det primære formålet være å produsere en bestemt vare eller tjeneste til høyest mulig fortjeneste for bedriften². Å forstå en bedrift som en enhetlig og verdimaksimerende aktør er derfor riktig i noen henseender. På den andre siden vil det innen en bedrift være mange forskjellige enkeltaktører og grupper med forskjellige interesser; interesser utover bedriftens primære mål om best mulig fortjeneste. Ofte vil disse aktørene eller gruppene handle på tvers av hverandre, bevisst eller ubevisst, og bedriften framstår dermed ikke lenger som en enhetlig aktør, snarere består den av mange aktører.

I denne intervjuundersøkelsen har vi vært opptatt av hvordan forskjellige aktører samarbeider om å fatte beslutninger og hvordan disse settes ut i livet. Da blir det bedriften står for som helhet snarere et resultat av samhandlinger mellom aktører på ulike nivåer.

Tolking av informantutsagn

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming i intervjuene og latt aktørene selv uttrykke sine holdninger og oppfatninger om hva som gjøres. For å få informasjon om praksis er det imidlertid ikke tilstrekkelig å godta intervjuobjektene egne svar. For det første er det ikke alltid slik at folk har nok oversikt over sin egen og bedriftens situasjon til å kunne gi korrekte beskrivelser eller utdypende forklaringer. For det andre gjør ikke folk alltid det de sier at de gjør. Dette bringer oss over i en del metodiske og teoretiske dilemmaer som vi kort vil diskutere her. Formålet med dette er å vise hva slags tolkninger det er nødvendig å foreta i forhold til informantutsagn.

Som sagt vil hver enkelt ansatt, både på ledernivå og ellers, vanligvis bare ha innsikt i og informasjon om en liten del av alt

² I tillegg vil en bedrift ofte også ha formål om god kvalitet på varen og om de ansattes velferd. Dette vil imidlertid som regel være sekundære formål i den forstand at de er avhengige av en viss inntjening.

det som skjer i og med bedriften. Sentrale aktører innenfor en og samme bedrift har til dels overlappende og til dels avvikende forståelser av hvordan ting er og gjøres i bedriften. I tillegg til den enkeltes interesser og verdisyn vil tilgang på informasjon være en faktor som preger deres forståelse³.

I tillegg vil det være forskjeller mellom intervjuobjektene når det gjelder analytisk innsikt i de prosesser som foregår. Dette er interessant når vi skal forholde oss til aktørenes *forklaringer*. Når vi i dagliglivet forholder oss til de tradisjoner og gjøremål som foregår rundt oss - på jobben og hjemme, opplever vi mye av dette uten noen form for distanse. Vi kan ikke forklare hvorfor det er som det er. Verden *er* bare slik: Hvis vi for eksempel spør en informant om hvorfor hun opplever arbeidsmiljøet som godt, kan vedkommende svare at "det er godt fordi det er hyggelig å være på jobb". For oss vil ikke et slikt utsagn gi ny informasjon. Andre, som har en viss analytisk distanse til det de opplever, vil søke å gi en forklaring som går utover det som skal forklares. For eksempel: "Arbeidsmiljøet er godt fordi vi har en sjef som klarer opp i de uoverensstemmelser som oppstår". Da får vi ny og utdypende informasjon om arbeidsmiljøet.

Det er viktig å være klar over at slik ny informasjon også er subjektive oppfatninger som den enkelte aktør har. Hvorvidt forklaringen er riktig - i overensstemmelse med virkeligheten - vil variere fra tilfelle til tilfelle. For å sjekke dette kan vi for eksempel intervju flere personer i bedriften.

Når man skal studere samfunnsfenomener med utgangspunkt i kvalitative intervjuer, er det imidlertid ikke nok å spørre folk om hva de gjør. Man må skille mellom det folk sier at de gjør, og det de faktisk gjør. I en analyse som vår får et slikt skille konsekvenser både på et individnivå og bedriftsnivå. Det at vi må skille

³ Det bør bemerkes at en ansatt kan ha tilgang på mye informasjon uten at vedkommende dermed *vet* så mye når hun blir spurt. Et eksempel kan være informasjon som står i bedriftens personalhåndbok, som det er opp til den enkelte ansatte å sette seg inn i.

mellom det våre informanter sier at de gjør og det de gjør i praksis, får implikasjoner i vår tolkning av intervjuutsagn. En personalleder kan for eksempel si at hun gjennomfører omfattende medarbeidersamtaler med sine underordnede minst en gang i året (fordi det står i personalhåndboka), mens det i praksis skjer bare annet hvert år og ikke på langt nær så omfattende som foreskrevet. At det skjer mye sjeldnere enn foreskrevet blir dermed en informasjon som kan forfølges, og som igjen kan åpne opp for ny innsikt.

At det eksisterer et skille mellom hva man sier og hva man gjør på bedriftsnivå, er interessant for vårt tema. Vi er opptatt av hvilke formelle personalpolitiske ordninger som finnes på det enkelte sted, og i forlengelsen av dette er vi opptatt av hvilken personalpolitikk som utøves i praksis. Vi må med andre ord skille mellom det bedriften sier at den gjør i skriftlig form i sin personalhåndbok eller lignende, og resultatet av dette i praksis. Årsaken til at et slikt skille kan forventes å eksistere var vi inne på i diskusjonen om hvordan en personalpolitikk utformes: Når den enkelte aktør ikke har full oversikt over de prosesser og tradisjoner som eksisterer på bedriften, blir det vanskelig å forutse konsekvensene av bestemte handlinger.

2.2 Personalpolitikk og personalpolitiske strategier

Så langt har vi diskutert metodiske tilnærminger til det å studere bedrifters personalpolitikk. Vi er opptatt av samspillet mellom personalpolitiske motiver hos aktørene, bedriftens formelle personalpolitikk og personalpolitikk i praksis.

Vi har ikke presisert begrepet personalpolitikk. I det følgende skal vi skissere noen ulike innfallsvinkler til hva personalpolitikk er, før vi presenterer en modell for å forstå personalpolitikk for eldre arbeidstakere.

"Hva er hensikten med personalfunksjonen? Hvilke forventninger skal den innfri? Hvilke bidrag skal de gi til organisasjonens totale utvikling og dens måloppnåelse?"

Spørsmålene stilles av personaldirektør Arne Gløer Aarum i en artikkel om personalpolitikk i personalmedarbeidernes eget forum, NIPA-bulletinen (1991). Personalpolitikk er med andre ord et felt som ikke en gang er klart definert for de som driver med dette til daglig. Det er også et felt som gjennomgår store forandringer.

Hansen & Plougmann (1989) sier at man generelt kan forstå en bedrifts eller virksomhets personalpolitikk som en politikk for hvordan man skal tiltrekke, fastholde og avvikle arbeidskraften. Den konkrete framgangsmåten for hvordan man velger å gjøre dette vil imidlertid variere fra sted til sted, og over tid, avhengig av en rekke ytre og indre faktorer.

Ansatte - kostnad eller ressurs?

Et hovedskille når det gjelder personalpolitiske trender er hvorvidt man betrakter de ansatte som en ressurs eller som en variabel omkostning (ibid:103). Hvis de ansatte er en kostnad, vil virksomhetens personalpolitikk være fokusert på tiltrekking og avvikling av arbeidskraft. Man rekrutterer ekstern arbeidskraft når det er behov for en bemanningsøkning, og avvikler arbeidskraften når det er behov for en bemanningsreduksjon. Med samfunnets økende vektlegging på utdanning og kunnskaper, blir det mer utbredt å betrakte de ansatte som en ressurs. Mange mener at konkurransen mellom ulike foretak i framtiden vil dreie seg om å skaffe mest og best kunnskaper - kunnskaper som er i stadig utvikling⁴. Siden slike kunnskaper er knyttet til mennesker, får man økt interesse i å utvikle sine medarbeidere og å holde på

⁴ Litt slagord-aktig uttrykkes dette ofte i dagligtalen som at vi er på vei fra et produksjonssamfunn til et informasjons- eller kunnskapssamfunn (Hansen & Plougmann 1989:12).

dem. Bedrifiers personalpolitikk rettes mot å skape interne karriereveier og intern utdanning. Når det koster penger å bytte ut en ansatt med en ny, blir det mer aktuelt å betrakte de ansatte som en ressurs.

Nordhaug (1990:22) utdyper et slikt perspektiv på personalpolitikken og mener man kan dele de personalpolitiske strategier som bedrifter har benyttet fra industrialiseringen og fram til i dag inn i tre faser⁵: Personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse.

Personalforvaltning, som er den laveste fasen i utviklingshierarkiet til Nordhaug, samsvarer ganske bra med det perspektivet vi skisserte ovenfor, der arbeidskraften betraktes som en variabel omkostning. Personalforvaltning er stort sett en passiv overvåking av personalet; man er opptatt av rekruttering, avvikling, registrering av arbeidstid, avlønning og kontroll av de ansatte. Satt på spissen signaliserer begrepet en tingliggjøring av de ansatte i den forstand at de blir sett på som utbyttable. Samtidig vil alle bedrifter rekruttere og avvikle ansatte, gi dem lønn og ha rutiner for registrering av arbeidstid. Det som skiller dem fra hverandre er *måten* de gjør dette på.

Personaladministrasjon er en mellomfase, og reflekterer også en utvikling og vedlikehold av personalet: "Ressursene skal ikke bare forvaltes, de skal også foredles" (ibid:22). Dette inkluderer derfor utvikling av lønnssystemer, systemer for arbeidsvurdering, velferdstiltak og helsetjeneste, personalutvikling og -opplæring og forhandlinger.

Den siste og høyeste fasen i hierarkiet er representert ved strategisk personalledelse. Da får personalarbeidet en klar tilknytning til organisasjonens overordnede strategi ved at personalpolitikk blir like viktig som økonomisk styring, markedsføring og produksjonsrelaterte forhold. Organisatorisk vil det si at

⁵ Han mener det her er snakk om faser i den forstand at de har dominert personalarbeidet til forskjellige tider, men at disse fasene også kan forstås som kategorier for hva man vektlegger i personalarbeidet.

personalsjefen integreres i bedriftens toppledelse, slik at han eller hun får en direkte innvirkning på bedriftens overordnede strategi. Strategisk personalledelse innebærer systematisk planlegging av personalbehov og kompetanseutvikling i et langsiktig perspektiv.

Sammenholdt med Hansen & Plougmann (1989) vil Nordhaugs første personalpolitiske fase finnes i bedrifter som ser ansatte som variabel arbeidskraft, mens man kan si at både Nordhaugs andre og tredje fase vil finnes i bedrifter der ansatte betraktes som en ressurs.

Har så Nordhaug rett i at dette kan oppfattes som faser, og at man kan rangere bedriftene ut fra hvilket trinn på "utviklingsstigen" de befinner seg? Mange er enige med Nordhaug i at det er en trend i retning av personalpolitiske strategier hvor de ansatte oppfattes som en ressurs. Spesielt innenfor høyteknologisektoren er denne typen strategi blitt sentral, fordi man nettopp her er avhengig av ansatte med høy kompetanse og stor omstillingsevne. Det lønner seg for bedriften å holde på denne typen ansatte og videreutvikle dem, framfor å bytte dem ut etter som konjunkturene svinger. Likevel kan man spørre om en slik tendens også uttrykker en fase, i den forstand at alle organisasjoner etter hvert kommer til å utvikle en strategisk personalledelse.⁶

Spørsmålet er om ikke Nordhaug generaliserer med utgangspunkt i én sektor. Det at en avansert og vekstbetont sektor satser på én type personalpolitikk, vil ikke si at erfaringene derfra kan overføres til andre sektorer. For det første vil det kanskje fortsatt lønne seg for andre typer bedrifter å føre en personalpolitikk der de ansatte betraktes som en variabel omkostning. For det andre kan det være en midlertidig tendens, grunnet i knapphet på en bestemt utdanningskompetanse, som gjør at høyteknologibedrifter er avhengige av å holde på sine ansatte. Når denne typen kompetanse ikke er en knapphet lenger, vil muligens ikke

⁶ Se Hansen og Plougmann (1989).

høyteknologibedriftene heller se behovet for å føre en strategisk personalledelse.

Vi vil imidlertid presisere at vår skepsis til å generalisere den personalpolitiske faseinndelingen, ikke betyr at vi er skeptiske til strategisk personalledelse som sådan. Tvert imot mener vi at det er mange sider ved en slik tilnærming til personalpolitikken som er nyttige, og som mange bedrifter kan lære av.

Skal vi få et helhetlig og realistisk bilde av personalpolitikken i en bedrift, er det flere forhold som må studeres. For det første må vi se på hvilke *ønsker* og *motiver* sentrale aktører har med hensyn til bedriftens personalpolitikk. For det andre må vi se på hva som er bedriftens *formelle* personalpolitikk. For det tredje må vi se på personalpolitikken slik den utøves i *praksis* i bedriftens dagligliv. Og for det fjerde må vi se på hvilke *virksomheter* den gjennomførte personalpolitikken får internt i bedriften.

2.3 Personalpolitikk for eldre - mange muligheter

Dette bringer oss over til det perspektivet på personalpolitikk som ligger til grunn for diskusjonene i denne rapporten. Vi har allerede sagt at vi vil forstå personalpolitikk som en dynamisk prosess. Det blir for enkelt å forstå personalpolitikk med utgangspunkt i én grunnidé som er overført til praktiske delmål og som dermed eksisterer som det. Vi har også sagt at vi finner en del av de perspektivene som ligger innebygget i en strategisk personalplanlegging interessante. Det er viktig at personalets kompetanse og alderssammensetning blir vurdert som en del av bedriftens langsiktige mål.

En forståelse av personalpolitikk for eldre

Hva kjennetegner så en personalpolitikk for eldre versus en "vanlig" personalpolitikk? Vi mener at en personalpolitikk for

eldre arbeidstakere ikke vil skille seg særlig ut fra den type personalpolitikk som en strategisk personalledelse vil gi. Den primære forskjellen er at en personalpolitikk for eldre fokuserer mer på alder og framtid. Analytisk mener vi det er nyttig å dele en personalpolitikk for eldre inn i fire kategorier, som igjen kan deles inn i to typer langsiktige og to typer kortsiktige ordninger.

Den første hovedgruppen er langsiktige ordninger. Denne utgjøres av det vi kan kalle en *generell* personalpolitikk, og av det vi kan kalle *framtidsrettete* tiltak.

En generell personalpolitikk vil inkludere mye av det Nordhaug omtaler som personaladministrasjon. Dette er etablerte ordninger som ligger i bunnen for mye av den øvrige personalpolitikken, som lønssystem, stillingsstruktur, forhandlingssystem og velferdstiltak. Dette er imidlertid ikke tiltak som er rettet spesielt inn mot eldre arbeidstakere.

Tanken bak de *framtidsrettete tiltakene* er at vi alle blir pensjonister en gang. Det er tiltak som heller ikke er rettet inn mot eldre arbeidstakere som sådan, men som snarere er ment å forebygge slitasje og tilrettelegge den enkeltes yrkesmuligheter i bedriften, slik at man uføretrygdes eller slutter på grunn av "inntørket fagfelt", det vil si ikke lenger etterspørres.

Den andre hovedgruppen er de kortsiktige ordningene, såkalte ad hoc tiltak. Der de framtidsrettete tiltakene er ment å være føre var, er ad hoc tiltakene "etter snar". Dette er tiltak som settes inn når en person allerede har slitasjeskader, eller på grunn av alder ønsker en forandring i sin jobbsituasjon. Vi deler ad hoc tiltakene inn i det vi kaller *inkluderende* og *ekskluderende* tiltak. Inkluderende tiltak tar sikte på å holde de ansatte i fullt arbeid, mens ekskluderende tiltak består i at den ansatte slutter å jobbe eller jobber mindre enn tidligere. Dette kan bety at den ansatte enten går helt eller delvis over på trygd, eller rett og slett bare jobber færre timer per uke.

Før vi går videre skal vi presisere mer konkret hva slags tiltak vi tenker oss innenfor de analytiske kategoriene for langsiktige og

kortsiktige personalpolitiske ordninger. Følgende liste gir en oversikt over mulige konkrete tiltak. Deretter følger utdypende kommentarer.

Tabell 2.1 Personalpolitikk for eldre arbeidstakere

LANGSIKTIGE TILTAK

Generell personalpolitikk

- Personalavdeling/ansvarlig
- Bedriftshelsetjeneste
- Tjenestepensjon
- Stående, frivillig førtidspensjonsordning
- Lønssystem

Framtidsrettete tiltak

- Jobbrotasjon (varierte arbeidsoppgaver)
- Bedriftsintern opplæring
- Medarbeidersamtaler

KORTSIKTIGE TILTAK

Inkluderende tiltak

- Jobbomforming
- Intern omplassering/attføring
- Omskolering for intern attføring
- Retrettstillinger
- Kurs i forberedelse til pensjonsalderen

Ekskluderende tiltak

- Førtidspensjonsordning (ad hoc)
- Halv uføretrygd
- Nedtrapping

Langsiktige tiltak

Den generelle personalpolitikken dreier seg i stor grad om forskjellige typer velferdstiltak av allmenn karakter. Tjenestepensjonsordning og stående, frivillig førtidspensjonsordning inngår i dette sammen med tilbud om bedriftshelsetjeneste⁷.

Førtidspensjonsordning kan regnes som et framtidsrettet velferdstilbud hvis ordningen er stående, frivillig og ikke koblet til uføretrygd eller arbeidsledighetstrygd.

Vi har også ført opp egen personalavdeling/ansvarlig og lønnsystem på lista over generelle personalpolitiske tiltak. Som vi tidligere har sagt utgjør ikke den generelle personalpolitikken tiltak som er rettet inn mot eldre arbeidstakere. Dette er tiltak og ordninger som ligger under de øvrige tiltakene i den forstand at de til dels definerer hvordan enkelte av disse fungerer. Undersøkelser viser for eksempel at det i praksis er en klar sammenheng mellom bedrifters størrelse og en godt utbygget generell personalpolitikk, og videre mellom bedrifter med en godt utbygget generell personalpolitikk og bedrifter der framtidsrettete tiltak og inkluderende ad hoc tiltak fungerer (Mayer & Allmendiger 1989). Bedriftene er gjerne av en viss størrelse før de finner det lønnsomt å ha en egen personalansvarlig og bedriftslege. Samtidig kan en personalansvarlig og bedriftslege ha en dobbelt velferdseffekt: De kan føre til et bedre arbeidsmiljø, fordi arbeidstakerne føler at bedriften bryr seg om dem ved at de har ansatt noen til å ta seg av deres velferd. Og de kan bidra til å sette andre tiltak på dagsordenen, for eksempel medarbeidersamtaler eller intern attføring.

Når de framtidsrettete tiltakene fungerer, vil det ofte være fordi bedriften fører en strategisk personalledelse. Som sagt er det mange som mener at bakgrunnen for å føre en strategisk personal-

⁷ En del bedrifter er pålagt å ha egen bedriftshelsetjeneste fordi de befinner seg i bestemte bransjer som er utsatt for yrkesskader. Bedriftshelsetjeneste behøver derfor ikke nødvendigvis være uttrykk for en bevisst velferdspolitik fra bedriftens side.

ledelse er at bedriften ser på de ansatte som en ressurs med viktige kunnskaper som det er vanskelig å erstatte. Med utgangspunkt i det nye kunnskapssamfunnet blir imidlertid videreopplæring - det vi kaller *bedriftsintern opplæring* - en viktig del av erfaringsbakgrunnen til den enkelte.

I utgangspunktet skal bedriftsintern opplæring dekke de ansattes behov for å holde seg à jour på sitt fagområde. I forlengelsen av dette blir det i framtiden også viktig for mange bedrifter at de ansatte er i stand til å løse nye problemer - å være nyskapende på sine fagområder. Gooderham (1985) peker på de problemene raske teknologiske endringer stiller oss overfor. Han anbefaler at bedriftsintern opplæring skal danne grunnlaget for at ansatte blir i stand til takle oppgaver der innholdet ikke er klarlagt (op.cit.:13). Poenget er at bedriftsintern opplæring ideelt sett skal gi den enkelte muligheter til å delta aktivt innen sin jobb og sitt fagområde.

På lista har vi med *jobbrotasjon* (varierte arbeidsoppgaver). Vi skiller mellom to hovedtyper: For det første som et system for å gi de ansatte varierte arbeidsoppgaver i bedriften - rotering mellom forskjellige avdelinger. For det andre jobbrotasjon knyttet til samlebandsarbeid eller lignende. Den første typen gir den enkelte en mulighet til å velge alternative karriereveier⁸, mens den andre typen mer snevert har til hensikt å forebygge slitasjeskader. En ansatt som kjenner et bredt spekter av bedriftens arbeidsoppgaver, enten gjennom kontinuerlig jobbrotering eller ved å jobbe i flest mulig avdelinger, står bedre rustet til å møte omorganiseringer og endringer. Sett fra bedriftens synspunkt vil gjennomføring av jobbrotasjon også være fordelaktig, fordi det gjør bedriften mer fleksibel ved personalfravær eller ved teknologiske endringer (Atkinson 1985).

⁸ Vi holder oss her til Nordhaugs definisjon og forståelse av begrepet karriere; det innebærer ikke nødvendigvis et skifte av jobber som gir stadig høyere prestisje og status. Karriere forstås dermed nøytralt som et individs yrkesmessige livsløp (1990:72).

Medarbeidersamtaler er nevnt som et framtidsrettet tiltak fordi det gir den ansatte en mulighet til å uttrykke ønsker og tanker om sin videre karriere i bedriften. Som tiltak for eldre arbeidstakere kan man også tenke seg en midtlivssamtale, der man tar utgangspunkt i den ansattes alder når man diskuterer framtiden: Midt i livet opplever mange et ønske om å skifte retning i forhold til sin tidligere karriere. Noen ønsker flere og mer spennende arbeidsoppgaver, andre ønsker nye arbeidsoppgaver og andre igjen ønsker færre oppgaver og mindre stress. Vi vil imidlertid understreke at medarbeidersamtalen bare er én av flere muligheter for ledelsen til å kommunisere med sine ansatte om karriere og egenutvikling. Nordhaug (1990:75) nevner for eksempel at bedrifter der et tradisjonelt etablert arbeiderkollektiv eksisterer, neppe er egnet for denne typen kommunikasjon⁹. Man må derfor utvikle tiltak som passer i den enkelte bedrift.

De tiltakene vi har nevnt som framtidsrettete, er tiltak bedriftene kan utvikle for de ansatte med tanke på at de skal kunne planlegge framtiden sin. Samtidig vil ikke slike tiltak virke, hvis bedriftsledelsen ikke i tillegg benytter hjelpeverktøy som aldersoversikter og jobbanalyser for å vurdere arbeidsstokkens sammensetning og kompetanse i forhold til framtidige arbeidsområder.

Ad hoc tiltak

Tre av de inkluderende tiltakene vi nevner hører inn under det som vanligvis kalles bedriftsintern attføring. De fleste steder administreres attføring av et utvalg, og attføringsutvalget er mange steder avhengig av en bedriftslege som primus motor for å fungere (Waldrop 1991). Vi kan derfor anta at bedriftslegen har en viktig funksjon når det gjelder gjennomføring av bedriftsintern

⁹ Se Lysgaard (1961) for nærmere analyser av slike arbeiderkollektiv.

attføring.¹⁰ Grovt sett skiller vi mellom de tre typene på følgende måte:

Med *jobbomforming* mener vi at man beholder samme jobb, men at man får tekniske hjelpemidler eller noe endret jobbinnhold fordi deler av ens tidligere jobb blir for tung. Formaliserte prosedyrer for at man kan slippe skiftarbeid eller tunge løft inngår også i det vi kaller jobbomforming.

Når det gjelder *intern omplassering* tenker vi på forflytninger innen bedriften, slik at fysiske belastninger blir mindre eller forsvinner helt. Med *omskolering* mener vi tilbud bedriften har til ansatte om ny eller videre utdanning, slik at de kan tilbys en annen jobb internt i bedriften.

Retrettstillinger er ikke et attføringstiltak i streng forstand, i og med at det ikke er knyttet helsebetingelser til grunnlaget for tildeling av dette. Man kan heller betrakte det som en formalisert måte å utvikle alternative karriereveier for eldre arbeidstakere på. Det kan både være et framtidsrettet tiltak og et ad hoc tiltak. Hvis det er bestemte stillinger på organisasjonskartet som er definert som retrettstillinger, kan man betrakte tiltaket som framtidsrettet. Hvis man derimot oppretter retrettstillinger for individuelle medarbeidere, kan man betrakte det som et ad hoc tiltak. Vi ser at det er det siste alternativet som blir vurdert blant bedrifter i vårt utvalg, og vi har derfor kategorisert det som et inkluderende ad hoc tiltak.

Kurs i forberedelse til pensjonsalderen har vi også med under inkluderende ad hoc tiltak, fordi det hjelper den enkelte til å planlegge framtiden både som arbeidstaker og pensjonist. Som sådan kunne dette tiltaket også vært sett på som et ekskluderende tiltak, fordi det de fleste steder er et tilbud man får rett før man går av med pensjon. Dette er dermed et tiltak, som har det til

¹⁰ Hvor utstrakt det praktiseres på steder uten attføringsutvalg blir i tillegg vanskelig å fastslå, siden det da ikke er noen formalisert prosedyre knyttet til attføring. Dermed vil det sjelden føres noen statistikk over antallet tilfeller.

felles med de ekskluderende tiltakene, at det knytter arbeidstakeren opp mot pensjonering.

Førtidspensjon kan som sagt både være et ekskluderende ad hoc tiltak og et langsiktig velferdstiltak, avhengig av hvordan ordningen er utformet og hvordan den brukes. Vi definerer det som ekskluderende når en bedrift oppretter det ad hoc med den målsettingen for øyet å bli kvitt overflødig arbeidskraft på kortest mulig tid, eller når bedriften mer aktivt bruker permanente ordninger til målrettet utstøting. Da vil det ikke gi den enkelte ansatte muligheter til å planlegge pensjonisttilværelsen ut fra økonomi og tidspunkt, da faller velferdsaspektet bort til fordel for utstøting.

Når det gjelder *halv uføretrygd*¹¹ og *nedtrapping* er det de eksisterende muligheter til å jobbe deltid i bedriften som er sentrale. Til tross for at en som får halv uføretrygd eller halv sykemelding har krav på halv stilling i bedriften, viser dette seg i enkelte bedrifter å være vanskelig - enten på grunn av arbeidets organisering, eller på grunn av manglende vilje og kunnskaper hos ledelsen. Sammenlignet med bedrifter hvor slik deltid ikke er mulig, kan man hevde at nedtrapping og halv uføretrygd ikke er ekskluderende; tvert imot gir det muligheter for den enkelte til å opprettholde kontakten med arbeidslivet. Samtidig er disse tiltakene ekskluderende sammenlignet med det å jobbe full tid.

Vi vil her presisere at det ikke nødvendigvis ligger noe negativt i det å tilby de ansatte nedtrapping og halv uføretrygd. For mange oppleves dette tvert imot som svært positivt sammenlignet med det å jobbe full tid. Likevel er det snakk om en delvis tilbaketrekking fra yrkeslivet.

¹¹ Som vi tidligere har presisert er ikke uføretrygd noe bedriften tilbyr sine ansatte. Det vi her sikter til er tilbudet om å jobbe deltid.

Utdypende kommentarer

I gjennomgangen av mulige tiltak for eldre arbeidstakere har vi trukket et analytisk skille mellom framtidsrettete og ad hoc tiltak. Den siste typen har vi igjen delt i inkluderende og ekskluderende tiltak. I virkeligheten har vi sett at de glir over i hverandre. For eksempel kan førtidspensjon både være en del av en bedrifts generelle personalpolitikk og det kan være et ekskluderende tiltak. Muligheter for nedtrapping og halv uføretrygd kan likeens oppleves som inkluderende, og ikke ekskluderende, under gitte forhold.

Poenget med slike kategorier er at de er "gode å tenke med". De synliggjør et viktig skille når det gjelder vårt tema; personalpolitikk for eldre og personalpolitikk før man blir eldre. Ad hoc tiltak vil primært "lappe" på virkeligheten, mens de framtidsrettede tiltakene gir muligheter til å forebygge at problemer oppstår.

Personalpolitiske institusjoner og tiltak vil ha ulik betydning på individnivå og organisasjonsnivå (Nordhaug 1990:72). Personalpolitiske tiltak kan være nyttige både sett med de ansattes og med ledelsens øyne, men årsakene til at man utvikler og benytter dem kan være forskjellige. På individnivå er det hvordan den enkelte ansatte kan benytte tiltak for å planlegge sin egen framtid i bedriften som får betydning, mens det på organisasjonsnivå er bedriftens behov og effektivitet som står i sentrum.

En god personalpolitisk strategi for å utvikle både framtidsrettede og ad hoc tiltak er nettopp å søke å oppnå et sammenfall mellom de ansattes og ledelsens behov og ønsker. Det sentrale spørsmål er om det finnes eller kan utvikles konstruktive kompromisser i spenningsfeltet mellom de ansattes behov og bedriftens mål.

2.4 Utvalget av bedrifter og virksomheter

For vårt formål er en kvalitativ intervjuundersøkelse, hvor man har valgt bedrifter ut fra bestemte kjennetegn, spesielt godt egnet. Ved å ha en bredde i utvalget av bedrifter kompenserer man til en viss grad for manglende generaliserbarhet. Vi prøvde å oppnå dette da vi plukket ut fem offentlige og åtte private bedrifter.

For å få til dette har vi gått fram på forskjellig måte når det gjelder offentlig og privat sektor. I privat sektor var vi så heldige å ha en kvantitativ bedriftsundersøkelse som utgangspunkt for utvalget. På bakgrunn av svarene i denne kunne vi velge bestemte bedrifter ut fra de faktorene vi ønsket. Første kriterium var bredden i bedriftens generelle personalpolitiske tiltak: Tjenestepensjonsordning, bedriftshelsetjeneste og personalansvarlig¹². Deretter valgte vi til sammen ti bedrifter ut fra kriterier om deres økonomiske situasjon og om de hadde opprettet tilbud om førtidspensjon eller ikke. Samtidig sørget vi for å få en god spredning på forskjellige bransjer.

De åtte private bedriftene fordeler seg på følgende bransjer¹³:

Bygg og anlegg:	2
Varehandel:	2
Næring og nytelse:	2
Reklame:	1
Diverse:	1

¹² Én kategori inkluderer alle tre tiltakene. Denne kan vi kalle bedrifter med en velutviklet personalpolitikk. Én kategori inkluderer bedrifter med tjenstepensjonsordning, men uten bedriftshelsetjeneste og personalansvarlig. Og én kategori inkluderer bedrifter som verken har tjenstepensjon eller bedriftshelsetjeneste. Denne kan vi kalle bedrifter med lite utviklet personalpolitikk.

¹³ Bransje er her brukt i vid betydning. Diverse er et konsern som produserer varer/tjenester innenfor flere bransjer.

I utgangspunktet planla vi å ha fire offentlige virksomheter med i utvalget. Her hadde vi ikke mulighet til å foreta et tilsvarende utvalg som blant de private bedriftene. Derfor håndplukket vi fire virksomheter som vi mente kunne gi et bredt bilde av offentlig sektor. Den femte offentlige virksomheten ble valgt for oss, den var ved en feiltakelse med i utvalget av private bedrifter og bidro til at balansen mellom offentlige og private bedrifter ble forrykket til fem offentlige og åtte private¹⁴.

De fem offentlige virksomhetene er et sykehus, en kommune og tre offentlige etater (statlige og kommunale). Vi ønsket et sykehus fordi dette er en typisk kvinnearbeidsplass med til dels harde, belastende jobber, og vi ønsket en kommune fordi de utgjør arbeidsplassen for mange offentlig ansatte og har et bredt spekter av jobber. Vi valgte to offentlige etater til å representere arbeidsplasser i statlig virksomhet.

Kjennetegn ved utvalget

Som sagt har vi et utvalg med fem offentlige og åtte private bedrifter. Alle har det til felles at de har over 20 ansatte og ligger på Østlandet. Av disse ligger to av de offentlige virksomhetene i byer utenfor Oslo, og to av de private bedriftene ligger i tettsteder utenfor Oslo.

Alle de offentlige virksomhetene er svært store arbeidsplasser - de har mellom ca. 500 og flere tusen ansatte. De har alle egen bedriftshelsetjeneste med flere enn én ansatt, som var tilgjengelige daglig. Alle de offentlige virksomhetene har også egen personalavdeling med en personalansvarlig.

De private bedriftene varierer mer enn de offentlige, både med hensyn til størrelse og med hensyn til generell personalpolitikk. De private bedriftene har mellom 20 og flere tusen ansatte.

¹⁴ Av de i utgangspunktet ti private bedriftene vi valgte var altså én offentlig, og én falt ut på grunn av manglende interesse hos personalansvarlig.

I rapporten vil vi bruke følgende benevnelser på de offentlige virksomhetene: Sykehuset, Kommunen, Etat A, Etat B og Etat C. Vi vil bruke følgende betegnelser på de private bedriftene: Entreprenøren, Instituttet, Samvirkelaget, Utstyrsforretningen, Meieriet, Fabrikken, Reklamebyrået og Konsernet.

Tabell 2.2 viser en systematisk oversikt over henholdvis de private bedriftene og offentlige virksomhetene når det gjelder sentrale generelle personalpolitiske tiltak samt størrelse. Det framgår at det er en viss sammenheng mellom størrelse og tilbud av generelle personalpolitiske tiltak. Det klareste unntaket i oversikten er Utstyrsforretningen, som til tross for en viss størrelse og egen personalsjef, verken har bedriftshelsetjeneste, tjenestepensjon eller tilbud om AFP. Her er nok årsaken bransjespesifikk; de ansatte er som i mange andre forretninger lavtlønte, lavutdannede, uorganiserte kvinner som ikke "står på krava" når det gjelder velferdsordninger og lønn, fordi de selv sjelden er hovedforsørgerne. Ettersom Utstyrforretningen ikke er tilknyttet LO/NHO-tariffområdet, er de ansatte ikke omfattet av AFP-ordningen.

Ellers er det interessant å merke seg at de offentlige virksomhetene, til tross for varierende størrelse, alle kommer likt ut med hensyn til tjenestepensjon, førtidspensjonsordning, bedriftshelsetjeneste og personalavdeling. Årsaken til dette er at det offentlige inntil nylig har hatt en svært samordnet personalpolitikk med blant annet felles pensjonssystem basert på reglene i Statens Pensjonskasse.

Tabell 2.2 Oversikt over generelle personalpolitiske tiltak blant bedriftene

	Pensjon	Førtids.P ¹⁵	BHT	Pers.ansv	Str. ¹⁶
Konsernet	Ja	AFP+	Ja	Ja	1.800
Entreprenøren	Ja	AFP+ ¹⁷	Ja	Ja	600
Utstys- forretningen	Nei	Nei	Nei	Ja	270
Fabrikken	Ja	AFP	Ja	Ja	200
Instituttet	Ja	Nei	Ja	Ja	120
Reklamebyrået	Ja	Nei	Ja	Nei	110
Meieriet	Ja	AFP	Nei	Nei	35
Samvirkelaget	Ja	AFP	Nei	Nei	25
Etat A	Ja	65 år	Ja	Ja	X.000
Etat C	Ja	65 år	Ja	Ja	1.850
Sykehuset	Ja	65 år	Ja	Ja	1.800
Kommunen	Ja	65 år	Ja	Ja	1.250
Etat B	Ja	65 år	Ja	Ja	490

Vi skal nå gå over til å presentere resultatene fra undersøkelsen. Vi begynner med å redegjøre for den formelle utformingen av personalpolitikken for eldre arbeidstakere, og de motiver og ønsker som kommer til uttrykk gjennom intervjuene med personalansvarlig og tillitsvalgte.

¹⁵ AFP+ henviser her til at disse bedriftene fortsetter å betale inn på tjenstepensjonen til de som benytter AFP fram til den ansatte fyller 67 år. En del av bedriftene har for øvrig også ad hoc tidligpensjonsordninger, men de har vi ikke med her.

¹⁶ Størrelse er her omtrentlige tall, og refererer til årsverk. En del av bedriftene/virksomhetene med flere deltidsstillinger kan derfor ha en god del flere ansatte.

¹⁷ Entreprenøren betaler bare inn på tjenstepensjonen til de funksjonærene som går av med AFP. Det vil si at dette ikke er et allment tilbud da det ikke gjelder de timelønte.

3 Motiver og tiltak

Vår liste over mulige personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere er et utgangspunkt - et ideal.¹ To spørsmål melder seg når vi beveger oss fra dette idealet til bedriftene i vårt utvalg og *deres* personalpolitikk for eldre arbeidstakere. For det første: Hvor mange av disse mulige personalpolitiske tiltakene har bedriftene i utvalget nedfelt i sin personalpolitikk? For det andre: Gjennomfører bedriftene og virksomhetene disse tiltakene i praksis?

Det er med andre ord to trinn på veien fra ideal til praktisk gjennomføring. Det første trinnet er å ha et formelt opplegg for tiltakene, det andre trinnet vedrører den praktiske gjennomføringen. I dette kapitlet skal vi fokusere på det første trinnet. Spørsmålet om praktisk gjennomføring vil bli tatt opp i kapittel 4.

Før vi ser på hvilke konkrete ordninger og tiltak bedriftene i vårt utvalg har, skal vi beskrive sentrale aktørers ønsker og motiver når det gjelder bedriftens personalpolitikk. Dette er viktig fordi det setter den formelle personalpolitikken inn i en videre sammenheng.

3.1 Motiver for personalpolitikken

Vi skal se på tre ting. For det første hvilke motiver personallederne har når det gjelder personalpolitikk generelt. Hvilke vyer har de, hva er det som driver dem? For det andre hvilke ønsker både personallederne og de tillitsvalgte har når det gjelder personalpolitikk for eldre arbeidstakere. Herunder skal vi også se på holdnin-

¹ Se kapittel 2.

ger til eldre blant personallederne og de tillitsvalgte. Det er trolig en forutsetning at personalledere og tillitsvalgte ser positivt på eldre som arbeidstakere, hvis eventuelle tiltak rettet inn mot å holde eldre i arbeid skal fungere.

Mennesker mot økonomi

I intervjuene med personalansvarlig stilte vi to spørsmål som kan gi en pekepinn om hvilke vyer de har for arbeidet sitt. Det ene var hva de som personalansvarlige så som sin viktigste oppgave. Det andre var om de følte noen konflikt mellom det å ta vare på mennesker og det å ta vare på økonomi.

Vi kan grovt sett dele de svarene vi fikk inn i to kategorier. Den ene kategorien er de som så en konflikt mellom det å ta vare på mennesker og økonomi, og den andre kategorien er de som ikke så noen konflikt. Personallederen ved Instituttet kan representere mindretallet som svarte ut fra den første kategorien:

"Ja jeg har absolutt følt det som en konflikt de siste åra. I starten var jeg nok mer idealist - jeg talte folkets sak. Det gjør jeg fortsatt så ofte jeg kan, men med en helt annen realisme. Jeg må på en helt annen måte forholde meg til økonomiske realiteter."

Ikke overraskende ser vi en tendens til at de som ledet bedrifter som sto midt oppe i harde nedskjæringer på bemanningssiden, så en konflikt mellom de ansattes ve og vel og bedriftens økonomi. Samtidig uttalte personallederen hos Entreprenøren, som er den bedriften i utvalget som er hardest rammet av nedskjæringer, at hans viktigste oppgave var å få dimensjonert bedriften riktig:

"Nå har vi fått til en riktig dimensjonering. Det har jeg vært svært opptatt av i den senere tid. Jeg tenker på antallet personer i bedriften, at vi er konkurransedyktige der."

Et slikt utgangspunkt samsvarer derfor godt med det Nordhaug kaller personalforvaltning (1990); man er opptatt av å ansette og avsette personale, samt sjekke at de møter på jobb. Bedriftslegen hos Entreprenøren ga også uttrykk for at han syntes personalavdelingen var lite opptatt av å ta vare på de ansatte. En slik holdning hos personallederen kan derfor virke kynisk og uten vyer. Samtidig skal man ikke se bort fra at dette kan være en ren forsvarsmekanisme når situasjonen er at man i et par år har vært tvunget til å si opp 200 ansatte per år. Da kan det å ta vare på folk virke ganske meningsløst. Den tillitsvalgte hos Entreprenøren bekreftet at situasjonen var svært vanskelig:

"Jeg kan ikke være fornøyd med noe som ikke har vært gjort, ikke sant. Samtidig er virkeligheten sånn at hadde jeg vært personalmann hadde jeg ikke hatt så mange glupe ideer altså. Det er ikke sånn at vi i tillitsmannsapparatet har kjørt jævla mange gode ideer som har blitt gølva ned. Vi har ikke det. Virkeligheten er for oss litt rå og brutal, og det er den for eldre arbeidstakere og. Vi må bare innrette oss. Vi klarer ikke drømme oss fra det likevel."

De to personalansvarlige i butikkene - Utstyrsforretningen og Samvirkelaget - kan representere flertallet blant personallederne, de som mente at det ikke er noen konflikt mellom det å ta vare på mennesker og det å ta vare på bedriftens økonomi.

"Som personalleder skal jeg bidra på min måte til at det økonomiske resultatet blir best mulig, og at de driver bedriften i samsvar med de krav som er fastsatt." (Utstyrsforretningen)

"Det å ta vare på mennesker, fører til bedre økonomi." (Samvirkelaget)

Personalansvarlig for Samvirkelaget sier at det å ta vare på mennesker og økonomi er to sider av samme sak. Han setter imidlertid menneskene først, deretter kommer økonomien.

Personalansvarlig i Utstyrsforretningen sier derimot at økonomien er hans hovedansvar. Det betyr at at når økonomien er god, blir det lettere for personalledelsen å betrakte de ansatte som en positiv ressurs.

Det siste synet ble uttrykt av personalansvarlig i Konsernet, som er den bedriften i utvalget med best økonomi og med oppgang bemanningsmessig. Han sa det slik:

"Det har jo vært litt enklere for oss enn for andre å føre en god personalpolitikk, for vi har hatt en god økonomi."

Ikke overraskende kan vi derfor oppsummere med å si at den økonomiske situasjonen virker inn på de svarene de personalansvarlige gir når det gjelder hva de opplever som viktig i sitt arbeid. Er økonomien dårlig, og dermed også rammene for å sette i gang nye tiltak dårlige, farger det naturlig nok det svaret man gir. Enten ved at man føler en konflikt mellom det å ta vare på de ansatte og det å ha et ansvar for økonomien, med det resultat at man kommer til kort overfor de ansattes velferd. Eller at man skyver konflikten fra seg og konsentrerer seg om ren personalforvaltning, at man utelukker ansattes velferd fra sitt arbeidsområde.

Samtidig var det heller ikke mange vyer hos de som hadde en stabil eller god økonomi. Til tross for økt vektlegging på ansatte som en ressurs som må "foresles", er ikke personalfunksjonen høyt prioritert i norske bedrifter. Hvis personallederen sitter i bedriftens toppledelse, er dette ofte den lederstillingen som har lavest status.² Kanskje et dårlig selvbilde er årsaken til manglende vyer?

² I den grad lønn gjenspeiler status er i hvert fall dette et faktum. En undersøkelse presentert i Financial Times (der Norge riktignok ikke er med) viser at personalsjef/direktør er den lavest betalte i ledergruppen (se NIPA-bulletin 6/1991:8).

Ønsker om personalpolitikk for eldre

I tillegg til spørsmål om hvilke tiltak bedriftene hadde, ble personalansvarlig og tillitsvalgt også spurt om bedriftens aldersfordeling og om de planla framtidig rekruttering og opplæring o.l. ut fra denne. Videre spurte vi om de var fornøyd med det bedriften gjorde for eldre arbeidstakere.

Omtrent ingen var fornøyd med det bedriften hadde gjort i forhold til eldre arbeidstakere, og omtrent ingen følte at de var i stand til å drive personalplanlegging med utgangspunkt i de ansattes aldersfordeling. Flere av personallederne så problemet, spesielt de i de store bedriftene og virksomhetene, men de følte seg generelt hjelpeløse overfor eksterne forhold som økonomiske konjunkturer. Dermed endte de opp med å rekruttere ansatte ut fra kortsiktige vurderinger.

I de offentlige virksomhetene, hvor alle har nedbemannet gjennom naturlig avgang, la fire av personallederne vekt på at de følte at nedbemanningen hadde gått hardest utover de eldre. En av disse personallederne var opptatt av at de kunne ha startet tidligere med forberedelse til pensjonsalderen, ved å spørre de eldre ansatte om hva de selv ønsket og følte. I de private bedriftene, og den siste av de offentlige virksomhetene, var det flere personalledere som mente de burde ha fått til et system for førtidspensjonering. Dette var også holdningen blant nesten alle de tillitsvalgte. Etter vår mening bekrefter det en utbredt holdning til at man forbinder eldre arbeidstakere med pensjonering.

En av de tillitsvalgte snakket faktisk konsekvent om bedriftens pensjonister når vi spurte om eldre arbeidstakere. Dette kan selvfølgelig bety at hun ikke forbinder de eldre med de som er i jobb, men bare med pensjonistene. Men det kan også bety - og det er etter vårt syn mest sannsynlig - at hun allerede i tankene har "pensjonert" de eldre som fortsatt er i arbeid. Dermed blir det eneste hun forbinder med dem, det at de snart skal pensjoneres. Hvis dette er en utbredt holdning, får det følger for vårt tema. Hvordan skal man få gjennomslag for at det er nødvendig å sette

i gang personalpolitiske tiltak for eldre i bedriftene, hvis den generelle holdningen er at eldre arbeidstakere bare er potensielle pensjonister?

Holdninger til eldre

Vi skal derfor se litt på hvilke holdninger til eldre arbeidstakere som kom fram under intervjuene. En av de store fordelene ved å bruke en kvalitativ metodisk tilnærming er at man får informasjon om aktørers holdninger. Nettopp fordi dette er informasjon som sjelden uttrykkes direkte som svar på spørsmål, men snarere kommer til uttrykk gjennom bisetninger og kroppsspråk, vil det ikke kunne "avsløres" gjennom kvantitative undersøkelser.

Vi skal her skille mellom det vi kaller oppfatninger og det vi kaller holdninger. Med oppfatninger mener vi synspunkter aktørene har, som de uttrykker som svar på bestemte spørsmål. Mens oppfatninger er knyttet til konkrete forhold eller ting, er holdninger noe som stikker dypere og som ikke alltid vil komme direkte til uttrykk når man blir spurt om hva man mener. Både oppfatninger og holdninger bygger på forestillinger om hva som er riktig og galt, og om hva som er bedre og verre. En aktør kan i samme intervju uttrykke oppfatninger og holdninger som står logisk i strid med hverandre.

I undersøkelsen stilte vi en del spørsmål til personalansvarlig og til tillitsvalgt om eldre som arbeidstakere, der hensikten var å få tak i hva slags holdninger de hadde. Vi skal bruke litt tid på å drøfte svarene på to spørsmål. Med det ene spurte vi om de mente at eldre arbeidstakere besitter spesielle egenskaper som er nyttige i arbeidsmessig sammenheng. Med det andre spurte vi om de opplevde eldre som kreative i bestemte sammenhenger.

På spørsmål om eldre innehar bestemte egenskaper svarte så godt som *alle* at de mente eldre har dette. Erfaring ble trukket fram som en slik egenskap i minst 90 prosent av tilfellene. I tillegg ble pålitelighet og lavt sykefravær trukket fram av flere. Mange

begrunnet svaret med eksempler fra arbeidssituasjoner der erfaring eller pålitelighet er en nødvendig ressurs.

På spørsmål om det er bestemte situasjoner der eldre er kreative, fikk vi to svar. Det ene svaret var benektende, de kunne ikke si at de opplevde eldre som kreative. Det andre svaret var at det er individuelle forskjeller når det gjelder kreativitet både blant eldre og yngre³.

Vi fikk altså grovt sett to kategorier oppfatninger. For det første er det de som mener at det finnes individuelle forskjeller blant eldre, akkurat som det finnes individuelle forskjeller blant yngre. For det andre er det de som mener at eldre som gruppe har bestemte kjennetegn som skiller dem fra yngre arbeidstakere, men at de eldres egenskaper ikke er noe kvalitativt dårligere enn de yngres, de er bare annerledes. Ikke overraskende finner vi at svarene varierer med hvordan spørsmålene er utformet. Den mest utbredte måten å forholde seg til spørsmålene på er å svare at eldre har erfaring når vi spør om bestemte egenskaper, og at det er individuelle forskjeller når vi spør om eldre og kreativitet. Samme person kan altså gi uttrykk for to forskjellige kategorier meninger - avhengig av hvordan spørsmålet er stilt.

Vi kan oppsummere med å si at det på direkte spørsmål kom fram oppfatninger som er overveiende positive eller nøytrale til eldre som arbeidskraft. Samtidig kom det fram det vi vil kalle negative holdninger i noen av intervjuene. Disse holdningene ble primært uttrykt i sammenhenger der vi ikke spurte direkte om dette. Følgende svar ble gitt av en tillitsvalgt på spørsmål om hvem han ville definere som eldre:

"Det jeg har tenkt mest på, i hvertfall i den senere tid, det er alle disse som er pensjonister og ikke vil gå av. Vi har jo tross alt en

³ Enten ble dette uttrykt omtrent slik, eller det ble uttrykt indirekte ved å gi et eksempel på en kreativ eller sprek eldre medarbeider, supplert med indikasjoner på at dette var unntaket.

avtale om at vi har en pensjonsalder på 65 år, men aldersgrensen i Norge er jo ikke før 70 år."

Vi ser at han kobler det å være eldre direkte til det at man bør gå av med pensjon, og uttrykker der igjennom en negativ holdning til eldre som arbeidstakere. Samtidig uttrykte han andre steder i intervjuet positive holdninger til eldre i arbeid. Når det gjelder negative holdninger til eldre er dette med andre ord holdninger de intervjuete ikke nødvendigvis er seg helt bevisst, eller det er holdninger de forsøker å undertrykke. Det avhenger av situasjonen hvordan de kommer til uttrykk.

Oppsummert og satt på spissen har personallederne ingen vyer for personalpolitikken, men de er ikke fornøyd med den personalpolitikken som er ført i forhold til de eldre, og mange mener at de eldre bør gi plass til de yngre i arbeidslivet.

Det er lite som tyder på at personallederne møter motbør fra de tillitsvalgte på sin manglende innsats for de eldre. Eldre er i liten grad på dagsordenen i bedriftene, ofte har tillitsvalgte og personalledere i tankene allerede pensjonert dem.

Dette er interessant med tanke på den personalpolitikken som utøves. Når det er en relativt utbredt holdning blant tillitsvalgte og personalledere at eldre bør gi plass til yngre i arbeidslivet, kan man lett få stor forskjell mellom formell personalpolitikk og praksis. Selv om den formelle personalpolitikken forutsetter at eldre skal få jobbe fram til 70 år og få like mange kurs som yngre, er det mulig at eldre diskrimineres som følge av mer skjulte og til dels ubevisste holdninger hos ledelsen. Dette er viktige forutsetninger å være klar over når vi i det følgende beskriver de formelle personalpolitiske ordningene bedriftene og virksomhetene i utvalget har. Vi vil også komme tilbake til dette i kapittel 4, når vi skal forklare forskjellen som finnes de fleste steder mellom formell personalpolitikk og praksis.

3.2 Formelle personalpolitiske tiltak

Vi skal starte med å se på hvor mange bedrifter og virksomheter som har ulike typer tiltak. Siden vi allerede har gitt en oversikt over sentrale elementer i den generelle personalpolitikken, skal vi la dem ligge og i det følgende konsentrere oss om framtidsrettete tiltak og ad hoc tiltak for eldre. Det betyr ikke at den generelle personalpolitikken er lite viktig, men for oss er den viktigst i den grad den virker inn på hvordan de øvrige tiltakene fungerer. Generell personalpolitikk vil derfor bli berørt i den grad den virker inn på bestemte tiltak.

Vi starter med å se på de offentlige virksomhetene og de private bedriftene hver for seg. Er det noen forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det gjelder omfang eller typer tiltak?

Offentlige virksomheter

De offentlige virksomhetene kommer dårligst ut når det gjelder framtidsrettete tiltak. Alle har en form for bedriftsintern opplæring, to har dette som en del av etatsutdanningen, mens de tre andre i varierende grad er aktive med kurs. Dette er ikke kurs som gir de ansatte mulighet til å utvikle bred kompetanse, snarere er det kurs som holder dem oppdaterte i den jobben de har. Tre av virksomhetene har avdelingsvis jobbrotasjon. I to av etatene er jobbrotasjonen knyttet til etatsopplæringen. Det vil si at man de første årene jobber rundt omkring i mange avdelinger etter et bestemt system. Den siste virksomheten med denne ordningen har et lite formalisert opplegg, snarere åpner den for muligheten gjennom å oppfordre fast ansatte til å søke interne vikariater og derved innvilge permisjon. Til gjengjeld praktiseres ingen tradisjonell jobbrotasjon langs samlebånd el.l.⁴

⁴ Unntaket her var en av etatene som praktiserte dette i én avdeling.

Bedriftsintern opplæring:	5
Jobbrotasjon/varierte arbeidsoppgaver:	3
Medarbeidersamtaler:	3
Jobbomforming:	5
Intern omplassering/attføring:	5
Omskolering for attføring:	4
Retrettstillinger:	0
Forberedelse til pensjonsalderen:	4
Førtidspensjon (ad hoc):	3
Nedtrapping:	5
Halv uføretrygd:	5

Dette praktiseres vanligvis bare på arbeidsplasser med stor grad av ensformige bevegelser, og det er ingen av virksomhetene i vår undersøkelse som har denne typen arbeidsoppgaver.

Tre av virksomhetene har medarbeidersamtaler, men to av disse hadde nettopp startet opp og kunne ikke si noe om hvordan det fungerer. I den tredje virksomheten er det bare enkelte avdelinger som praktiserer dette - avhengig av om avdelingslederen har satt det i gang. Disse medarbeidersamtalene var ikke knyttet til midtlivsplanlegging, men var snarere tenkt som et generelt kommunikasjonsmiddel mellom nærmeste leder og underordnet om vedkommendes arbeidssituasjon.

Når det gjelder inkluderende ad hoc tiltak ser vi at de offentlige virksomhetene kommer godt ut på de tre attføringsrelaterte tiltakene. Vi antar at dette har sammenheng med at alle de offentlige virksomhetene i vårt utvalg har bedriftshelsetjeneste. Dermed har de også et apparat for å ta seg av intern attføring, inklusive eventuell omskolering og jobbomforming. Hvorvidt dette faktisk skjer, og hvorvidt dette er tiltak eldre arbeidstakere også får tilbud om, er et annet spørsmål (se kapittel 4).

Tre steder har fast opplegg for kurs i forberedelse til pensjonsalderen, og et fjerde sted har hatt ett slikt kurs. Ingen av virksomhetene har opprettet retrettstillinger. Til tross for at en av personal lederne sa at de snakket mye om det, var det ennå ikke gjennomført.

I tillegg har de offentlige virksomhetene mange ekskluderende ad hoc tiltak. Mulighetene for halv uføretrygd og nedtrapping er som sagt avhengig av om bedriften kan tilby passende deltidstilting. Siden alle de offentlige virksomhetene var knyttet til service- og funksjonærjobber, var det ingen produksjonsprosess som krevde ansatte på full tid. I tillegg var flere av de offentlige virksomhetene arbeidsplasser med mange kvinner på deltid, slik at deltidarbeid flere steder var relativt utbredt også for andre grupper enn eldre arbeidstakere.

Tre av de offentlige virksomhetene har også en førtidspensjonsordning knyttet til nedbemanning og ikke som et stående tilbud. Ett sted benyttet de ventelønn, et annet sted hadde de et krone-tillegg på 65-års ordningen som skulle kompensere for manglende skattefradrag o.l.⁵, og ettredje sted skulle de opprette en ordning i nær framtid. Alle de fem offentlige virksomhetene har til felles at de enten var midt oppe i, eller sto overfor, nedbemanning og omorganiseringer. Alle har også til felles at de planla å gjennomføre nedbemanningen uten å gå til oppsigelser. Dermed blir presset på de eldre til å benytte en førtidspensjonsordning ganske sterkt - om ikke direkte, så i hvert fall indirekte. De tre forskjellige førtidspensjonsordningene som de offentlige virksomhetene hadde opprettet, og som var knyttet til nedbemanning, må forstås som slike utstøtingsmekanismer.

⁵ Dette måtte den enkelte søke om, og man kunne bare få det innvilget dersom stillingen man satt i var overtallig.

Private bedrifter

Sett under ett kommer de private bedriftene bedre ut når det gjelder framtidsrettete tiltak enn ad hoc-tiltak. Ser man på de enkelte framtidsrettete tiltakene, kommer derimot bedriftene svært varierende ut, avhengig av hva slags tiltak det er. Alle bedriftene har bedriftsintern opplæring, men det er svært varierende kvalitet og omfang på det opplæringstilbudet som gis. Noen gir tilbud om opplæring som leder fram mot fagbrev, og andre gir kurs som gir den enkelte bredere kompetanse slik at bedriften står bedre rustet ved omlegginger. Flere av bedriftene tilbyr kurs uten at disse kan betraktes som særlig kompetansehevende; de gir ikke de ansatte større karrieremuligheter i bedriften. Dette skal vi komme tilbake til i neste kapittel, hvor tema er praksis. Da vil vi nyansere bildet noe når det gjelder opplæringstilbudet.

Bedriftsintern opplæring:	8
Varierte arbeidsoppgaver/jobbrotasjon:	6
Medarbeidersamtaler:	3
Jobbomforming:	2
Intern omskolering/attføring:	3
Omskolering for Intern attføring:	1
Retrettstillinger:	1
Forberedelse til pensjonsalderen:	3
Førtidspensjon (ad hoc):	3
Halv uføretrygd:	7
Nedtrapping:	4

De private bedriftene kommer også ganske godt ut når det gjelder formaliserte muligheter for at den enkelte skal få variasjon i arbeidet og varierte belastninger gjennom tradisjonell jobbrotasjon. Tre av disse bedriftene har samlebandsarbeid i en eller flere av øvelser, og her praktiserer de jobbrotasjon i tradisjonell

forstand. I de øvrige tre bedriftene ønsket personallederne å få ansatte til over tid å jobbe i forskjellige avdelinger, enten ved å steppe inn i andre avdelinger ved fravær⁶ eller ved å bli lånt ut til andre avdelinger for litt lengre perioder. Det er påfallende at bedrifter med samlebåndsarbeid gjennomførte jobbrotasjon uten større problemer og til glede både for ledelse og ansatte. I de øvrige tre bedriftene ga derimot personalledere eller tillitsvalgte uttrykk for at de prøvde å få til jobbrotasjon mellom avdelinger, men at det sjelden ble gjennomført. I butikkene mente man årsaken til dette var at de ansatte foretrakk å være i samme avdeling hele tiden, mens man på Instituttet sa at prosjektlederne alltid endte opp med å knytte til seg forskerne fra sin egen avdeling, fordi dette var det "de alltid hadde gjort".

Medarbeidersamtaler er det framtidsrettete tiltaket som var minst utbredt. Formelt opplegg for dette finnes bare i tre av bedriftene, og i disse ble det bare praktisert i enkelte avdelinger eller for bestemte ansatte⁷.

I motsetning til de offentlige virksomhetene kommer de private bedriftene relativt dårlig ut når det gjelder inkluderende ad hoc tiltak. Som vi tidligere har sagt henger denne typen tiltak ofte sammen med tilstedeværelsen av bedriftslege/attføringsutvalg.

Når det gjelder de to inkluderende ad hoc tiltakene som ikke er knyttet til attføring, kommer de private bedriftene spesielt dårlig ut i forbindelse med retrettstillinger. Bare Konsernet har dette, og i denne bedriften er det bare opprettet for et fåtalls personer i toppstillinger. Å si at dette er et personalpolitisk tiltak, er derfor en sannhet med modifikasjoner. Kurs i forberedelse til pensjons-

⁶ Spesielt ønsket man dette i de to butikkene. Her var ikke arbeidet fra avdeling til avdeling så forskjellig, slik at man på relativt kort tid i annen avdeling kunne lære seg nødvendige kunnskaper om varespekteret der.

⁷ Dette var hos Entreprenøren. I bygg- og anleggsbransjen er det vanlig å ha et skille mellom funksjonærer og timelønte når det gjelder rettigheter og personalpolitiske ordninger. Medarbeidersamtaler ble her bare praktisert blant funksjonærene.

alderen har man arrangert i tre av bedriftene. I to av disse har man riktignok bare arrangert dette en gang, fordi de må samle opp et visst antall ansatte over 60 år for å ha råd til det. I den tredje av disse bedriftene arrangerte man en ukes kurs en gang i året for alle som nærmet seg pensjonsalderen.

De private bedriftene har til felles med de offentlige virksomhetene at de kommer relativt godt ut med hensyn til ekskluderende ad hoc tiltak. Bare en bedrift oppga at halv uføretrygd ble umulig å kombinere med de arbeidsoppgavene de hadde. Når det gjelder halv uføretrygd og nedtrapping fikk vi imidlertid to motstridende typer svar. I en del bedrifter svarte man at deltidsjobb ikke lot seg kombinere med de arbeidsoppgavene de hadde. Spesielt ved innskrenkninger hadde de ikke rom for ansatte som ikke arbeidet 100 prosent. I andre bedrifter svarte man at delvis uføretrygd eller nedtrapping⁸ var spesielt ønskelig i den situasjonen de nå var i, med nedbemanninger, for da behøvde de ikke si opp så mange personer. Nedbemanning ble altså brukt som begrunnelse til både å øke og minke antallet ansatte på deltid/halv uføretrygd.

Tre bedrifter har førtidspensjon knyttet til nedbemanninger, en bedrift har hatt en midlertidig førtidspensjonsordning i 1990, og to bedrifter har stående tilbud om førtidspensjon for overtallige⁹ personer. Alle disse tre bedriftene understreket at dette ikke er ordninger som er åpne for alle ansatte. I den ene bedriften hadde de opprettet tiltak for bestemte personer i forbindelse med to oppsigelsesrunder, mens man i de to andre bedriftene gikk ut med dette tilbudet til enkeltpersoner i det man til enhver tid definerte som overtallige stillinger. I de to sistnevnte bedriftene dreier det seg med andre ord ikke om ad hoc tiltak i streng forstand, siden

⁸ Enten kombinert med AFP, eller en nedtrapping i den forstand at man ikke jobber full tid.

⁹ En stilling som er definert ut av organisasjonskartet.

dette er stående ordninger. Samtidig er det tvilsomt om man kan betrakte disse førtidspensjonsordningene som en del av bedriftens generelle velferdspolitik, siden de bare er knyttet til oppsigelige stillinger. Dermed kan ikke de ansatte planlegge framtiden ut fra slike tiltak.

Antall tiltak i den enkelte bedrift

Vi ser at det er en viss forskjell mellom de private og offentlige bedriftene når det gjelder hvilke kategorier tiltak det satses på. De offentlige virksomhetene dominerer når det gjelder inkluderende ad hoc tiltak, mens de private bedriftene kommer best ut med framtidsrettete tiltak. Nå skal vi snu perspektivet noe og se på hvilken bedrift/virksomhet som har flest, og hvilken som har færrest formelle ordninger. Ser vi da noe mønster når det gjelder de offentlige og private virksomhetene? Denne lista ser slik ut¹⁰:

Sykehuset:	10
Konsernet:	10
Etat A:	8
Etat B:	7
Etat C:	7
Kommunen:	6
Fabrikken:	6
Instituttet:	6
Meleriet:	6
Entreprenøren:	5
Samvirkelaget:	4
Utstyrsforretningen:	4
Reklamebyrået:	1

¹⁰ Her har vi med framtidsrettete tiltak og ad hoc tiltak. Generelle personalpolitiske ordninger er ikke med, bortsett fra at vi ikke har differensiert mellom forskjellige former for tidligpensjonsordninger.

Det er påfallende hvordan de offentlige virksomhetene ligger på listetoppen. Unntaket er Konsernet, som har hele ti personalpolitiske tiltak og ordninger fra vår liste, og som dermed plasserer seg likt med Sykehuset øverst på lista. Den offentlige virksomheten med færrest tiltak - Kommunen - plasserer seg faktisk likt med de private bedriftene.

Selv om de offentlige virksomhetene i vårt utvalg jevnt over har flere formelle tiltak enn de private bedriftene, kan vi ikke konkludere at personalpolitikken overfor eldre arbeidstakere er bedre i offentlig virksomhet. For det første er det til en viss grad tilfeldig hva man velger å inkludere i slike tiltak, og hvordan man velger å telle tiltakene. For det andre har vi ikke vurdert tiltakenes forskjellige karakter. For det tredje kan ikke vårt utvalg gjøre krav på å være representativt, verken for offentlig eller privat virksomhet.

For å ta det første: Når vi teller alle former for førtidspensjon under ett, kommer de offentlige virksomhetene godt ut fordi alle følger reglene i Statens Pensjonskasse, der 65 års fleksibel pensjonsalder er en allmenn ordning. Når vi også velger å telle muligheter for nedtrapping og muligheter for halv uføretrygd som to forskjellige tiltak, kommer bedriftene og virksomhetene med innarbeidete ordninger for deltidsarbeid godt ut, fordi forholdene der ofte ligger til rette for både nedtrapping og uføretrygd. Siden det offentlige domineres av kvinnelig arbeidskraft, og siden kvinner oftere enn menn etterspør deltidsarbeid, er det sannsynlig at det offentlige flere steder har utviklet deltidsjobber.

Når det gjelder tiltakenes karakter de forskjellige stedene vurderes alle som kvalitativt like i lista ovenfor. Fordi lista er basert på opptelling av hvilke tiltak bedriftene og virksomhetene har, vil for eksempel ad hoc førtidspensjon likestilles med kurs og opplæringstiltak, til tross for at vi vurderer de framtidsrettete og de inkluderende tiltakene som mer interessante enn de ekskluderende. I tillegg får man heller ikke med forskjeller i karakter når

det gjelder hvorvidt disse tiltakene faktisk er rettet inn mot eldre arbeidstakere. For eksempel ser vi at enkelte etater praktiserer jobbrotering for alle nyansatte som en del av opplæringen. Dermed blir jobbrotering talt opp som et framtidsrettet personalpolitisk tiltak, mens det i realiteten bare er et tiltak for nyansatte - altså *ikke* for eldre.

3.3 Oppsummering - motiver og formalia

Vi ser at kvantitet alene ikke kan være et mål på kvalitet: de personalpolitiske tiltakene vi har talt opp er både for forskjellige og for tilfeldig sammensatt til det. Dette bringer oss over til neste kapittel, som dreier seg om hvordan formelle tiltak fungerer i praksis. Som sagt blir det viktig å huske hvilke intensjoner og ønsker personallederne og de tillitsvalgte har når det gjelder personalpolitikk generelt og for eldre i særdeleshet. Vi har sett at flere forbinder eldre arbeidstakere med pensjonering, samt at personalledere i nedbemanningssituasjoner lar økonomiske hensyn gå foran velferd. Sentrale aktører i bedriftene er ikke alltid interessert i at eldre medarbeidere fortsetter i arbeid fram til vanlig pensjonsalder.

4 Personalpolitikk i praksis

I dette kapitlet skal vi se på de problemene bedriftene støter på i gjennomføringen av den formelle personalpolitikken. Enhver bedrift har en eller annen form for personalpolitikk og noen bestemte målsettinger med den. Vi har sett at flere av bedriftene og virksomhetene har tiltak som er definert som deler av organisasjonens formelle personalpolitikk. Slike formelle tiltak er nettopp et uttrykk for et ønske om en bevisst personalpolitikk. På en eller annen måte gjør bedriftene *noe*. Likevel henger ikke alltid praksis sammen med den formelle personalpolitikken og er slett ikke alltid til fordel for de eldre ansatte.

4.1 Forskjellige tiltak

Framtidsrettete tiltak

Problemet med framtidsrettete tiltak er at de ikke alltid blir framtidsrettete; at de mister det aspektet som gjør dem interessante som en del av en personalpolitikk for eldre. To framtidsrettete tiltak som i flere av bedriftene og virksomhetene ikke fungerer i praksis, er medarbeidersamtaler og avdelingsvis jobbrotasjon. Dette er tiltak som var ment å ha et framtidsrettet aspekt. Eksempelene som på forskjellig måte illustrerer dette, henter vi fra Etat A, Entreprenøren, Instituttet og Utstyrsforretningen. I tillegg vil vi også vurdere hvorvidt kurs brukes for å utvikle de ansattes kompetanse. Og i forlengelsen av det, om kurs og opplæringstiltak inkluderer eldre ansatte.

I Etat A satte de i gang medarbeidersamtaler i 1988¹. Alle ansatte fikk brosjyrer med informasjon om hensikten og formålet. De med lederansvar fikk et kurs i bruken av medarbeidersamtaler. Tiltakene ble satt i verk som en del av den fornyelsesprosessen offentlig sektor for tiden gjennomgår. Medarbeidersamtalene skulle i prinsippet fungere etter intensjonen om jobbplanlegging, slik vi beskrev dette i kapittel 2.

Likevel er det vårt inntrykk at omtrent ingen har gjennomført medarbeidersamtaler i Etat A. Personallederen i en av avdelingene påpekte at dette hadde stoppet opp i forbindelse med den omorganiseringsprosessen etaten har vært igjennom, men at de så vidt hadde begynt igjen. Det er fortsatt heller unntaket enn regelen at de "vanlig" ansatte har hatt medarbeidersamtale med sin sjef.

Både de tillitsvalgte og de eldre ansatte pekte på et problem som vi tror er årsaken til at medarbeidersamtalene stoppet opp under omorganiseringsprosessen og etterpå, og det er problemet med manglende tillit. En av de tillitsvalgte uttrykte dette slik:

"Ulempen er jo dette med frykten for at ting kan bli brukt mot deg."

Den omorganiseringsprosessen Etat A har vært igjennom, har kostet mye på det menneskelige og sosiale planet. Motsetningene mellom ansatte og ledelse er blitt skjerpet, og tillitsgrunnlaget medarbeidersamtalen baserer seg på er, i hverfall delvis, borte. De ansatte er usikre på om samtalen blir brukt til deres fordel, og tvilende til at de nye lederne har makt og myndighet til å gjøre noe positivt ut av samtalene.

Vi henter våre eksempler på området avdelingsvis jobbrotasjon fra Instituttet og Utstyrsforretningen. Ved Instituttet har de hatt to oppsigelsesrunder de siste årene, den siste i 1990. Hovedårsaken til at økonomien ble så dårlig at de måtte gå til et så drastisk

¹ Siden det ofte tar litt tid å få slike ting til å fungere, er ikke våre innvendinger her nødvendigvis riktige om et par år.

skritt, var at enkelte fagfelt hadde "tørket inn", at det ikke var oppdrag å få på bestemte fagområder lenger. Dermed satt Instituttet med dårlig økonomi og mange ansatte som hadde spesialisert kompetanse på overflødige fagfelt. Den tillitsvalgte ved Instituttet fortalte at etter den første oppsigelsesrunden i 1988, hadde det gått opp for de gjenværende ansatte at det var viktig å rotere mellom avdelingene, slik at ikke de i neste omgang måtte gå fordi fagfeltet de jobbet på var "tørket inn". Ved Instituttet er det derfor i dag en del av personalpolitikken at ansatte i én fagavdeling skal trekkes inn på prosjektoppdrag i andre avdelinger, for å utvide sin faglige kompetanse. Dermed vil både den enkelte og Instituttet som helhet stå sterkere ved endringer i markedet i framtiden.

I praksis fungerer ikke dette likevel. Årsaken er primært sterke og stivbeinte skiller mellom avdelingene. Den tillitsvalgte forklarte dette slik:

"Det er nok det at det er veldig enkelt når det kommer inn prosjekter som krever litt ekstra innsats, å kalle inn de som tilhører avdelingen og som har gjort det før."

I det daglige krever jobbrotasjon ekstra innsats, tid og tålmodighet, fordi de som alltid har gjort en ting, gjør det raskere enn en som er ny på feltet. Dermed har man egentlig aldri tid til å gjennomføre roteringen.

Også i Utstyrforretningen sviktet den praktiske gjennomføringen av forsøk med jobbrotering mellom avdelingene, men her var det andre årsaker. På Instituttet var det en stivbeint avdelingsledelse som ikke ville overta ansatte i andre avdelinger på enkeltprosjekter, mens det i Utstyrforretningen var stivbeinte ansatte som ikke vil bytte avdeling. Både personalleder, verneombud² og de eldre ansatte var enige om hvor problemet lå. De ansatte, og dette gjaldt spesielt de eldre, ville ikke jobbe i andre

² I Utstyrforretningen er ikke de ansatte fagorganisert. Vi intervjuet derfor verneombudet i stedet for tillitsvalgt.

avdelinger enn den de var vant til. Personallederen så et behov for at flest mulig ansatte skulle kunne jobbe flest mulig steder for å oppnå fleksibilitet i forbindelse ved fravær. Samtidig pekte han på at dette også burde være fint for de ansatte, fordi det kunne gjøre arbeidet mer variert og interessant for dem. De eldre ansatte følte derimot ikke behov for mer avveksling i hverdagen. De ga klart uttrykk for at de trivdes best i den avdelingen der de var kjent. Løsningen ble at de yngre ansatte steppet inn ved sykdom og roterte; *de* syntes dette var greit.

Vi ser at jobbrotering ikke fungerer framtidsrettet når man skal benytte anledninger som sykdom eller nye prosjekter til å rotere de ansatte og øke både deres og bedriftens fleksibilitet. Derimot er det verdt å merke seg at jobbrotering fungerer godt når den er knyttet til en produksjonsprosess, som for eksempel til samlebåndene på Fabrikken. Dette virker fordi det er satt i fast system. Svakheten med denne typen jobbrotering er imidlertid at den ikke gjør de ansatte særlig fleksible. Fordi denne typen jobbrotering består av hyppig skifte mellom forskjellige, men enkle arbeidsoppgaver, øker den i svært liten grad de ansattes forutsetninger for å ta andre typer jobber i bedriften. Kort sagt, ved slik jobbrotasjon reduseres faren for belastningsskader hos de ansatte, men fleksibiliteten øker ikke.

Hva så med bedriftsintern opplæring? Vi viste i forrige kapittel at alle bedriftene og virksomhetene har opplæring som en del av den formelle personalpolitikken. Dette dreier seg i stor grad om kurs, og det er varierende omfang og kvalitet på det tilbudet som gis de forskjellige steder. Spørsmålet er om disse kursene fungerer som en del av en systematisk strategi for oppdatering og fornyelse av de ansattes yrkeskompetanse, og om de ansatte får slike tilbud helt til de går av med pensjon.

Det er dessverre ikke slik at alle bedriftene og virksomhetene i utvalget satset systematisk på å vedlikeholde og fornye yrkeskompetansen til de ansatte. Opplæringen i to av etatene var for eksempel hovedsakelig konsentrert om grunnopplæring. Dette var

også etater der arbeidskraften var svært stabil. Omfanget av og kvaliteten på opplæringstilbudet de ansatte fikk etter grunnutdanningen, kan ikke sies å holde kunnskapene deres ved like. I disse etatene var det også et problem at omorganiseringer hadde ført til at ledere fikk mange nye arbeidsoppgaver, som de ikke følte seg kompetente til.

Det er videre et åpent spørsmål om opplæringsinnsatsen er like intens for eldre som for yngre ansatte. Dess færre år den ansatte har igjen til pensjonsalder, jo mindre avkastning vil bedriften og den enkelte forvente å høste av opplæringsinnsatsen. Dermed kan det være grunn til å anta at eldre medarbeidere sjeldnere får tilgang på kostnadskrevende utdanningstilbud. Vi har imidlertid ikke nok informasjon til å kunne teste dette. Det var bare én av bedriftene og virksomhetene som førte statistikk over hvem som fikk og hvem som ikke fikk kurs.³ Av dette kan vi likevel trekke den konklusjon at man ikke ser det som viktig eller interessant å avdekke eventuelle skjevheter i opplæringstilbudet.

Inkluderende ad hoc tiltak

Vi vil nevne Etat A som et eksempel på et sted hvor attføring etter hvert er blitt mer og mer en papirordning. Etat A har mange tusen ansatte, og som de andre offentlige virksomhetene i vårt utvalg har de vært gjennom store omorganiseringer samtidig som de nedbemanner ved naturlig avgang. Omorganiseringene går blant annet ut på at budsjett- og personalansvaret er blitt fordelt på enkelte avdelinger (divisjonalisering).

Siden Etat A har så mange ansatte, har de både et sentralt og avdelingsvise attføringsutvalg, som fungerer i varierende grad. Når noen har vært sykemeldt i åtte uker, blir de kontaktet av attføringsutvalget og spurt om de vil komme til samtale for å

³ Den ene virksomheten var Sykehuset. Vi skal senere se at de gjennom å føre statistikk oppdaget store skjevheter mellom personalgrupper når det gjaldt bruk av kurs.

drøfte situasjonen. Ifølge bedriftslegen er dette noe man begynte med for et par år siden, på grunn av en innstramming fra trykdeetatens side.⁴

Til tross for tilbud om møte i attføringsutvalgene, er mulighetene for omplassering blitt jevnt dårligere. I det hele tatt ga bedriftslegen inntrykk av at attføringsutvalgene ikke fungerer særlig bra:

"En av de mange skandalene i etat A er disse attføringsutvalgene; både mangel på attføringsutvalg og funksjon. Skandale var kanskje et litt sterkt ord, men det er innmari dårlig. Nærmere 10.000 arbeidstakere, og det er ikke mulig å få plassert en fyr fra et sted til et annet."

De tillitsvalgte klaget over at det ikke fantes noen sentral attføringspolitikk fra det direktoratet de hørte inn under, og at mulighetene for omplassering dermed er blitt vanskeligere med divisjonaliseringen:

"Det har med det å gjøre at vi er splittet i 10 enheter. Og når du tar inn et menneske med belastninger fra en enhet, er det "lik i lasten" for personalbudsjettet i den andre regionen... Det er den store skrekken for personaladministrasjonen at de ikke skal greie å holde budsjettene, og dermed tør de ikke ta slike sjanser."

Et resultat av divisjonaliseringen og nedbemanningen er altså at intern attføring blir vanskelig eller umulig. Når man nedbemanner ved hjelp av omplasseringer, blir det færre omplasseringsmuligheter for ansatte med behov for attføring. Når man i tillegg desentraliserer personal- og budsjettansvaret, tør ingen avdelingsledere å ta inn en person på attføring fra en annen avdeling, fordi de oppfatter vedkommende som "lik i lasten". Det ser ut til å være liten forståelse for at en person som er ufør eller på annen måte ikke orker jobben sin ett sted, kan fungere helt fint et annet sted,

⁴ Attføring betyr i denne forbindelse bare at man har vært i møte i attføringsutvalget.

hvor belastningene er annerledes. Når det gjelder aktive tiltak, og da spesielt intern attføring, fungerer altså ikke disse. I praksis blir omtrent ingen omplassert i Etat A.

Ekskluderende ad hoc tiltak

Blant de passive tiltakene er det mulig å snakke om målforskyvninger i forbindelse med iverksetting. Spesielt gjelder dette bruk av uføretrygden. Den er et offentlig, sosialpolitisk velferdsgode som er ment å gi økonomisk trygghet i tilfelle langvarig sykdom og nedsatt ervervsevne. I flere bedrifter fungerer den i tillegg som en førtidspensjonsordning, og dermed en utstøtingsmekanisme. Man kan si at uføretrygden utløser en målkonflikt; en konflikt mellom offentlig sosialpolitikk og bedrifters nedbemanningsstrategier.

Til en viss grad kan man også snakke om målforskyvning når det gjelder førtidspensjonsordningene. De er i mange bedrifter ment å være et velferdstilbud til de ansatte - eller de blir i hvert fall framstilt som det - men brukes flere steder som en nedbemanningsmekanisme, og dermed en utstøtingsmekanisme. Det er riktignok litt tvilsomt om man her kan snakke om misbruk av bedriftens førtidspensjon, siden bedriftene ikke alltid har andre hensikter med førtidspensjonsordningen enn å nedbemanne.⁵

Det er nok ikke tilfeldig at de bedriftene eller virksomhetene hvor førtidspensjon eller uføretrygd blir brukt som utstøtingsmekanismer, er de bedriftene/virksomhetene som er hardest rammet av nedbemanning. Blant de private bedriftene gjelder dette Entreprenøren og Instituttet. Begge har tilknytning til bygg- og anleggsbransjen. Disse har måttet gå til oppsigelser for å nedbemanne, og er de eneste i utvalget som har gjort det i løpet

⁵ At uføretrygden fungerer som en ad hoc førtidspensjonsordning flere steder, og at førtidspensjonsordninger ikke alltid fungerer som en valgfri, fleksibel ordning, er etterhvert blitt dokumentert gjennom flere studier. Se f.eks. Dahl 1990, Halvorsen og Knutsen 1991, og Waldrop 1991.

av 1990/91. Kommunen holdt på å gå til oppsigelser våren 1991, men ble reddet av HVPU-reformen, som krever mange nye arbeidsplasser. Vi vil her kort eksemplifisere hvordan førtidspensjon og uføretrygd kan brukes på tvers av intensjonene, ved å beskrive hvordan henholdsvis Entreprenøren, Instituttet og Kommunen har gjort det.

Entreprenøren er den av bedriftene i utvalget som er desidert hardest rammet økonomisk. De har sagt opp nærmere halvparten av staben i løpet av de siste tre årene. Som de fleste firmaer i byggebransjen er de ansatte delt i to grupper, funksjonærer og timelønte. Bedriften har derfor ikke én personalpolitikk, men to. Dette er synliggjort og manifestert ved to personalhåndbøker; én for hver av gruppene. Generelt har funksjonærene flere og bedre ordninger enn de timelønte, og man kan si det eksisterer et klart skille mellom de to. Den tillitsvalgte for de timelønte uttrykte dette så sterkt at han oppfattet funksjonærene som deres motpart i arbeidssituasjonen. Funksjonærene står også mye nærmere ledelsen hierarkisk og sosialt, de er sjefer ute på byggeplassene der de timelønte jobber. Når Entreprenøren for første gang går til oppsigelser av funksjonærer, er det et tegn på den vanskelige økonomiske situasjonen.

Hos Entreprenøren har de ansatte mulighet til å gå av med AFP som en førtidspensjonsordning, og bedriften fortsetter å betale inn på tjenestepensjonsordningen for funksjonærene. Dette gjør de imidlertid ikke for de timelønte, og AFP blir dermed mye mindre økonomisk attraktiv for disse. Likevel, når vi ser på tabell 4.1 (neste side), viser det seg at AFP ikke er blitt oppfattet som spesielt attraktiv for funksjonærene heller.

Det er sannsynlig at de ti funksjonærene over 65 år som sluttet i mars 1991, delvis sluttet som en konsekvens av situasjonen med generelle oppsigelser. Det er imidlertid lite som tyder på at de som gikk av på uføretrygd ble oppfordret til dette av ledelsen. Verken personallederen selv, den tillitsvalgte for de timelønte eller bedriftslegen ga noen indikasjon på at disse ble direkte presset til

Tabell 4.1 Avgang blant eldre hos Entreprenøren mars 1991

Funksjonærer over 65 år pr. 1/1-91:	18
Sluttet på uføretrygd:	8
Sluttet på AFP:	2
Fortsatt i arbeid:	8

å søke om uføretrygd. Derimot omtalte den tillitsvalgte for de timelønte AFP-ordningen slik: "Prøve å skvise ut flest mulig fortest mulig". Han mente med andre ord at denne førtidspensjonsordningen ble brukt som en utstøtingsmekanisme.

Når det likevel bare er to av funksjonærene som har benyttet dette tilbudet, kan ikke presset være så hardt⁶; de har tross alt fortsatt muligheten til å velge å bli. Vi tror årsaken til at presset for å gå på AFP eller til å benytte uføretrygden ikke er større hos Entreprenøren, paradoksalt nok ligger i det faktum at de sier opp så mange. Med andre ord, fordi så mange blir sagt opp, blir presset for å øke den naturlige avgangen mindre.

Bildet blir annerledes når vi går til Instituttet. Det er også tilknyttet byggebransjen og har på grunn av konjunktorene i bransjen hatt to oppsigelsesrunder de senere årene, én i 1988 og én i 1990. Dette er imidlertid en relativt liten bedrift, hvor de ansatte kjenner hverandre godt. Årsakene til oppsigelsene var noe annerledes enn hos Entreprenøren. Den økonomiske nedgangen bunnet som sagt i at enkelte fagfelt hadde "tørket inn", det var ikke flere jobber å få på disse områdene.

Instituttet benyttet tre metoder for å redusere bemanningen: De innkalte for det første de eldre eller fysisk svake, fortalte hvordan

⁶ Presset kan i hvert fall ikke være så hardt når det gjelder funksjonærene. Hvor mange timelønte som har gått av på AFP vet vi derimot ikke. Den tillitsvalgtes uttalelse om press kan tyde på at presset har vært større blant disse.

situasjonen var og ba dem gå til bedriftslegen for å se om hun kunne hjelpe dem. For det andre opprettet de individuelle førtidspensjonsordninger for eldre ansatte som ikke ville eller kunne gå av på uføretrygd, betalt over bedriftens budsjett eller kombinert med AFP. For det tredje sa de opp folk.

To av de som gikk av med førtidspensjon ble ifølge personallederen "puffet på for å gå dit". En av disse ville gjerne ha fortsatt i jobben, men ifølge personallederen var vedkommende blitt stilt overfor valget mellom førtidspensjonering og regelrett oppsigelse.

Personallederen innrømmet at det hadde foregått informering om og oppfordring til uføretrygd. De hadde innkalt aktuelle kandidater og informert dem om uføretrygd og økonomisk kompensasjon. Et par-tre av disse var også blitt oppfordret til å gå av med hel eller halv uføretrygd⁷.

Uføretrygd og førtidspensjon er her brukt som en nedbemanningsmekanisme fra ledelsens side. Førtidspensjon eksisterte ikke ved Instituttet som et stående velferdstilbud til alle. Tvert imot ble individuelle løsninger funnet når man først sto overfor nedbemanninger.

I Kommunen er bildet ganske likt det vi fant ved Instituttet. Kommunen sto overfor en svært stram økonomisk situasjon og så nedbemanninger som eneste løsning. Først planla de å gå til oppsigelser, noe som skapte enormt mye medieoppmerksomhet. Deretter ble de reddet av HVPU-reformen, som krevde mange nye arbeidsplasser. Likevel står de fortsatt overfor et krav om nedbemanninger. Disse skal nå foregå ved naturlig avgang.

For å få opp farten på den naturlige avgangen har ledelsen, ifølge den tillitsvalgte, innkalt ansatte over 65 år og informert dem om førtidspensjonsordningen de har, samt om hva som kreves og hva man får ved å gå av på uføretrygd. Kommunen har opprettet en egen førtidspensjonsordning der de gir 20.000,- kroner til

⁷ Det bør bemerkes at bedriftslegen ved Instituttet sa at hun ikke hadde følt seg presset av ledelsen til å uføretrygde de som kom til henne. Hun følte at hun kunne stå inne for søknadene om uføretrygd.

ansatte som sitter i en overtallig stilling og som velger å gå av ved 65 år. De 20.000 er ifølge personalansvarlig ment som en gulrot, som kompensasjon for manglende skattefradrag og andre ytelser man først får som 67-årig alderspensjonist.

Det er uklart om ledelsen i Kommunen har presset de eldre ansatte til å benytte førtidspensjon eller uføretrygd.⁸ Vårt inntrykk er at de ansatte i Kommunen tross alt har hatt et mer reelt valg enn de ansatte ved Instituttet. I 1991, etter at tillegget på 20.000 kom til, visste personalansvarlig bare om to personer som ville benytte ordningen. Men samtidig sa hun at det var ikke så mange som kunne ha benyttet den heller.

Førtidspensjonsordningene mister sin karakter av fleksible velferdsordninger for eldre ansatte når de brukes som nedbemanningsstrategier, slik vi har sett i disse tre eksemplene. Førtidspensjon som et personalpolitisk gode varierer dermed med hvordan den tilbys og om den er et frivillig tilbud.

For øvrig er det interessant å merke seg den kontrasten som kommer fram mellom Entreprenøren og Kommunen når det gjelder utstøting av eldre. Hos Entreprenøren, hvor de må nedbemanne så kraftig at det fører til masseoppsigelser, blir faktisk presset på de eldre arbeidstakerne om å gå mindre enn i Kommunen, hvor de ikke går til oppsigelser. I bedrifter hvor man går til oppsigelser, er det de ansatte med minst ansiennitet som vanligvis rammes, det vil si de unge. I bedrifter hvor man mener å kunne nedbemanne tilstrekkelig ved naturlig avgang - noe som vanligvis oppfattes som mest humant - er det de eldre ansatte som rammes, ved å bli presset direkte eller indirekte over på førtidspensjon eller uføretrygd.

⁸ Man kan selvfølgelig hevde at ved å innkalle eldre ansatte enkeltvis for å informere dem om førtidspensjonsalderen, presser man dem samtidig til å gå av. Likevel skiller vi her mellom slik informasjon og direkte press. Informasjon er på mange måter et indirekte press, mens et direkte press blir det først hvis man mister sine arbeidsoppgaver, blir frosset ut sosialt eller på annen måte mister sin posisjon (f.eks. som ved Instituttet, der eldre ansatte fikk beskjed om at de ikke hadde noe alternativ) som følge av at man ikke går av.

4.2 Hvorfor fungerer det ikke: Fire forklaringsfaktorer⁹

Vi har sett på hvilke problemer bedriftene støter på i sin praktiske personalpolitikk. Vi sa tidligere at sentrale aktører i mange av bedriftene var uten vyer for personalpolitikken, og at de ikke hadde noen klart formulert personalpolitikk for eldre. Samtidig har vi sett at det er viktige sider ved den formelle personalpolitikken som ikke gjennomføres i praksis.

Vi skal se litt mer systematisk på dette: Hvorfor blir det vanskelig å gjøre det man har bestemt seg for å gjøre? Og hvorfor kommer ikke mange av de tiltakene man faktisk har, eldre til gode?

Tidligere nevnte vi det forhold at handlingene vi gjør ikke alltid får de konsekvenser vi hadde tenkt oss. Når personalpolitikken i praksis ikke får de virkninger - helt eller delvis - som står nedtegnet på papiret, kan vi kalle dette utilsiktede virkninger. Vi nevnte tidligere eksemplet med pensjoneringsspiralen (Seip 1991), der ordningen med førtidspensjon får en utilsiktet bivirkning. Med andre ord: Én type personalpolitisk tiltak får negative virkninger for et annet personalpolitisk tiltak.

Seip (op.cit) nevner også eksemplet med lønnstrappen: Institusjonelle bindinger - bedrifters lønnssystemer med ulike trinn oppover som den enkelte skal klatre langs - gjør at jo eldre en arbeidstaker blir, jo færre muligheter har vedkommende til å få nye arbeidsoppgaver. Problemet er at det ofte blir få muligheter til å bevege seg horisontalt eller nedover i lønns- og karrieresystemet. Når man har nådd toppen av trappen, gjenstår ingen andre karriereveier i systemet.

Vi har sett enkelte forhold som kan forklare at personalpolitikken får utilsiktede virkninger, eller at den får bivirkninger som går

⁹ I dette underkapittelet har vi hatt glede av Giddens (1979) når det gjelder handlingsteori.

utover de eldre. Dette er tilfellet i flere av bedriftene. For enkelthets skyld har vi klassifisert disse forholdene i fire hovedtyper: Økonomi, maktrelasjoner, manglende vilje og mangel på kunnskaper.¹⁰

Økonomi

Det er liten tvil om at økonomien påvirker kvaliteten på den praktiske personalpolitikken i bedriftene. Dette er den mest iøynefallende årsaken av de fire barrierene, og vi skal ikke dvele for lenge ved den.

Vi har beskrevet Etat A som et eksempel på hvordan trangere økonomiske rammer får konsekvenser for attføringen. En offentlig virksomhet som i utgangspunktet har lagt opp til å være en trygg arbeidsplass, mister mulighetene til å gjennomføre flere velferdstiltak i praksis. Det skjer til og med i en periode da mange ansatte kunne trengt det sikkerhetsnettet attføring er ment å være. Etat A har formelt sett en god personalpolitikk, som søker å fange opp de ansattes behov. Med økonomiske innstramninger og krav om effektivitet er imidlertid flere av ordningene på papiret blitt undergravd. I Etat A har man nedbemannet så kraftig at intern attføring ved hjelp av omplasseringer blir svært vanskelig, fordi det knapt finnes ledige stillinger å omplassere til. Samtidig belastes de ansatte enda hardere ved at det blir færre per avdeling enn tidligere, og ved at mange får nye ansvarsområder som de ikke føler seg kompetente til.¹¹ De slites dermed ofte ut til uføretrygd.

¹⁰ Selv om vi her klassifiserer årsaker til utilsiktede virkninger i fire hovedtyper, betyr ikke det at disse typene ikke kan henge sammen det enkelte sted.

¹¹ I Etat A og Etat B har fornyingen i offentlig sektor ikke bare ført til krav om nedbemanning på grunn av trangere økonomiske rammer, det har også ført til at man stiller større krav til ansatte i lederposisjon. En del ledere som har kommet dit de er på grunn av ansiennitet, opplever derfor plutselig at det stilles krav om økonomisk styring og virksomhetsplanlegging som de ikke føler seg kompetente til.

Økonomiske innstramninger og krav om økt effektivitet fører altså til at attføring og omskolering for attføring blir erstattet med uføretrygd. Økonomiske innstramninger og nedbemanning blir i Etat A, og flere andre steder, dermed et forhold som gjør at personalpolitikken får andre virkninger i praksis enn det som var meningen. Økonomiske innstramninger bidrar til at ekskluderende personalpolitiske tiltak overtar for inkluderende tiltak i praksis.

I Etat A har man satt i gang medarbeidersamtaler. Som vi beskrev, fungerer heller ikke dette særlig bra. Tatt i betraktning de økonomiske innstramningene er ikke dette overraskende. Hvordan skal ansatte i Etat A kunne ta en medarbeidersamtale om sine framtidige jobbmuligheter i etaten på alvor, når det ikke finnes framtidsmuligheter? Og hvordan skal de eldre ansatte tørre å si noe om når de ønsker å gå av med pensjon, uten å føle seg presset til dette for å hjelpe på den naturlige avgangen?

Maktrelasjoner

Vi nevnte tidligere at vi ville ta utgangspunkt i en forståelse av bedriftene som bestående av flere aktører. Dermed blir den personalpolitikken som utøves i praksis å betrakte som et resultat av flere aktørers handlinger. Når den formelle personalpolitikken ikke fungerer i praksis, er én årsak til dette at de forskjellige aktørene har ulike ønsker.

Lønnsarbeiderkontrakten innebærer en potensiell interessenmotsetning mellom ledelsen, som representerer eierinteressene, og de ansatte. Dette kan gi seg utslag i et maktspill der fagforeningene bevisst eller ubevisst undergraver forhold de ikke liker ved den formelle personalpolitikken. Det kan også gi seg utslag i at ledelsen bevisst ikke gjennomfører tiltak som fagforeningen har fått formelt gjennomslag for, men som ledelsen er imot. Kort sagt, ting går galt fordi sentrale aktører motarbeider hverandre.

I vårt utvalg er motsetningen mellom fagforening og ledelse mest åpenbar hos Entreprenøren. Det markante skillet mellom de

timelønnte og funksjonærene er nevnt og forklart med at de timelønnte oppfatter funksjonærene som sin motpart i arbeidssituasjonen, fordi funksjonærene er de timeløntes sjef. Denne motsetningen mener vi er medvirkende årsak til at enkelte personalpolitiske tiltak ikke fungerer hos Entreprenøren.

Motsetningen kommer til uttrykk på tre forskjellige områder; i regler og avtaler, i hvor de fysisk befinner seg og i holdninger. Når det gjelder regler og avtaler har de to gruppene som sagt hver sin personalhåndbok, hvor én hovedforskjell er sosiale ordninger. Funksjonærene har tilgang på fritidshytter og rabattordninger, og inntil nylig var de alene om tjenestepensjonsordningen.

Fysisk blir skillet mellom gruppene tydelig ute på byggeplassene. Bedriftslegen beskrev det slik:

"Hvis du ser sånne brakkerigger som er ute på en byggeplass, så er det gjerne brakker i to etasjer. På toppen sitter funksjonærene, der har du spiserom og skifterom og kontorer, og der spiser de selv. Nede sitter de timelønnte, og har sine spiserom og dusjer og garderober. Det er liksom på to plan. Det er ganske rart da, når det er 10 mann på et bygg; der oppe sitter 2 stykker og spiser matpakka sammen, og der nede sitter de andre 8."

Dernest kommer skillet til uttrykk som en grunnleggende holdning gjennom språket. Når den tillitsvalgte snakket om funksjonærene og firmaet, var det "dem" på den ene siden mot "oss" på den andre:

"Det er jo mange konflikter i en sånn bedrift som dette, men et stort skille går mellom funksjonæra og de timelønnte. Majoriteten av de funksjonæra vi har å gjøre med er våre formenn eller anleggsledere, så de styrer våre akkorder og priser og sånn. Derfor er det jo unaturlig for oss å samarbeide med dem..."

Avstanden til funksjonærene er noe de timelønnte selv ønsker å opprettholde. Det er ikke slik at de timelønnte går med en funksjonærjobb "i magen", at de drømmer om å komme opp på funksjo-

nærnivå. Tvert imot, de timelønte er stolte av yrket sitt, og gjennom å holde avstand motarbeider de en del personalpolitiske tiltak. Et slikt eksempel er medarbeidersamtalen nyansatte timelønte ifølge personalhåndboka skal ha med sin overordnede i løpet av prøveperioden. Så vidt vi kunne bringe på det rene, skjer ikke dette. Da vi spurte den tillitsvalgte for de timelønte om de hadde medarbeidersamtaler, svarte han at han ikke så behovet:

"Det gjelder ikke oss. Funksjonæra har det. Nei, hva skal vi prate om annet enn priser¹², holdt jeg på å si. Hva er det dem bryr seg om oss annet enn priser da? Det er hva dem får igjen i penger."

Det skarpe skillet er skapt, og opprettholdes, av begge partene. Funksjonærene er en del av ledelsen og dermed den dominerende parten. I utgangspunktet er det de som har skapt skillet. De timelønte beholder derimot stoltheten gjennom å ta avstand fra ledelsen. Dermed motarbeider de også personalpolitiske tiltak som kunne gitt økt trivsel på arbeidsplassen.

Denne gjensidige motarbeidingen kunne muligens vært unngått. Bedriftslegen fortalte for eksempel at de på en byggeplass hadde opphevet det fysiske skillet mellom funksjonærer og timelønte ved å ha felles spiserom og garderobe. Resultatet var at de fikk et uvanlig lavt sykefravær. Bedriftslegen mente opphevingen av det fysiske skillet dermed hadde økt trivselen og gitt bedre forhold.

Med utgangspunkt i de dårlige samarbeidsforholdene som generelt eksisterer hos Entreprenøren, ville neppe medarbeidersamtaler fungert særlig bra. Ifølge Nordhaug, som vi refererte tidligere, er det neppe lurt å innføre medarbeidersamtaler i bedrifter der et tradisjonelt arbeiderkollektiv står sterkt. Entreprenøren

¹² I bygg- og anleggsbransjen jobber de timelønte på akkord. Nå for tiden når det er store innskrenkninger bemanningsmessig og kamp om oppdragene, blir priser i forbindelse med anbudsrundene helt sentrale.

nøren er en slik bedrift så lenge de to partene opprettholder skillelinjene seg imellom.¹³

Holdninger

Et tredje forhold som kan føre til at den formelle personalpolitikken får lite gjennomslag eller utilsiktede virkninger, er at sentrale aktører ikke ønsker å gjennomføre den. Slik manglende vilje bunner ofte i oppfatninger hos ledelsen eller tillitsmannsapparatet om at personalpolitikken på bestemte punkter er gal, eller at den på bestemte punkter ikke skal gjelde alle de ansatte.

Vi har beskrevet hvordan personalledernes ønsker for personalpolitikken er preget av mangel på vyer. En medvirkende årsak til dette er stram økonomi. Vi beskrev også at personalledere og tillitsvalgte, til tross for relativt nyanserte oppfatninger om eldre arbeidstakere, ofte uttrykte skepsis til eldres plass i arbeidslivet. Det er en utbredt holdning at eldre bør gi plass til yngre nå som arbeidsledigheten er så høy.

Slike holdninger i ledelsen og hos tillitsvalgte kan føre til en stilltiende overenskomst om at personalpolitikken ikke skal gjelde likt for alle ansatte: Framtidsrettete tiltak som kurs skal *ikke* gjelde eldre, og ekskluderende ad hoc tiltak skal *bare* gjelde eldre. Negative holdninger til eldre i arbeidslivet får derfor lett den virkningen at de støtes ut av arbeidet.

Når for eksempel ledelsen i Kommunen kaller inn eldre ansatte og informerer dem om at halve stillingen deres vil falle bort, og at det finnes muligheter for halv uføretrygd - de må bare oppsøke bedriftslegen, har ledelsen bare én hensikt med dette, og den er

¹³ Vi har ikke her problematisert den rollen dårlig økonomi spiller når det gjelder skillet mellom timelønte og funksjonærer. Når vi i dette avsnittet har beskrevet maktrelasjoner og hvordan det kan føre til at personalpolitikken ikke får de ønskete virkninger, betyr ikke det at vi tror dette er uavhengig av den dårlige økonomien Entreprenøren for tiden lider under. Tvert imot tror vi at dårlig økonomi spiller en viktig rolle i å opprettholde motsetningen mellom gruppene.

bevisst. De ønsker at de eldre skal over på halv eller hel uføretrygd. Likeså ligger det en bevisst hensikt bak når den samme ledelsen innkaller de over 65 år og informerer dem om 65-års grensen for pensjon i det offentlige. Når Kommunen i tillegg gir de som sitter i oppsigelige stillinger 20.000,- kroner i kompensasjon for manglende skattefradrag fram til de fyller 67 år, er dette nettopp et forsøk på å få dem til å gå av. Under denne strategien for å nedbemanne ligger en holdning om at eldre bør gå av til fordel for de yngre.

Mangel på kunnskap

En ting er at aktørene ikke ønsker eller vil gjøre noe. Noe annet er det når de mangler kunnskaper til å gjennomføre personalpolitikken i praksis. Manglende kunnskaper hos sentrale personer om bedriften og dennes personalpolitikk, kan føre til utilsiktede virkninger av den praktiske personalpolitikken.

Det er ikke slik overalt at alle ansatte kan personalhåndboka og andre regler til fingerspissene. Noen steder har for eksempel linjeledelsen dårlige kunnskaper om bedriftens formelle personalpolitikk. Mange ansatte har heller ikke satt seg inn i de rettigheter og plikter som står omtalt i personalhåndboka.

Liten kjennskap til muligheten for medarbeidersamtaler, og hensikten med slike samtaler, gjør at dette tiltaket ikke gjennomføres i særlig grad i noen av bedriftene. Under intervjuet med eldre arbeidstakere i Konsernet kom det fram at mange ikke visste at man skulle gjennomføre medarbeidersamtaler en gang i året, enda dette sto i personalhåndboka.

4.3 Oppsummering

Vi har hittil tegnet et lite lyst bilde av situasjonen i norske bedrifter når det gjelder personalpolitikk for eldre arbeidstakere. I forhold til mulighetene på dette området, er resultatene i de enkelte bedrifter og virksomheter relativt dårlige. Man kan selvfølgelig innvende at de tiltakene vi satte opp er et ideal, og at man ikke kan forvente at alle bedriftene skal leve opp til dette. Man kan også innvende at sentrale aktører i bedriftene ofte ikke har noe ønske om å leve opp til dette idealet. Vi mener likevel bildet er ganske mørkt, fordi det flere steder er et sprik mellom en godt utformet personalpolitikk og bedriftenes praksis. Mange av de personalpolitiske tiltakene er i realiteten papirordninger, og de har få virkninger for de eldres daglige liv.

Som vi har sett ovenfor er det flere årsaker til at den personalpolitikken som faktisk utøves ikke kommer eldre til gode. Den viktigste årsaken til dette er dårlig økonomi. Flotte personalpolitiske ordninger forsvinner lett når bedriftene ikke lenger har økonomi til å finansiere dem. Dermed erstattes trivsel med mis-trivsel, og eldre arbeidstakere opplever at de ikke lenger er ønsket.

Likevel finnes det unntak. Konsernet er den bedriften i utvalget med flest personalpolitiske tiltak som fungerer.¹⁴ De har selv forklart dette med at de har god økonomi, er i vekst bemanningsmessig, har gode samarbeidsforhold med fagforeningene, og en personalleder som har satset.

God økonomi må likevel ikke oppfattes som det eneste som kan skape et godt arbeidsmiljø eller gode personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere. Vi har også beskrevet andre forhold som kan virke inn på hvorvidt tiltak i praksis inkluderer eldre. Eldre ansatte i Utstyrforretningen fortsetter for eksempel gjerne på

¹⁴ Se kapittel 6 for en nærmere presentasjon av Konsernets personalpolitikk.

deltid etter pensjonsalderen, og også etter aldersgrensen.¹⁵ Dette gjør de fordi arbeidsmiljøet er godt og fordi ledelsen åpner opp for det. Utstyrsforretningen har en stabil økonomi, men opplever skjerpet konkurranse på grunn av økonomiske nedgangstider. De kan derfor stå som et eksempel på at man kan ha gode arbeidsforhold hvor ansatte trives, selv om man ikke går med store overskudd, og selv om dette er en bedrift med en relativt lite utarbeidet formell personalpolitikk.

¹⁵ Se kapittel 6 for en nærmere presentasjon av Utstyrsforretningen.

5 "Kroppen er jo skapt for å jobbe"

5.1 Arbeid og identitet

Vi skal nå forlate analysen av bedriftenes personalpolitikk og se på hvordan de eldre ansatte opplever sin situasjon. Intervjuene med eldre arbeidstakere var delt i tre deler. I første del spurte vi om intervjuobjektens sosiale bakgrunn og om deres generelle syn på bedriften de jobbet i. Andre del av intervjuet var i stor grad basert på evaluerende spørsmål; vi spurte hva de mente om ulike personalpolitiske ordninger. I siste del tok vi opp deres ønsker med hensyn til arbeid og pensjonering.

Vi starter med å ta opp de temaene vi berørte i siste del av intervjuguiden. Hvilke holdninger og forventninger har de eldre til arbeid og til det å gå av med pensjon?

Holdninger til arbeid og pensjonering

Når vi spurte om de eldres holdninger til arbeid og pensjon, og om deres planer for framtiden, kom de nedenstående utsagnene til uttrykk. De fleste av våre intervjupersoner ga uttrykk for positive holdninger til arbeid. Det var imidlertid interessante forskjeller i måten slike positive holdninger ble formulert og begrunnet på. Hvert av de følgende sitater fra intervjuene med eldre arbeidstakere kan tolkes som uttrykk for en bestemt grunnholdning til det å arbeide, som i sin tur får konsekvenser for synet på pensjonering:

"Kroppen er jo skapt for å jobbe."

Dette utsagnet peker i retning av at arbeid oppfattes som en så integrert og naturlig del av livet, at det ikke trenger noen særskilt begrunnelse. Denne intervjupersonen hadde vanskelig for å tenke seg et liv uten arbeid. Pensjonering blir ut fra dette synet bare meningsfull når helsen svikter og kroppen ikke lenger kan fylle sin naturlige funksjon.

"Jeg merket da hvor deilig det er å ha en jobb, så jeg vil fortsette å jobbe."

I dette sitatet framkommer det et mer instrumentelt syn på arbeid. Arbeid har en umiddelbar positiv verdi, enten fordi det er tilfredsstillende i seg selv, eller fordi det gir mulighet for sosiale kontakter som ikke uten videre lar seg erstatte utenfor arbeidslivet. Mange av intervjupersonene la vekt på at pensjonisttilværelsen måtte fylles med andre aktiviteter enn vanlige fritidssysler for å bli meningsfull: Ulønnet arbeid, omsorgsinnsats for personer i nærmiljøet osv.

"Det er vel det sunneste og kanskje."

Synet på arbeid som nødvendig for å holde seg mentalt og fysisk frisk, gikk igjen hos mange av intervjupersonene. Arbeid hjelper til å skape struktur på hverdagen. Mange ga uttrykk for frykt for at pensjonisttilværelsen ville medføre kroppslig og mentalt forfall.

"Jeg synes pensjonsalderen er 67 år, da har du gjort din misjon."

Det siste utsagnet peker i retning av at arbeid er en plikt eller et kall. Arbeid blir assosiert med oppofrende slit, det er noe man gjør til gagn for andre og for samfunnet. I et slikt perspektiv kan yrkesavgang ved vanlig pensjonsalder bli meningsfull. Man har gjort sin plikt, og kan trekke seg tilbake til et velfortjent otium.

Alle de fire sitatene uttrykker positive syn på arbeid. Men begrunnelsene er forskjellige: Arbeid er selve meningen med livet, arbeid er gøy, arbeid er sunt og arbeid er en samfunnsmessig plikt. Det er ikke slik at den ene oppfatningen nødvendigvis utelukker den andre, men vektleggingen av de forskjellige elementene varierte mellom intervjupersonene.

Holdninger til arbeid får konsekvenser for synet på pensjonering. Hvis arbeid er meningen med livet, må nødvendigvis pensjonisttilværelsen fortone seg som meningsløs. Hvis arbeid er en samfunnsmessig plikt, blir derimot tilbaketrekking fra arbeidslivet ved vanlig pensjonsalder naturlig og legitim. For de som legger vekt på at arbeid er tilfredsstillende i seg selv, eller at arbeid bidrar til den fysiske og mentale helsen, ligger utfordringen i å utforme pensjonisttilværelsen på måter som fyller behovet for meningsfylt aktivitet og struktur på tilværelsen.

Forventninger til pensjonisttilværelsen

Dette bringer oss over til temaet om forventninger til pensjonisttilværelsen blant de eldre arbeidstakerne. Disse forventningene kan ikke forstås uavhengig av de intervjuetes status som arbeidstakere. Vi har vist ovenfor at de eldre har en overveiende positiv holdning til arbeid, men at forskjellige begrunnelser for den positive holdningen kan gi ulike forventninger til pensjonisttilværelsen. Det man vektlegger i arbeidet vil påvirke hvilke tanker man gjør seg om pensjonisttilværelsen.

Hva kjennetegner arbeidslivet og pensjonistlivet? Hvilke tap og hvilken berikelse av livet forventer de eldre arbeidstakerne når de går av med pensjon? Vi skal se på to sider av arbeidet som de eldre var opptatt av: Arbeid som et strukturerende aspekt og arbeid som et sosialt møtested. De eldre var ikke spesielt opptatt av arbeid som inntektskilde, men vi skal se litt på denne siden av arbeidet også.

Mennesker i alle samfunn er avhengig av visse rutiner i livet; rutiner som er knyttet til tradisjoner.¹ Slike rutiner må imidlertid ikke følges blindt, men gi oss muligheter til å vite hvordan vi skal forholde oss hvis uforutsette ting dukker opp. Daglige rutiner skaper faste holdepunkter - en struktur - og gir mening til tilværelsen. I det moderne samfunn fungerer arbeidet i stor grad til å strukturere hverdagen vår.²

I intervjuene med de eldre var mange opptatt av hva de skulle gjøre når de gikk av med pensjon. Noen beskrev bekjente som var blitt sittende med hendene i fanget og visnet hen. Som tidligere sagt var mange også klar over at de ikke kunne oppføre seg som om de hadde permanent fritid når de ble pensjonister. De kunne ikke gå tur i marka hele dagen, hver dag; de kunne ikke gå i teater eller lese hele dagen, hver dag.

Noen sa at de ville reise til Syden og være der hele vinteren. En kvinne fortalte imidlertid følgende historie som begrunnelse for at hun hadde endret oppfatning om Syden-turer som en mulig pensjonistbeskjeftigelse: Hun og hennes mann hadde snakket om å dra til Syden når han ble pensjonist. Da ville også hun slutte i jobben, og de skulle gjøre hyggelige ting sammen - ting de ellers ikke fikk tid til. Så fikk mannen hjerteinfarkt, han sluttet å jobbe og fikk beskjed av legen om å ta det med ro.

Dette gjorde at denne kvinnen endret oppfatning om pensjonist-tilværelsen. Nå hadde hennes mann en del verv som han fylte tiden sin med, hun hadde en deltidsstilling og de hadde god økonomi. Hun ville fortsette å jobbe deltid så lenge hun kunne. Hun mente at jobben holdt henne frisk, fordi den tvang henne til å stå opp hver morgen. Når hun en dag skulle gå av med pensjon,

¹ For eksempel kan barn som vokser opp uten at det settes grenser for dem, utvikle psykotiske trekk.

² Se Giddens (1991) for nærmere beskrivelser av hvordan arbeidet i moderne samfunn på samme tid både strukturerer hverdagen vår, og derigjennom gir mening til tilværelsen, og fremmedgjør oss gjennom innføringen av stadig mer abstrakte systemer, der individet mister kontrollen over det lokale.

ville hun fortsette å bo der de bodde, oppsøke de samme forretningene der hun var kjent og treffe de samme vennene. Hun begrunnet dette slik:

"Jeg tror nok jeg vil betenke meg på å kutte ut alt det som gir en strukturert tilværelse."

Kvinnens ektefelle hadde funnet oppgaver som strukturerte hans tid, uten at det gikk utover helsen, og hun hadde struktur på tilværelsen gjennom sin halve stilling. Mannens sykdom hadde fått henne til å forstå hvordan struktur i hverdagslivet ga mening til tilværelsen. Dermed fristet ikke Syden-opphold lenger. Det som i hennes øyne gjorde arbeidet sunt, var den strukturen det ga livet hennes. Derfor ville hun forsøke å opprettholde en lignende struktur når hun selv gikk av med pensjon.

Zeuner og Nørregaard viser i en undersøkelse fra Danmark at det først og fremst er de som fortsatt er i arbeid, på heltid eller deltid, som er redde for å få en hverdag som ikke er strukturert av et arbeid (1991:90). De som har gått av med pensjon har ikke en slik bekymring.

Det å være redd for å visne hen når man går av pensjon er en ganske utbredt frykt. I tillegg til at mange ser eksempler i bekjentskapskretsen på folk som "blir sittende med hendene i fanget", ser man også på pensjonisttilværelsen som livets siste fase. Pensjonisttilværelsen assosieres med sykdom og død. Dermed blir den skremmende, noe man ønsker å utsette.

Etter hvert som man blir eldre, ser man venner, bekjente og ektefeller bli syke og dø. Mange ønsker derfor ikke å planlegge så mye foran pensjonisttilværelsen. De gir uttrykk for at "den som lever får se", "vi lever i nuet" og "ingen vet hva morgendagen bringer".

Noen av de kvinnene vi intervjuet var enker. De fortalte hvordan ektefellens død hadde endret deres egne ønsker med hensyn til når de skulle gå av med pensjon og hvordan de ønsket

å tilbringe pensjonisttilværelsen. Tidligere hadde de villet gå av med pensjon samtidig med ektefellen, og sett fram til en periode i livet hvor de og ektefellene ville ha mer tid til hverandre. Etter at ektefellen døde, var de imidlertid glad for å ha et arbeid å gå til.

Arbeidet får dermed ny betydning som et sosialt møtested. Enker og enslige blir opptatt av å kunne arbeide så lenge som mulig. I Utstyrsforretningen er det flere kvinner som jobber deltid og som er alene. De er svært fornøyd med å kunne jobbe deltid og glad for at de har denne muligheten etter fylte 67 år. Det er viktig for dem er å komme på jobb og treffe kolleger og kunder en dag eller to i løpet av uka. Samtidig vet de at pensjonisttilværelsen nærmer seg. Men de uttrykte at de tar en dag av gangen.

Ellers er det vårt inntrykk at kvinnene generelt bekymrer seg mindre for pensjonisttilværelsen enn mennene. Mange av kvinnene hadde vært hjemme med barn i 10-20 år og visste at de behersket et ikke-yrkesaktivt liv. For mennene, som ikke har hatt en slik erfaring, og som generelt synes å knytte mer av sin identitet til yrket, var pensjonisttilværelsen mer truende. Noen av mennene ga også uttrykk for at de hadde hjemneværende koner som kanskje kviet seg til å få dem hjem. I slike familier er ofte hjemmet konas domene, mens arbeidet er mannens. Når mannen blir pensjonist, opplever både han og kona at han "går og trækker i hælene på henne hele dagen".³

Hvis vi skal rangere de eldre ut fra den sivile status de har og hvordan dette virker inn på deres forventninger til pensjonisttilværelsen, ser bildet slik ut: Gifte kvinner ser mest fram til pensjonisttilværelsen og regner med å takle den best. Deretter kommer ugifte kvinner, og til slutt kommer menn.

Inntekt betyr mye for livsstil og for sosial status i samfunnet. Dermed betyr den også mye for egen identitet. Likevel var det

³ Se for øvrig Marianne Gullestad (1989) for artikler som diskuterer arbeid og identitet og hjemmets symbolske betydning som en kvinnearena i Norge.

ingen av de eldre som nevnte økonomi som en viktig begrunnelse for å jobbe. Økonomi og inntekt ble derimot et tema når vi spurte om pensjonsordninger og førtidspensjonsordninger. Det er en utbredt oppfatning at man ikke vil gå av med AFP eller annen førtidspensjon som fører til at man kan tape økonomisk i forhold til å gå av ved 67 år.

"Jeg syns pensjonsalderen er 67 år"

En ting er hva slags syn man har på arbeid og hvilke forventninger man har til pensjonstilværelsen, en annen ting er *når* man ønsker å gå av med pensjon. Det aller siste spørsmålet vi stilte under intervjuene med eldre arbeidstakere var dette: "Uavhengig av de ordninger som finnes på bedriften og i samfunnet ellers når det gjelder pensjon, arbeid og økonomi, har dere gjort dere noen tanker om hva dere helst ville gjøre hvis dere kunne velge fritt?" Vi ønsket, med andre ord, å få fram de intervjuedes tanker og drømmer med hensyn til arbeid versus andre gjøremål.

Det er kanskje ikke spesielt overraskende at det var få som hadde klare forestillinger om dette. Noen ga uttrykk for at de kunne tenke seg å slutte i den jobben de hadde til fordel for et helt annet yrke - det yrket de aldri fikk, men de aller fleste var tause. Det er mulig at intervjuene foregikk i en sammenheng som ikke åpnet for den største intimitet når det gjelder personlige betroelser. Intervjuene foregikk i grupper som kan ha fungert både som et hinder og som en drivkraft for dette, avhengig av gruppas sammensetning og persontyper. Vi tror likevel ikke at den magre responsen vi fikk på spørsmålet bunnet i slike forhold. Snarere tror vi årsaken er at de færreste har noen ønsker utover det de kan forvente: De ønsker å gå av med pensjon ved 67 år. En av de eldre arbeidstakerne uttrykte dette klart:

"Det å bli pensjonist når du er 67 år, det er realt det, da er du pensjonist da. Men det å gå av når du er 61 eller 63, det tror jeg er trist."

Hvorfor oppfattes det som tristere å gå av når du er 63 år enn når du er 67 år? Svaret er selvfølgelig at 67 år er den lovfestede, allmenne⁴ pensjonsalderen i Norge. Dette har vært pensjonsalderen siden 1973 og har dermed festet seg i dagens eldre arbeidstakers bevissthet som det forventete tidspunkt for når man skal gå av. Dermed blir dette det naturlige.

At så mange eldre gir uttrykk for at de anser 67 år for å være den naturlige pensjonsalderen, vil som kjent ikke si at alle eldre velger å gå av da. En undersøkelse fra 1987 viser at av 100 yrkesaktive 60-åring, slutter 35 i arbeid før pensjonsalderen, 35 slutter ved pensjonsalderen og 30 fortsetter etterpå (Lauvli og Solem 1987). Siden 1987 har dessuten andelen som slutter før pensjonsalderen økt⁵.

Det er viktig å merke seg at de av våre intervjupersoner som ga uttrykk for at 67 år er det naturlige og ønskete pensjoneringstidspunkt, nettopp er eldre i arbeid. De undersøkelser som peker på at også de eldre er påvirket av den mer positive holdningen til fritid i samfunnet som helhet, viser samtidig til et interessant poeng: Oppfatninger om tilbaketrekking fra arbeidsmarkedet påvirkes av tilbaketrekkingen selv. Solem (1989) viser at det skjer en endring i folks oppfatning av pensjonstidspunkt rett før man selv skal pensjoneres. Fra å være overveiende positiv til pensjonering, opplever mange en ambivalent holdning til dette rett før de når pensjonsalderen. Zeuner og Nørregaard (1991:75-77) bekrefter dette i sin undersøkelse fra Danmark, men viser samtidig at når man først har førtidspensjonert seg, ser man positivt på pensjone-

⁴ Bortsett fra de som har yrkesbestemte særaldersgrenser.

⁵ Ifølge Seip (1991) har yrkesdeltakelsen sunket til 49% i aldersgruppen 60-66 år.

ring og mener at tilbaketrekking fra arbeidsmarkedet bør foregå tidlig. Folk er altså tilbøyelige til å være tilfreds med det de har.

Blant våre intervjupersoner var det bare en arbeidstaker som ga klart uttrykk for at han kunne tenke seg å gå av tidligere enn pensjonsalderen. Han jobbet på Sykehuset hvor nedbemanningene har vært harde, og hvor forholdsvis mange går av med uføretrygd. Her er imidlertid ikke fylkeskommunen villig til å gå inn på noen førtidspensjonsordning utover den offentlige 65-års grensen. Når denne personen uttrykker så sterkt at han gjerne ville ha gått av i dag, er det vel vitende om at dette ikke er aktuelt.

På den annen side var det mange som er positive til tanken på å fortsette på heltid eller deltid fram til 70 år. I vårt utvalg er det altså en tendens til å skyve endringen foran seg i tid, framfor å framskynde den. Men de fleste som ønsket å fortsette etter 67 år ønsket seg en deltidsjobb. Med andre ord en delvis pensjonering, slik at overgangen fra det ene til det andre ikke ble så stor. En av de eldre arbeidstakerne i Utstyrforretningen, hvor de har god anledning til deltidsarbeid, uttrykte det slik:

"Det måtte være vanskelig å gå full uke og så plutselig kutte ut. Så grusomt!"

Johannessen (1990) mener tidligpensjonering stort sett oppleves positivt når man først har gått av. Tiden rundt pensjonsalderen preges av usikkerhet, fordi man skal avslutte et langt arbeidsliv og tre inn i en ny livsfase som pensjonist. Man blir litt nostalgisk i forhold til arbeidet; fordi man står på terskelen til å avslutte sitt arbeid, husker man alt det positive. Tiden etter at man har gått av med pensjon blir benyttet til å utforske de muligheter denne nye livsfasen gir, og mange opplever dette som positivt.

Vi kan oppsummere med å si at det er selve endringen som oppleves som truende, at vi mennesker (heldigvis) er rimelig tilpasningsdyktige og ofte gir uttrykk for at vi er fornøyd med det vi har. Da blir arbeidet positivt når vi er i arbeid og pensjonist-

tilværelsen positiv når vi er blitt pensjonister. 67 år blir det naturlige avgangstidspunktet, fordi det er forventet. Selve endringen blir ikke så truende når vi er forberedt på den, som når den kommer brått og uten varsel. Vi mener at både førtidspensjonering og vanlig alderspensjonering kan forstås som en livsfaseendring. Hvorvidt pensjoneringen er forbundet med usikkerhet og angst, vil avhenge av *måten* det skjer på. Endringen blir mindre truende hvis man kan arbeide deltid en periode før og etter den forventete avgangsalder. En slik deltidperiode kan lette overgangen fra yrkesaktiv til yrkespassiv.

Et interessant spørsmål i denne forbindelsen er hvordan slikt deltidsarbeid virker inn på de eldres holdning til arbeidet. Hvis det fører til at de "kobler ut" arbeidslivet mentalt i løpet av deltidperioden, kan det lette overgangen for de eldre personlig, men være en ulempe for bedriftene, hvis mindre interesse fører med seg lavere produktivitet, engasjement og omstillingsevne.

5.2 "Ellers er vi blitt såpass voksne at vi greier oss sjøl!"

Så langt i dette kapitlet er de eldres forhold til arbeid, pensjon og pensjoneringstidspunkt blitt diskutert. Kort sagt har de eldre arbeidstakerne et positivt syn på arbeid, noe som også preger deres forventninger til pensjonisttilværelsen. Når vi vet at de gjerne vil jobbe fram til den forventete pensjonsalderen, hvordan preger det deres syn på sin framtid i bedriften? Hvilke kunnskaper har de eldre arbeidstakerne om bedriftens personalpolitikk? Bruker de eventuelt sine kunnskaper om bedriftens pensjonsordninger, kurstilbud og omplasseringsmuligheter for å oppnå sine mål?

I intervjuet med de eldre arbeidstakerne brukte vi mye tid på å stille evaluerende spørsmål om bestemte personalpolitiske tiltak. Med disse spørsmålene ønsket vi både å få fram hvor mye de visste om bedriftens personalpolitikk og å høre de eldre ansattes

synspunkter på denne. Vi skal henholdsvis se på hva de mente om framtidsrettete tiltak, inkluderende tiltak og bedriftens pensjonsordninger.

"Vi trenger ikke kurs vi vet du, vi *kan* det"

Når det gjelder de framtidsrettete tiltakene var det generelt et høyt kunnskapsnivå. Der det fantes kurs, jobbrotasjon og medarbeider-samtaler visste de eldre arbeidstakerne stort sett om disse⁶. Noe annet er om de benyttet seg av tilbudene. På spørsmål om de fikk de kursene de følte behov for, eller om det hadde hendt at de følte seg forbigått av yngre, fikk vi blant annet følgende svar:

Etat A:

"Det har hendt at søknadsmassen har vært stor og jeg ikke har fått et kurs jeg har ønsket. Men da har jeg tenkt at nå er jeg sånn oppe i årene at hva skal jeg med kurs. Det har jeg tenkt."

Sykehuset:

"Jo, jeg har nok følt at yngre har fått kurs framfor meg. Men det gidder jeg ikke ta opp for jeg vet ikke om det er det at jeg jobber halv stilling eller alderen som gjør det. Og jeg vil ikke gjøre om det med halv stilling likevel."

Utstyrforretningen:

"Jeg har ikke vært på kurs i det hele tatt jeg."

"Vi trenger ikke kurs vi vet du, vi *kan* det."

"Jeg er veldig fornøyd for jeg ble plukket ut til et sånt gardenkurs, så gammel som jeg er."

⁶ Når det gjelder medarbeidersamtaler svarte en av de eldre i Konsernet "Har vi det da?". Her visste ikke nødvendigvis de som jobbet i avdelinger hvor dette ikke ble praktisert, at dette var en del av bedriftens allmenne personalpolitikk.

"Ungdommen burde gå disse kursene."

Konsernet:

"Vi har ikke noe problemer med å få kurs."

"Det er mulig det ikke er noe problem å få det, men det er klart at når det blir sånn like før avgang så syns ikke jeg det er riktig."

"Kurs er ikke noe man morer seg med, kurs er noe man trenger."

"Ja, hvis jeg ønsker et kurs, kan jeg gå, og jeg vet jeg får det. Men så er det min samvittighet da."

Disse samtalene og kommentarene uttrykker at mange føler at de ikke vil ligge bedriften til byrde med å ta kurs når de likevel snart skal gå av. Likevel hadde de vi intervjuet stort sett mellom to og ti år igjen til pensjonsalderen. Bedriften ville altså i flere år ha utbytte av at de eldre oppdaterte seg.

Ingen av de eldre sier direkte at de har følt seg forbigått av en yngre når det gjelder å få kurs. Snarere gir de uttrykk for at de forstår det hvis en yngre får kurs framfor dem, eller de sier at de ikke trenger kurs fordi de kan alt fra før. Etter vår mening kan dette være en måte å opprettholde selvrespekten på. Når de ser at de blir forfordelt, forklarer de det med hensiktsmessighet; hva skal de som er så flinke med kurs? De ville få dårlig samvittighet hvis de som har så lang erfaring (og derfor ikke trenger kurs), skulle få det på bekostning av de unge som virkelig trenger det.

Medarbeidersamtaler - "Så dumme spørsmål!"

På spørsmålene om medarbeidersamtaler kom lignende oppfatninger til uttrykk; dette var for de unge. Her var det derimot ikke antydning til at de eldre følte seg urettferdig behandlet. Det var

snarere deres oppriktige mening at dette var nødvendig. Følgende kommentarer uttrykker den gjengse oppfatningen om dette:

"Vi har ikke vært vant med det fra før. Vi har vært vant med at vi *kan* gå å si i fra når det er noe, når vi synes vi behøver det."

"Jeg er enig i at medarbeidersamtaler sikkert er riktig med nyansatte og veldig unge mennesker, men med eldre arbeidstakere tror jeg det er veldig vanskelig, i hvert fall i den formen som ligger i det. Det er rett og slett så dumme spørsmål! "Liker du deg i bedriften?" Og jeg som har vært her i 25 år!"

"En av forutsetningene for at det skal være en skikkelig medarbeidersamtale er at den du skal ha samtalen med har forståelse for ditt yrke. Han jeg skal ha samtaler med aner ingenting om hva jeg driver med. Da er det ikke noen vits i å ha medarbeidersamtaler, for mine problemer kan ikke jeg løse hos ham."

Vårt inntrykk er at slike medarbeidersamtaler blir oppfattet som et kunstig tiltak, hvor den nødvendige tilliten ikke er til stede. Det er også mulig at de eldre føler en slik manglende tillit sterkere enn de yngre. En av de eldre ved Sykehuset sa da vi spurte om manglende tillit til avdelingsledelsen, at det kanskje var vel så mye den andre veien; han følte at sjefen ikke hadde tillit til han. Da finnes ikke den fortroligheten som er nødvendig for at dette skal fungere.

Eldre som har jobbet mange år i bedriften, kan også tenkes å ha mindre respekt for og tillit til en yngre og uerfaren avdelingsleder, enn for forgjengeren. I Utstyrforretningen, hvor de ikke har medarbeidersamtaler, uttrykte for eksempel de eldre arbeidstakerne at de hadde mindre tillit til dagens sjefen enn til deres forgjengere:

"Det sto mere respekt av alle sammen (før). Nå er det ingen som har noen kontroll. Dem kommer helt skjevt ut synes jeg... Dem

er liksom ikke... Dem er yngre enn oss, dem har kanskje ikke helt kontroll. Jeg vet ikke."

Jobbrotasjon - "Vi lenker oss fast til vår avdeling"

De eldre ser heller ikke noe behov for jobbrotasjon. Dette oppfattes som noe man må gjøre mens man er under opplæring, eller som et onde man skal være glad for å unngå. I Utstyrforretningen ville ikke de eldre ansatte være med på jobbrotering mellom avdelingene:

"Vi trives så godt i hver vår avdeling at hver gang de begynner å snakke om rotering, da begynner vi å lenke oss fast."

I Etat A er jobbrotering en del av etatsutdanningen. Alle har en gang i tiden lært seg flere jobber og står teoretisk sett derfor rustet til å kunne ta over hvor som helst når som helst. Etter 30 år på en arbeidsplass har imidlertid de fleste glemt det de lærte om andre avdelinger i jobbroteringsperioden. Alle vi intervjuet sa at de ikke kunne gå tilbake til for eksempel skrankearbeid⁷ i dag.

Jobbrotasjon er med andre ord ikke blitt oppfattet som en sikring av den enkeltes jobbmuligheter i bedriften, og heller ikke som et utgangspunkt for å gjøre karriere. Skal man gjøre karriere, gjelder det ikke å ha hatt flest mulig jobber, men å ha hatt noen få spesielle jobber som anses som strategisk viktige i jobbhierarkiet.

Inkluderende tiltak - "Ingen setter seg på sidelinja her!"

Blant de fire bedriftene og virksomhetene hvor vi intervjuet eldre arbeidstakere, var det ikke alle som praktiserte inkluderende tiltak. Bare Konsernet har gode muligheter for både jobbomforming, omplassering og omskolering, selv om omskolering ikke er aktuelt for eldre arbeidstakere. Ved Sykehuset og i Etat A har de formelt

⁷ Skrankearbeid er den laveste jobben i etatshierarkiet.

opplegg for jobbmforming og intern attføring, men det fungerer dårlig i praksis. For de eldre blir ofte hel eller halv uføretrygd løsningen. I Utstýrsforretningen har de ikke bedriftslege og ikke noe formelt eller uformelt apparat som kan ta seg av intern attføring. De har et verneombud som teoretisk sett kan ta seg av jobbmforming, men det var vårt inntrykk at hun har mest med det psykososiale arbeidsmiljøet og overholdelse av røykeloven å gjøre.

Vi spurte de eldre konkret om hvert av de inkluderende tiltakene. Vi stilte bare spørsmål om tiltak som vi visste fantes formelt i den aktuelle bedriften. Vi spurte også om de eldre følte at de kunne få uformell hjelp til tunge tak og lignende.

Vårt inntrykk er at de eldre vet lite om hva slags tiltak jobbmforming og intern attføring er, og de vet heller ikke at de kan etterspørre det. Selv i Konsernet, hvor mulighetene er gode for å få jobbmforming og intern omplassering grunnet helsemessige årsaker, ble de eldre usikre når vi spurte om slik omplassering. De sa at de følte de kunne få jobbmforming i den forstand at de fikk det de ba om av løfteapparater, gode stoler o.l. Samtidig erfarte vi at dette var spørsmål de eldre følte ikke angikk dem. De følte seg spreke og kunne ta i sammen med de andre, hvis det var behov for et ekstra tak.

Siden inkluderende tiltak settes inn når eldre føler seg slitne eller har fått en belastningsskade, kan det være et dilemma for ledelsen om de skal gå ut og informere om slike tiltak. Det kan lett oppfattes som et hint om at eldre ikke klarer full jobb; at de trenger spesialtiltak. Dette kan være en årsak til at de eldre ikke kjente til mulighetene for intern attføring.

Når vi spurte om de yngre tok mesteparten av de tunge løftene, eller om de ansatte hjalp hverandre med den slags, fikk vi stort sett negative svar⁸:

⁸ Her har vi bare med svar fra to av bedriftene, fordi de eldre vi intervjuet i de andre bedriftene ikke hadde jobber hvor fysisk avlastning var nødvendig.

Utstyrforretningen:

"Det er ingen som hjelper deg."

"Vi kan jo be de unge, men det er ikke så moro å be hele tiden. Da går jeg heller på lageret selv."

"De unge ser ikke at det er tomt. Det gjør de ikke."

"De har ikke den ansvarsfølelsen for jobben sin."

"Men vi er flinke til å be hverandre hvis vi skal henge opp ruller og sånn."

Konsernet:

"Den nye vernemiljøloven har sørget for at det ikke er noe særlig tungt."

"Men vi har ikke noe problem heller da. Vi tar i, vi gutta, det er ikke noe problem det!"

"Nei, det er ingen som setter seg på sidelinja her."

De eldre i Utstyrforretningen gir uttrykk for at det i hvert fall ikke er de unge som avlaster de eldre, snarere mener de det er omvendt. De unge hjelper ikke til fordi de ikke ser når for eksempel hyllene trenger påfylling fra lageret. Dermed løper de eldre og erfarne kvinnene selv opp og ned trappene.

De eldre i Konsernet som har arbeid som innebærer litt tyngre løft, gir ikke tilsvarende uttrykk for at de yngre ikke gjør like mye som dem. Snarere er de opptatt av å formidle at de eldre tar i like mye som de unge. De vil vise at de ikke er noe svakere enn de unge i avdelingen, selv om de er eldre. De føler ikke at de trenger noen spesiell hjelp eller særbehandling. Og hvis de skulle føle det, ville de ikke etterspørre det eller gi uttrykk for det på noen annen

måte. Det ville være det samme som å formidle at man var på vei ut; at man ikke lenger hadde noe på den arbeidsplassen å gjøre.

Pensjonsordninger - "Har aldri tenkt på det jeg"

Ikke overraskende er kunnskapene relativt dårlige når det gjelder å vite omtrent hvor mye man får i alderspensjon og hvordan inntekten som pensjonist vil bli påvirket ved en eventuell førtidspensjonering.⁹ Dette er ganske kompliserte utregninger og flere ga uttrykk for at de ikke kunne vurdere bedriftens pensjonstilbud før de så hva de faktisk fikk utbetalt. Følgende uttalelser viser noe av usikkerheten knyttet til pensjonsordningene:

"Jeg kan ikke huske at vi har fått noen informasjon om det."

"Så vidt jeg har forstått taper man på AFP."

"AFP er ikke en gunstig ordning."

"Har aldri tenkt på det, jeg."

"Altså, den utregningen - jeg skjønner veldig lite av det, jeg."

Samtidig er det her et markert skille mellom de som har vært på kurs i forberedelse til pensjonsalderen og de som ikke har vært det. Når vi spurte om slike kurs, trakk de spesielt fram det de hadde lært om økonomi. På kurset hadde de både fått vite hvor de kunne henvende seg for å få regnet ut pensjonen sin, og lært hvordan pensjonssystemet var bygget opp. En av de eldre i Etat A sa det slik:

⁹ Dette er ikke overraskende på bakgrunn av tidligere kvantitative undersøkelser om pensjoner i arbeidsmarkedet. Se f.eks. Hippe og Pedersen (1988:168) og Fløtten (1991:187) når det gjelder manglende kunnskaper om pensjoner.

"Det var en ting jeg la merke til, og det var at det var første gang vi kom nærmere den Statens Pensjonskasse. Det har vært som en mur og det har vært så komplisert at det ikke har vært mulig for et anstendig menneske å skjønne noe av det. Og der var det en kvinne som la fram de vanskeligste spørsmål på en lettfattelig måte. Jeg ble helt paff jeg!"

Kvinnene i Utstyrforretningen, som verken har slike kurs i forberedelse til pensjonsalderen eller egen tjenestepensjonsordning, hadde derimot ikke tenkt noe særlig over hva de ville få (eller ikke få).

Når det gjelder førtidspensjonsordninger hadde flere fått med seg at det ikke lønte seg å gå av med AFP eller på statens 65 års-ordning. Likevel visste de svært lite om disse ordningene og hadde ikke regnet på dem. Noen i de offentlige virksomhetene blandet også informasjon om AFP-ordningen i det private med 65-års grensen i det offentlige, og trodde ordningene ga like dårlig uttelling.

I Konsernet har de en frivillig førtidspensjonsordning for ansatte over 60 år i overtallige stillinger, men mange av de eldre visste ikke om denne. Personalsjefen begrunnet det med at de har gått svært forsiktig ut med ordningen, fordi den ikke er et tilbud til alle, og fordi de ikke ønsker at noen skal føle seg presset til å gå.

Oppsummering

De eldre hadde gode kunnskaper om de framtidsrettete tiltakene og pensjonsordningene. Når det gjelder å benytte disse tiltakene og planlegge ut i fra dem, oppstår det derimot to typer problemer: De eldre vet for lite om de økonomiske sidene ved tjenestepensjon og førtidspensjon, og av forskjellige årsaker vurderer de eldre de framtidsrettete tiltakene som uaktuelle for seg. De inkluderende ad hoc tiltakene vet de lite om, og det de vet om attføring knytter de til spesialtiltak for svake arbeidstakere.

De eldre vil ikke være svake, de vil være "en av gutta". Dette skyldes situasjonen på arbeidsmarkedet og følgelig den utsatte posisjonen mange eldre føler de har. Det oppleves som mindreverdig å være gammel; det forbindes med pensjonisttilværelse, aldring og død. Tidligere i rapporten har vi sett at flere tillitsvalgte og personalledere har en lignende oppfatning av de eldre, selv om ingen sier det så direkte.

Man må forstå de eldres utsagn om at de føler seg spreke og at de ikke trenger spesialordninger på bakgrunn av situasjonen på arbeidsmarkedet. De eldre føler et sosialt og moralskt press for å forlate arbeidslivet til fordel for unge arbeidsledige. Dette var en diskusjon på alle de fire arbeidsplassene hvors vi intervjuet eldre, og det var en diskusjon som engasjerte. Vi ser at alle - med ett unntak - gjerne vil fortsette å jobbe, og dette er eldre som har et grunnleggende positivt syn på arbeidet. Arbeidet holder dem friske, samtidig som de forblir fullverdige samfunnsmedlemmer i den forstand at de bidrar til samfunnsøkonomien.

Ved å framheve at de er spreke og at de ikke føler seg gamle, begrunner de eldre at de fortjener å ha en jobb. De eldre føler et stort behov for å legitimere sin plass i arbeidslivet. Det gjør de blant annet ved å understreke sin prekhethet. Konsekvensen er at tiltak rettet mot eldre oppleves som truende, selv om hensikten også kan være å legge til rette forholdene for fortsatt yrkesdeltakelse. For eksempel ønsket de ikke å motta attføringstiltak, fordi de da måtte innrømme fysisk eller psykisk svakhet.

Vi mener at man kan forstå deres holdning til kurs på samme måte. Dette oppfattes generelt som et gode, men spørsmålet er om de skal ta kursplassene fra yngre. Ved å kreve å få et kurs med begrunnelse i for eksempel ansiennitet, setter man også seg selv og sin alder i sentrum. Mange eldre arbeidstakere ønsker ikke at det skal fokuseres på deres alder. Alder underkommuniseres med andre ord, mens sprekhet og likhet med de andre overkommuniseres. Følgende kommentarer kom fram når vi spurte de eldre om de følte noe fellesskap i kraft av sin alder:

"Du tar utgangspunkt i at vi som ser eldre ut, føler oss eldre. Men det er ikke tilfelle. Altså jeg føler meg ikke som eldre, og slik er det med de fleste. Vi føler oss egentlig ganske unge alle sammen. Jeg går ikke ut og sier at fordi om jeg nærmer meg 60 så er jeg en gammel mann. Jeg er akkurat den samme som jeg alltid har vært, men jeg har kanskje hatt andre slags jobber. Og så får jeg av og til den beklemmende følelsen at folk ser på meg som eldre."

"Jeg omgås alle mennesker. Her på jobben er vi en veldig fin sammensveiset gjeng. Det er ikke noe sånt skille på grunn av alder i det hele tatt."

"Jeg kommer *veldig* godt overens med de unge. Jeg jobber bare sammen med unge jeg - bare unge fra under 30 år og oppover. De er flinke de unge. Så vi blir veldig sammensveiset."

5.3 Planlegging av karriere

I hvilken grad bruker de eldre kunnskaper om bedriftens personalpolitikk til å planlegge sin framtid i og utenfor bedriften? Dette spørsmålet kan synes irrelevant på bakgrunn av oppsummeringen ovenfor. Hvordan skal de eldre kunne planlegge sin framtid i bedriften når de ikke oppfatter de framtidsrettete tiltakene som relevante verktøy i denne sammenheng? Og hvordan skal de kunne planlegge pensjoneringstidspunkt når de ikke vet nok om de økonomiske sidene ved forskjellige typer ordninger?

"Det bare ble sånn"

Tidligere i kapitlet så vi at pensjoneringstidspunkt planlegges primært ut fra det som er vanlig og lovfestet i samfunnet ellers, når pensjonsalderen inntreffer. La oss se hva de eldre svarte når

vi spurte dem om de hadde planlagt den karrieren¹⁰ de hadde gjort i bedriften:

Konsernet:

"Jobbskifte har vel skjedd ettersom andre har blitt borte fra andre stillinger. Det er ingen som har spurt meg om å skifte. Det har bare blitt sånn."

"Jeg vil si at jeg har gjort karriere."

"Det er så mye med det. Det viktigste er jo ikke når alt kommer til alt at du klatrer."

Etat A:

"Hvis jeg hadde giddet, hadde jeg kunnet planlagt, men jeg har vært fornøyd der jeg har vært."

"Det kommer nok av miljøet her hvor du er, det er veldig godt."

"Ja, og det betyr mer enn å komme på toppen her eller der. Jeg har i hvertfall ikke noe å klage over, for hvis jeg ville noe annet måtte jeg gjort det selv, og det hadde jeg muligheter til."

"Det samme med meg og. Jeg liker jobben min godt, og har aldri hatt andre jobber i hodet. Penger betyr i grunnen mindre enn miljø."

Sykehuset:

"Jeg har ikke tenkt på karriere, og jeg er ikke akkurat ung lenger, så da har du den jobben din, kan du si. Da måtte jeg

¹⁰ Det bør bemerkes at vi her presiserte at vi ikke la noe annet i karrierebegrepet enn en forflytning fra en jobb til en annen, hvor den andre jobben av forskjellige subjektive grunner anses som mer attraktiv enn den første for den som forflyttes.

eventuelt ha tatt noen skoler i tillegg, og det syns jeg ikke har vært noe viktig."

"Jeg har hatt mange jobber, men jeg har aldri bevisst prøvd å klatre oppover. Det er mer det at det har vært muligheter på din vei som du har hoppet på. Jeg har ikke bevisst planlagt at jeg skulle dit jeg er nå."

I Utstyrforretningen er det ikke muligheter til å gjøre karriere i den forstand at du får en annen, mer attraktiv jobb. Enten jobber du som ekspeditør, lagerarbeider, på kontor, eller så er du i ledelsen. I realiteten finnes det ikke overganger mellom disse fire typene jobber.

Vi ser av sitatene at mange, til tross for våre bemerkninger om at det ikke nødvendigvis måtte dreie seg om å få høyere sosial status eller høyere lønn, er opptatt av å presisere at de ikke har brydd seg om å gjøre karriere. De mener at det er andre ting som betyr mer her i livet. Både kvinner og menn gir uttrykk for dette, og både de som har gjort oppadstigende karriere og de som ikke har gjort det, uttrykker et slikt syn: "Det har bare blitt sånn."

De som har gjort karriere

Det er likevel ikke alle "det bare ble sånn" for. Vi skal se nærmere på de som har gjort oppadstigende karriere. Mye tyder på at mulighetene for å kunne planlegge karriere som en bevisst strategi varierer fra bedrift til bedrift. I Konsernet sier de som mener de har gjort karriere, at det var tilfeldigheter som førte dem dit. Sett på bakgrunn av at Konsernet har gjennomgått flere fisjoner og fusjoner de senere årene, og på bakgrunn av deres politikk om at alle ansatte må være forberedt på å skifte stilling ved slike omorganiseringer, blir dette forståelig. Personalsjefen sa at det hadde ikke vært lett å forutsi det som skjedde verken for ansatte eller ledelse. En av de eldre beskrev dette slik:

"Det er klart at vi var jo stabile fram til 1978, og så begynte omleggingene her. Og siden har det vært heseblesende hele veien. Så det å planlegge noe som helst har vært vanskelig."

De som har gjort karriere i Konsernet har derfor vært på rett sted til rett tid ved en tilfeldighet, heller enn ved en planlagt strategi.

I Etat A derimot ser bildet annerledes ut. Her er det en mann som gir uttrykk for at han har kunnet planlegge ganske mye. Dette er hans historie om hvordan han planla å få den stillingen han har i dag. Det er en ganske høy stilling:

"Fra begynnelsen var jeg vel ikke så veldig ærgjerrig, så de første jobbene var bare for å få det og det. Men det er rart når man blir eldre, så blir man bitt av ærgjerrighet. Men jeg visste hva jeg ville, da jeg søkte avdeling X som nestkommanderende i sin tid. Jeg visste at jeg ville opp og bli sjef på et av kontorene, og jeg ville bli sjef for avdeling X, for han som var der kjente jeg veldig godt. Jeg tenkte som sådan at hvis jeg har vært nestkommanderende på avdeling X, så er det vanskelig å gå forbi meg når jeg søker sjefsstilling i en annen avdeling. Og når sjefsstillingen på avdeling X blir ledig, er det vanskelig å gå forbi meg fordi jeg har vært nestkommanderende på den avdelingen. Og dermed kom jeg dit jeg ville, og jeg har det veldig godt, og jeg vil ikke gjøre noe annet. Det er mye bedre å sitte på gjerdet da, og klappe når heltene går forbi."

Vi ser at han har kunnet sitte med organisasjonskartet foran seg og planlegge hvilken stilling det lønte seg å søke for å komme dit han helst ville. Dette har vært mulig, fordi de offentlige etatene har vært svært stabile organisasjoner, der opprykk i stor grad har vært basert på ansiennitet. En av de tillitsvalgte i Etat B beskrev en tilsvarende situasjon som i Etat A, og kalte organisasjonskartet "Mein Kampf". Han mente det uttrykte hvordan de ansatte hadde forholdt seg til sin karriere i etaten.

Noe paradoksalt ser vi at de offentlige etatene, som ofte oppleves som tungrodd og litt traurige organisasjoner, nettopp ved sin stabilitet og forutsigbarhet har gitt de ansatte muligheter

til å planlegge sin framtid i bedriften. Konsernet derimot, som startet med medarbeidersamtaler før over ti år siden, har ikke kunnet gi tilsvarende muligheter for sine ansatte. Tvert imot har omveltningene her skjedd raskt og uforutsigbart. Da blir enhver plan gjort til skamme ved neste fisjon eller fusjon. Det er et ukjent spørsmål om det vil være tilsvarende planleggingsmuligheter i de offentlige etatene i tiden framover. De gjennomgår en fornyelsesprosess for å bli mer kostnadseffektive og omstillingsdyktige. Dermed er det mye som tyder på at også de offentlige virksomhetene vil bli mindre forutsigbare organisasjoner i tiden framover.

6 Fire bedrifter

6.1 Et helhetlig perspektiv

Vi har hittil sett på henholdsvis motiver hos sentrale aktører når det gjelder personalpolitikk, bedriftenes formelle personalpolitiske tiltak, praktisk gjennomføring av personalpolitikken og på de virkninger personalpolitikken har fått internt i bedriftene. Vi har derimot ikke sett på personalpolitikken i sin helhet innenfor den enkelte bedrift. En av kvalitativ metodes fortrinn er at den gir mulighet til å se ting helhetlig. Det skal vi gjøre i dette i kapitlet.

Vi skal presentere fire av bedriftene og virksomhetene i utvalget mer detaljert og helhetlig. Vi tror det er nyttig å ta utgangspunkt i de to bedriftene med henholdsvis *flest* og de to med *færrest* formelle personalpolitiske ordninger. Oversikten i kapittel 3 viser at de to med flest tiltak er Sykehuset og Konsernet, og de med færrest tiltak er Reklamebyrået og Utstyrsforretningen¹.

Med utgangspunkt i omfanget av formelle tiltak alene kunne man forvente at Konsernet og Sykehuset er virksomheter der personalet trives og fortsetter lenge i arbeid. Vi har imidlertid sett at flere av bedriftene i praksis ikke gjennomfører den formelle personalpolitikken. Derfor er vårt hovedpoeng i analysen av de fire casene å se om andre variabler enn formell personalpolitikk spiller en tilsvarende viktig rolle for at de eldre fortsetter lenge i arbeid.

¹ Samvirkelaget stiller ifølge den lista likt med Utstyrsforretningen, men de har en bedre generell personalpolitikk, idet de blant annet har tjenestepensjonsordning.

6.2 Bedrifter og virksomheter med mange tiltak

Sykehuset

De relevante personalpolitiske tiltakene Sykehuset har, er ført opp nedenfor. Vi skal først si litt om hva disse ordningene innebærer, for deretter å beskrive hvordan de fungerer.

Personalpolitikk for eldre ved Sykehuset:

Avdelingsvis jobbrotasjon

Bedriftsintern opplæring

Medarbeidersamtaler

Kurs i forberedelse til pensjonsalderen

Jobbomforming

Attføring/omskolering

Omskolering

Førtidspensjonsordning

Mulighet for å nedtrappe

Mulighet for halv uføretrygd

Sykehuset har et opplegg for avdelingsvis jobbrotasjon gjennom skriftlig oppmuntring til folk om å søke vikariater i andre avdelinger. Samtidig lover de at de ansatte vil få permisjon fra sin faste stilling. Hensikten med dette er at de ansatte skal få prøve seg andre steder, og der igjennom få en bredere kompetanse. Når det gjelder mer tradisjonell jobbrotering, uttrykte personallederen at dette var noe de snakket om å gjeninnføre for assistentene, men at det ble med snakket. Den opprinnelige begrunnelsen var at assistentene skulle få mindre ensidige arbeidsoppgaver og belastninger. Man ønsket altså å gi økt jobbinnhold, samtidig som assistentene ville få mindre slitasjeskader.

Som de fleste andre steder i utvalget foregår bedriftsintern opplæring på Sykehuset gjennom eksternt og internt drevne kurs. Her dominerer legene statistikken over deltakelse i eksterne

fagkurs², og sykepleierne dominerer når det gjelder interne fagkurs. I 1990 fikk faktisk sykepleierne dobbelt så mange kurs som hjelpepleierne. Man forsøker å oppgradere flest mulig hjelpepleiere til sykepleierstillinger³ gjennom tilbud om kurs og undervisning, men mange av hjelpepleierne har en sterk tilknytning til sitt yrke som *omsorgsyrke*. De ønsker ikke det administrative ansvaret som ligger til sykepleierstillingene. Når hjelpepleierne sjelden deltar i kurs, skyldes det derfor delvis at mange ikke har villet utnytte dette tilbudet.

Ved Sykehuset praktiserer man medarbeidersamtaler i enkelte avdelinger. Ifølge personallederen var sjefssykepleier opptatt av medarbeidersamtaler og jobbet for å få til dette. Selv ga personallederen uttrykk for at han praktiserte det med alle oversykepleierne. Da vi snakket med den tillitsvalgte på kontorsiden, ga hun imidlertid uttrykk for at kommunikasjonen generelt var dårlig mellom lederne og deres underordnede. Hun kom likevel ikke spesielt inn på medarbeidersamtalens rolle, eller manglende rolle, i dette.

Sykehuset arrangerer kurs i forberedelse til pensjonsalderen for alle ansatte, og dette ble betegnet som vellykket. Alle ansatte får informasjon om kurset når de fyller 50 år, deretter er det opp til den enkelte når og om hun vil melde seg på. I tillegg arrangerer man hederslunsj for alle som går av med pensjon, hvor man også ønsker vedkommende velkommen til både kurs i forberedelse til pensjonsalderen⁴ og til pensjonistforeningen ved Sykehuset.

Å gå i turnus inkludert nattskift regnes i utgangspunktet som så hardt, at man på Sykehuset har egne nattskiftstillinger. Muligheten for å få jobbomforming eksisterer dermed formelt gjennom at de som ikke lenger orker nattskiftstilling, kan slippe dette. I tillegg

² Det dreier seg mye om konferanser og seminarer.

³ Dette er en del av en politikk der poenget er å høyne nivået på helsepersonellet.

⁴ Dermed får man en direkte invitasjon hvis man ikke har deltatt tidligere.

eksisterer det en mulighet til å få jobbomforming gjennom attføringsutvalget.

Man har et godt opplegg for intern attføring og der igjennom jobbomforming og omskolering for intern attføring. Ansatte som har vært sykemeldt i åtte uker får brev fra bedriftshelsetjenesten med tilbud om en samtale. Hvis de tar imot dette, blir de tilbudt å møte i attføringsutvalget med tanke på omplassering eller lignende.

Når det gjelder pensjonsordninger og førtidspensjonsordninger følger Sykehuset det personallederen kalte kommunalt opplegg. Mange på sykehuset har riktignok en yrkesbestemt lavere pensjonsalder, men de har også muligheten til å gå av tre år før pensjonsalderen, hvis de har 30 års opptjenings tid. For øvrig er deltidsarbeid utbredt. Forholdende ligger derfor godt til rette for nedtrapping av arbeidstiden for de som jobber full stilling, og til å gå over på halv uføretrygd hvis det er medisinske kriterier som tilsier det.

Vi har nå kort referert hva slags tiltak man har på Sykehuset og hvordan disse er utformet. Ser man på hvordan disse tiltakene fungerer, blir bildet noe annerledes. Dette henger sammen med hvordan Sykehuset er organisert og bakgrunnen til de som jobber der.

Sykehuset er et sentralsykehus drevet av en fylkeskommune. Det har nettopp vært gjennom en omorganiseringsprosess, og står midt oppe i bemanningsreduksjoner. Årsaken er at de er blitt pålagt av fylkeskommunen å redusere budsjettet fra 453 mill. kroner i 1989 til 403 mill. i 1991. I denne prosessen skal imidlertid ingen sies opp. Nedbemanningen skal skje ved omplasseringer og naturlig avgang.

Sykehuset er en kvinnearbeidsplass, og det er mange som jobber deltid. Det er 2.400 personer som jobber ved sykehuset, med 1,4 personer i snitt per årsverk. Fordelt på kjønn er det 1.315 kvinne-årsverk og 226 mannsårsverk. Gjennomsnittsalderen er ca. 40 år.

Sykehuset kan også sies å være en arbeidsplass med et statushierarki, selv om det ble understreket at dette er mye mindre tydelig i dag enn tidligere. Øverst på rangstigen befinner legene seg, dernest kommer sykepleierne, så hjelpepleierne, og nederst assistenter, rengjøringspersonale og kjøkkenpersonale. Legegruppen er dominert av menn, de andre gruppene er dominert av kvinner.

Legene er den gruppen der flest fortsetter fram til pensjonsalderen, og flere faktisk lenge etterpå. De er også gruppen med minst sykefravær. Hjelpepleierne, rengjøringspersonalet og kjøkkenpersonalet derimot er de gruppene som har størst sykefravær og som dominerer uførestatistikken. Ser man på arbeidet til den enkelte gruppe, er det ikke noe merkelig i dette. Hjelpepleierne har mange tunge løft som sliter på ryggen, mens rengjøringspersonalet gjør en del ensidige bevegelser som sliter på rygg og nakke.

Går man til de enkelte personalpolitiske tiltakene for eldre ved sykehuset, blir det påfallende hvordan noen yrkesgrupper nyter godt av framtidsrettete tiltak, mens noen grupper sitter igjen med ekskluderende tiltak og kurs i forberedelse til pensjonsalderen; tiltak som begge har det til felles at de kobler eldre arbeidstakere opp mot pensjon i stedet for å koble dem opp mot arbeid. Samtidig har den stramme økonomiske situasjonen ved Sykehuset ført til at mange personalpolitiske tiltak bare eksisterer på papiret - de kommer verken høystatus- eller lavstatusyrkesgruppene til gode.

For å ta det siste først, praktiseringen av variert arbeid gjennom permisjoner og vikariater er falt helt bort på grunn av nedbemanningen. Når man nedbemanner, blir det færre vikariater ledig. De vikariatene som er åpne, besettes med en gang med de som er definert som overflødige i andre avdelinger. Når det gjelder mulighetene for attføring og omskolering for attføring får nedbemanningen omtrent samme effekt. Det er omtrent ingen ledige stillinger å attføre til, og der det eventuelt er ledige stillinger,

stiller avdelingslederne seg skeptiske til å motta attførte personer, fordi de antar at de ikke kan yte 100 prosent i stillingen.

Ifølge tall fra bedriftshelsetjenesten var det i 1989 30 personer som hadde vært gjennom attføringsutvalget, og i 1990 25 personer⁵. Av de 25 personene i 1990 var tretten fra sykehuset⁶. Tabell 6.1 viser kjønn og alder på de 25 personene som ble behandlet i attføringsutvalget i 1990, og tabell 6.2 viser hvilke tiltak som ble iverksatt, fordelt på antall.

Vi ser at det bare er én person over 60 år - en mann - som er blitt tatt opp i attføringsutvalget i fylkeskommunen, mens det faktisk er så mange som ti personer, overveiende kvinner, mellom 50 og 59 år. Av disse har åtte av 25 fått jobbomforming eller en form for attføring. Dette er ikke imponerende når man tenker på alle de som ikke engang er blitt tatt opp i attføringsutvalget⁷.

Tabell 6.1 De attførte fordelt på kjønn og alder

Alder	Somatisk		Psykososialt	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Under 20 år	0	0	0	0
Ml. 20 og 29 år	0	0	0	0
Ml. 30 og 39 år	1	2	0	1
Ml. 40 og 49 år	0	7	1	2
Ml. 50 og 59 år	0	5	2	3
Over 60 år	1	0	0	0

⁵ Bedriftshelsetjenesten og attføringsutvalget er helsetjeneste og utvalg for flere fylkeskommunale virksomheter. På grunn av dette har vi i figurene ikke tall for Sykehuset alene.

⁶ De resterende 12 personene, er personer fra andre fylkeskommunale virksomheter.

⁷ Samtidig er det bedre enn attføringen i de andre offentlige virksomhetene i utvalget.

Tabell 6.2 Resultat av behandling i attføringsutvalget

Fortsatt i ordinært arbeid:	5 personer
Fortsatt i ordinært arbeid m/jobbmforming:	1 person
Arbeid i annen inst. i fylkeskommunen:	2 personer
Uførepensjon:	4 personer
Sluttet:	1 person
Sagt opp:	0 personer
Omskolering:	1 person
Flyttet til annen avd. ved samme arbeidsplass:	4 personer
Halv uføre/halv jobb:	4 personer
Midlertidig halv uføre/halv jobb:	3 personer
Henvist til ekstern attføring:	0 personer

Vi sa ovenfor at en del av de personalpolitiske tiltakene ved Sykehuset prioriterer høystatusgruppene. Dette gjelder de framtidsrettete tiltakene medarbeidersamtaler og bedriftsintern opplæring. I den grad medarbeidersamtaler praktiseres, skjer det mellom topplederne og deres underordnete. Sjefen for hjelpepleierne eller sjefene for assistentene har sjelden medarbeidersamtaler med sine underordnete.⁸ Videre er det sykepleierne som dominerer statistikken over deltakelse i interne kurs, og legene som dominerer i eksterne kurs. Gjennom å føre statistikk er Sykehuset nettopp blitt klar over dette og ønsker å gjøre noe med det.

Når det gjelder de ekskluderende tiltakene er hel eller halv uføretrygd eneste mulighet for mange av kvinnene som ikke har nådd pensjonsalderen. Få kan benytte seg av førtidspensjonstilbudet, fordi mange kvinner har jobbet deltid i perioder eller kommet sent ut i yrkeslivet, de har ikke 30 års opptjening. For mange er heller ikke nedtrapping noe alternativ, så lenge de ikke får noen økonomisk kompensasjon.

Nok et problem med de framtidsrettete tiltakene ved Sykehuset er at flere av de eldre ikke "opplever" disse som framtidsrettete.

⁸ Dette avhenger av den enkelte sjef, men forekommer så vidt vi har forstått sjelden.

Blant de eldre vi intervjuet ble det pekt på at de både føler seg diskriminert i forbindelse med tildelingen av kurs og at de føler medarbeidersamtalene som formålsløse. Hvorfor skal de delta i medarbeidersamtaler, når deres overordnede likevel bare ønsker at de skal slutte? Som en av dem uttrykte det:

"Når jeg treffer sjefen min i kantina, spør han om jeg ikke har sluttet ennå."

En slik kommentar kan godt være fleipete ment fra sjefens side, men oppfattes sjikanerende av den ansatte. I en sammenheng hvor Sykehuset nedbemanner kraftig gjennom naturlig avgang, er det ikke rart at slike kommentarer føles som forsøk på utstøting.

Man kan oppsummere med å si at spesielt hjelpepleierne og assistentene blir den tapende gruppen i profesjonshierarkiet ved Sykehuset, tapere i forhold til personalpolitiske tiltak og "vinnere" i forhold til sykefravær og uføretrygd. Legene blir de store vinnerne. I tillegg til at de sammen med sykepleierne får flest tilbud om framtidsrettete tiltak, prioriteres de i forbindelse med førtidspensjonsordninger, samtidig som flere blir bedt om å fortsette etter pensjonsalderen. Til tross for at Sykehuset topper lista over personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere, er det mange av de ansatte som ikke opplever at dette er tiltak for dem. For leger og muligens sykepleiere er dette en arbeidsplass med mange gode personalpolitiske ordninger.⁹ Mange av legene fortsetter også så lenge de kan i arbeid. Bildet ser ikke slik ut nedenfra, hjelpepleiere og assistenter blir sjelden eldre arbeidstakere. Som den tillitsvalgte uttrykte det: "De fortsetter fram til uføretrygd".

⁹ Selv om også noen av disse har skrumpet betraktelig inn, og selv om også enkelte eldre sykepleiere føler seg utstøtt.

Konsernet

Konsernet har ca. 1.800 ansatte i Norge, samt en del i utlandet. De baserer seg på flere typer næringer, og har derfor ansatte med svært forskjellig utdanningsmessig bakgrunn, fra ufaglærte i deler av produksjonen, via yrkesskole, til akademisk eksamen av høyere grad. Det er omtrent like mange kvinner som menn ansatt, og gjennomsnittsalderen er ca. 35 år.

Konsernet er i stadig endring gjennom fisjoner og fusjoner, og det prøver å ligge i forkant av markedsutviklingen på sine produkter. Det som gjør Konsernet spesielt blant bedriftene i vårt utvalg, er at de går svært bra økonomisk¹⁰, og at de er i bemanningsmessig vekst.

Personalpolitikk for eldre i Konsernet

Avdelingsvis og tradisjonell jobbrotasjon

Bedriftsintern opplæring

Medarbeidersamtaler

(Retrettstillinger)

Kurs i forberedelse til pensjonsalderen

Jobbomforming

Intern omplassering/attføring

Omskolering for intern attføring

Førtidspensjonering

Halv uføretrygd

Som for Sykehusets del vil vi først beskrive hva disse tiltakene innebærer, for deretter å si hvordan de fungerer.

I Konsernet har de i prinsippet et opplegg for varierte arbeidsoppgaver for alle. Dette prinsippet er riktignok ikke direkte

¹⁰ De er den eneste bedriften som går svært bra. De andre bedriftene er enten stabile eller går dårlig økonomisk.

knyttet til at ansatte skal utvikle seg fram mot en stadig bredere kompetanse, men snarere knyttet til det faktum at det skjer endringer i Konsernets omgivelser - fisjoner og fusjoner, nye markeder - som gjør at ansatte må være forberedt på å bytte jobb. Dette blir man gjort oppmerksom på når man begynner i Konsernet, man må være forberedt på endring.

De forsøker også å rotere en del av personalet mellom Norge og utlandet for å øke kompetansenivået hos den enkelte, i tillegg til at de, som ved Sykehuset, oppmuntrer ansatte til å søke andre stillinger internt. Ifølge personallederen strekker de seg ganske langt for å få interne søkere til utlyste stillinger. Jobbrotasjon satt i et permanent system derimot, praktiseres i enkelte rene produksjonsavdelinger, hvor arbeidet er mer samlebåndsorientert. Her er tanken at jobbrotering gir den ansatte mer varierte arbeidsoppgaver, samtidig som det øker avdelingens fleksibilitet.

I Konsernet avsettes det årlig midler til opplæring og faglig utvikling. Den enkelte avdelingsleder har ansvaret for å planlegge samlet faglig kompetanse med sitt personale. I tillegg har Konsernet stipendmidler man kan søke, hvis man ønsker en videreutvikling som også krever innsats på fritiden. Til slutt har man et opplegg for lederopplæring som foregår dels internt og dels eksternt. Alt dette er nedtegnet i personalhåndboka, med retningslinjer for bruk. Det er med andre ord informasjon alle ansatte i utgangspunktet har tilgang til.

I personalhåndboka har man et eget kapittel om bruk av medarbeidersamtaler. Her står det hva man kan ta opp, hensikten med samtaler, forutsetninger for at de skal lykkes, ledernes ansvar for at de blir gjennomført i deres avdelinger, den enkelte medarbeiders mulighet til å avslå og forberedelser til samtalen hos hver av partene. Vi skal ikke gå inn i detaljene omkring dette, men nevne at man under avsnittet om hva man kan ta opp og hensikten med samtaler har ført opp "drøftelse av arbeidsoppgaver og -mål på kortere og lengre sikt". Muligheten for livsfaseplanlegging er dermed til stede.

Liksom Sykehuset arrangerer også Konsernet kurs i forberedelse til pensjonsalderen for alle sine ansatte. Disse er lagt til et eget sted utenfor byen, og de ansatte har anledning til å ta med seg ektefelle. Vanligvis er dette noe man får tilbud om det siste året før man går av med pensjon. Konsernet har for øvrig også et tiltak som er interessant for vårt tema, de har egne seniorgrupper i enkelte avdelinger. Dette er grupper som har regelmessige treff etter arbeidstid, der de tar opp faglige temaer og har sosialt samvær etterpå. I tillegg arrangerer også Konsernet tilstelninger for ansatte som har vært i firmaet i henholdsvis ti, 25 og 40 år. Personallederen mente at mange ansatte setter pris på dette, fordi de føler at deres lojalitet blir verdsatt - "man har gitt sine beste år og arbeidskraft til bedriften".

Vi har ført opp at de har rettstillinger i parentes. Årsaken til dette er at rettstillingene ikke er et stående generelt tilbud. Det er snarere tilbud som er blitt opprettet for spesielle ansatte, i den forstand at de satt i toppstillinger i Konsernet da de ble forespurt.

Jobbomforming, omplasseringer og omskolering for attføring er i Konsernet lagt til bedriftshelsetjenesten og attføringsutvalget. Ved omskolering bruker man ekstern skolering for ansatte i lavere stillingskategorier. Dette er ofte siste utvei. I konsernet vil jobbomforming og omplassering bli forsøkt først. Jobbomforming består først og fremst i ergonomiske tiltak for de ansatte. For øvrig er det vårt inntrykk at Konsernet primært bruker omplassering av ansatte som har fått slitasjeplager. Dette kommer av to ting. For det første har de et vidt spekter av jobber parallelt med bemaningsmessig vekst, og de oppfordrer folk til å søke andre stillinger internt. Dermed blir det stor rotering av personalet internt og et vidt spekter av jobber som gir forskjellige typer belastninger.¹¹ For det andre er arbeidet i flere av produksjonsavdelingene basert

¹¹ Når man også forbereder den enkelte ansatte på at endringer og omplasseringer for økt fleksibilitet er en del av hverdagen i Konsernet, blir det å omplasseres av medisinske grunner kanskje også mindre belastende for den enkelte.

på jobbrotering. Ved jobbrotering blir det vanskelig å tilby jobbomforming.

Konsernet har en tjenstepensjonsordning for alle ansatte, som forutsetter at man går av ved 67 år. Fleksibiliteten i pensjonsavgang eksisterer derfor fra 67 år og nedover. De ansatte har anledning til å førtidspensjonere seg med AFP, og Konsernet fortsetter innbetalingen på tjenstepensjonen, slik at man ikke kommer noe særlig dårligere ut enn om man gikk av ved 67 år. I tillegg kan man få tilbud om bedriftsbetalt førtidspensjonering fra 60 år. Dette er imidlertid ikke et generelt tilbud, men knyttet til at man sitter i en overtallig stilling¹².

I tillegg til det vi har nevnt har Konsernet andre personalpolitiske tiltak og ordninger for de ansatte som gjør at folk trives. Vi tror for eksempel at det aktive bedriftsidrettsmiljøet har vært viktig for arbeidsmiljøet.

Det er vårt generelle inntrykk at Konsernets personalpolitiske tiltak fungerer godt. Hvorvidt tiltakene fungerer framtidsrettet eller inkluderer eldre arbeidstakere, varierer derimot noe. Til tross for at det står i personalhåndboka at medarbeidersamtaler er et stående tilbud til alle ansatte, og at det er den enkelte foresatte som plikter å tilby dette til sine underordnede, var medarbeidersamtaler ukjent for flere av de eldre arbeidstakerne vi intervjuet. Bare én i denne gruppen på sju eldre ansatte hadde selv vært med på slike samtaler, og hun sa at de fungerte dårlig. Hun hadde to ankepunkter mot ordningen. For det første satt hennes overordnede med et skjema og stilte mekanisk spørsmål derfra. Dermed innga ikke situasjonen til den åpenhet en slik samtale krever for å fungere. For det andre kom det ingenting ut av samtalen i ettertid. Hun visste imidlertid om andre avdelinger hvor de praktiserte medarbeidersamtaler og hvor de ansatte var fornøyd med ordningen. Vi kan derfor si at det er et skille mellom teori og

¹² Enten ved at hele avdelingen man jobber i skal nedlegges eller selges, eller ved at man ønsker å nedbemanne/omorganisere slik at enkelte stillinger blir overflødige.

praksis i mange av avdelingene i Konsernet. Mange avdelinger praktiserer ikke medarbeidersamtaler til tross for at alle skal gjøre det. I en del av de avdelingene som praktiserer det, fungerer det ikke framtidsrettet, siden det ikke åpner opp for at den enkelte kan planlegge sin framtid i Konsernet.

Det er vårt inntrykk at tiltak som omplassering og omskolering for omplassering generelt fungerer svært bra i Konsernet. Årsaken til at dette er vellykket tror vi primært kommer av to ting. For det første har Konsernet god økonomi og er i bemanningsmessig vekst. For det andre er bedriftsoverlegen med i konsernledelsen. God økonomi og bemanningsmessig vekst er viktig, fordi det da vil være ledige stillinger i konsernet man kan attføre til. At bedriftsoverlegen er med i konsernledelsen er viktig fordi det gir han mer myndighet enn det vi har sett i andre bedrifter. Han får satt attføring på dagsordenen med større gjennomslagskraft enn mange andre bedriftsleger. Hvorvidt tiltakene kommer eldre arbeidstakere til gode er derimot mer uklart. Spesielt bruk av omskolering for attføring syntes å være forbeholdt de yngre ansatte.

Et positivt trekk ved førtidspensjonsordningen som var knyttet til overtallighet, er at den var et frivillig tilbud. Det er ikke uvanlig at slike tilbud i realiteten er en form for utstøting. Vi intervjuet to eldre arbeidstakere som hadde takket nei til et slikt tilbud, og som Konsernet hadde funnet andre jobber for. Dette fungerte dermed slik det var ment, som et frivillig tilbud.

Det framtrer et bilde av at Konsernet forsøker å ta vare på sine ansatte gjennom gode personalpolitiske ordninger for alle. Samtidig blir det nødvendigvis en viss avstand fra konsernledelsen til datterselskapene og arbeidstakerne der. Til tross for at Konsernet har en svært god økonomi, har det hendt at de har gått til oppsigelser av enkeltpersoner i forbindelse med innskrenkninger i avdelinger som ikke har gått godt nok. I flere tilfeller har de imidlertid "fisjonert bort" problemet: De har solgt datterselskaper

til andre, og datterselskapene er i noen tilfeller blitt nedlagt *etter* salget. Dermed slipper Konsernet å få ødelagt sitt rykte.

Man kan oppsummere med å si at Konsernet er en bedrift som tar vare på sine ansatte, men som også har et visst kynisk forhold til dem, i den forstand at selskaper, avdelinger og personer kan framstå som brikker i et forretningsmessig spill. Her bør det likevel understrekes at det er vårt inntrykk at de ansatte trives, og de fortsetter gjerne fram til pensjonsalderen¹³.

6.3 Bedrifter med færrest tiltak

Vi skal nå skifte perspektiv og se på to av de bedriftene som har færrest formaliserte personalpolitiske ordninger, Utstyrsforretningen og Reklamebyrået. Hvordan fungerer det lille som er av personalpolitikk i forhold til eldre arbeidstakere? Disse bedriftene kan ikke ha mange problemer med gjennomføringen av tiltak, siden de har så få formelle ordninger. Samtidig er det mulig at de gjør ting som får de ansatte til å trives og fortsette lenge i arbeid. De kan ha uformelle ordninger og organisatoriske trekk som fungerer positivt i forhold til arbeidsmiljøet.

Utskyrsforretningen

Utskyrsforretningen har ca. 400 ansatte fordelt på flere filialer rundt om i norske byer. De ansatte er primært ufaglærte kvinner og gjennomsnittsalderen er rundt 50/55 år. Forretningen har en flat organisasjonsstruktur med en liten sentral ledelse. Resten er butikkansatte og lageransatte (de lageransatte er menn). I hoved-

¹³ Årsaken til den lave gjennomsnittsalderen skyldes ikke så mye at eldre ansatte slutter i Konsernet, som det at de gjennom rekruttering har ansatt mange unge folk de siste årene.

butikken er ingen av de ansatte organisert og de har dermed ingen tillitsvalgt.

Vi finner fire personalpolitiske tiltak i Utstyrsforretningen:

Avdelingsvis jobbrotasjon
Bedriftsintern opplæring
Halv uføretrygd
Nedtrapping

Utstyrsforretningen har ingen inkluderende tiltak for sine ansatte, noe som sannsynligvis henger sammen med to ting. For det første har de ingen bedriftslege som kan ta initiativ til et atfføringsutvalg, for det andre er det stort sett bare én jobb man kan ha, som ekspeditør. Utstyrsforretningen har ikke tjenestepensjonsordning¹⁴, og de ansatte har heller ikke mulighet til å gå av med AFP.

Av de fire tiltakene de har, har vi allerede beskrevet at jobbroteringen bare fungerer blant de yngre ansatte, de eldre vil ikke delta. Den bedriftsinterne opplæringen er også tvilsom som et tiltak som skal gi de ansatte og bedriften større funksjonell fleksibilitet. Den består stort sett av kurs i salgsteknikker og om nye varegrupper og øker dermed ikke de ansattes muligheter til jobbmforming eller alternative karrierer, verken innenfor eller utenfor bedriften. Har man først begynt å jobbe i "vår" Utstyrsforretning, "slutter man gjerne med én gang, eller man fortsetter fram til pensjonsavgang"¹⁵. De eldre arbeidstakerne vi intervjuet ga uttrykk for at de trivdes svært godt.

Med vårt utgangspunkt framstår Utstyrsforretningen som et paradoks: Samtidig som de har en lite utviklet personalpolitikk for eldre, er dette den bedriften i vårt utvalg med forholdsvis flest eldre arbeidstakere.

¹⁴ Den eneste i utvalget som ikke har det.

¹⁵ Som en av de eldre kvinnene vi intervjuet uttrykte det.

En nærliggende forklaring på at tilnærmet alle fortsetter fram til pensjonsalderen, er at det ikke eksisterer noen førtidspensjonsmuligheter for de ansatte, de har ikke engang muligheten til å gå av på AFP. Likevel er det ifølge personallederen ikke uvanlig at de ansatte fortsetter *etter* pensjonsalderen i denne bedriften. Flere fortsetter også som ekstrahjelper og på deltid etter aldersgrensen. Hvordan skal man forklare dette? Er det individuelle forhold som økonomisk tvang eller manglende pensjonsopptjening som er årsaken, eller er det noe ved bedriftens organisering og/eller personalbehandling som gjør utslaget?

Ifølge personallederen ville flere av de eldre kvinnene gjerne gått av, men de har ikke økonomisk anledning før de fyller 67 år. Individuelle faktorer som manglende pensjonsopptjening spiller altså en rolle for en del av de ansatte¹⁶. En overveiende andel av de ansatte fortsetter imidlertid fram til 70 år, gjerne med noe redusert arbeidstid. Ifølge personallederen er årsaken at de ansatte finner det vanskelig å kutte tvert over med arbeidslivet. I tillegg har mange god helse og ønsker derfor heller å redusere arbeidstiden litt etter 67 år framfor å slutte. Mulighetene for nedtrapping eller halv uføretrygd er da også svært gode i Utstyrforretningen.

Utsyrforretningen preges av at det er mange eldre kvinner som jobber der - de yngre er i mindretall. Personallederen pekte på at dette er bevisst fra ledelsens side. De ønsker å ha overvekt av middelaldrende kvinner ansatt i butikken, fordi en stor del av kundene er kvinner i samme aldersgruppe. Ledelsen har heller ingen betenkeligheter med å *ansette* eldre: Som en kuriositet kan det nevnes at personallederen hadde vært med på å ansette en kvinne på 78 år som ekstrahjelp. Til tross for at personallederen ga uttrykk for at dette er en bedrift med få personalpolitiske ordninger, er det likevel ikke riktig å si at de ikke har en personalpolitikk for eldre ansatte. Poenget er at de *foretrekker* å ansette kvinner fra

¹⁶ Utstyrforretningen er en av de bedriftene der vi har intervjuet en gruppe eldre ansatte. I neste kapittel skal vi komme tilbake de ansattes versjon av hvorfor de fortsetter lenge i arbeid her.

50 år og oppover. De har med andre ord det vi kan kalle en *ikke-bevisst personalpolitikk for eldre*; ikke-bevisst fordi ledelsen ikke tenker på det som politikk.

Det at de foretrekker å ansette middelaldrende og eldre kvinner, sammen med det faktum at de har en nesten flat organisasjonsstruktur, betyr at arbeidsmiljøet i Utstyrforretningen kjennetegnes ved et *eldrekollektiv*. Dette kan være en forklaring på at de ansatte fortsetter så lenge. Riktignok var de eldre ansatte vi intervjuet opptatt av å understreke at de både omgikkes jevngamle og yngre kolleger, og at de ikke opplevde noe aldersskille. Likevel snakket de hele tiden om de yngre som annerledes enn dem selv. For eksempel understreket de at de selv ikke ønsket å jobbrotere, men at de unge gjorde dette frivillig. De snakket også om at de unge ikke var så ansvarsbevisste som dem selv. Med andre ord distanserte de seg fra *de unge* i flere sammenhenger. Dette tyder på at de som eldre så på de yngre som forskjellig fra seg selv, som en annen gruppe. Dette inntrykket ble forsterket av svaret vi fikk fra personallederen på spørsmål om det har vært noen forsøk på utstøting av de eldre. Han sa at de snarere har hatt den motsatte situasjonen: De som når pensjonsalderen blir oppmuntret av kollegene sine til å fortsette - om ikke på full tid så i hvert fall på deltid.

De eldre fortsetter så lenge i Utstyrforretningen fordi de trives og har et godt psykososialt arbeidsmiljø. Dette arbeidsmiljøet preges av et eldresamhold i den forstand at det ute på butikk-golvet er de eldre kvinnene som slår an tonen. Ledelsen oppmunt-rer indirekte til dette gjennom primært å ansette eldre kvinner, fordi de da får flest kunder. At kundegruppen også består av eldre kvinner, som kommer like mye for å prate som for å handle, forsterker eldresamholdet og trivselen blant de som jobber der. Slik får man en selvforsterkende effekt, uten at ledelsen har gjort annet enn å ansette eldre kvinner og tilby dem muligheter til å fortsette på deltid etter pensjonsalderen.

Reklamebyrået

Reklamebyrået har et par hundre ansatte fordelt på ni filialer rundt om i norske byer. Personallederen anslo gjennomsnittsalderen til å være ca. 42 år, med et overveiende flertall akkurat i den aldersgruppen. Reklamebyrået er bygget opp med små arbeidsenheter, byråer, besatt i utgangspunktet med ti personer. Vanlig sammensetning er to tekstforfattere, to ADer¹⁷, tre AD-assistenter og et par sekretærer/konsulenter. I den senere tid har også Reklamebyrået vært rammet av dårligere økonomiske tider, og noen steder har de måttet kutte ned bemanningen i byråene, slik at det blir seks personer i hvert byrå. Da slutter én tekstforfatter, én AD, én AD-assistent osv.

Reklamebyrået har en sentral ledelse for alle filialene, og har til en viss grad felles personalpolitikk for alle. Av tiltakene på vår liste har de bare et personalpolitisk tiltak, bedriftsintern opplæring. Denne opplæringen består av kurs som drives i bransjeregion. Ifølge personallederen kan man uten problemer delta på så mange bransjekurs man vil, i tillegg til at det er gode muligheter til å få andre, mindre jobbrelevante kurs.

I tillegg har Reklamebyrået en tjenestepensjonsordning som inngår som en del av lønnspolitikken, og den er desentralisert og basert på en form for overskuddsdeling. Det vil si at de ansatte i den enkelte filial kan velge hvor mye av et eventuelt overskudd de vil ta ut i lønninger og hvor mye de vil innbetale på tjenestepensjonsordningen. Bedriften er ikke omfattet av sentrale tariffavtaler, og de ansatte har dermed ikke mulighet til å gå av på AFP. Samtidig har dette vært en lite relevant problemstilling i Reklamebyrået, de fleste slutter før dette blir aktuelt. Dermed forsvinner også problemet med å utvikle en personalpolitikk for eldre.

¹⁷ AD = Art Director. I motsetning til tekstforfatterne som jobber med det språklige, tar AD'ene seg av det visuelle.

Det som gjør Reklamebyrået interessant for vår problemstilling er nettopp dette. Hvorfor forblir de færreste i jobben fram til pensjonsalderen? Personallederen mente dette kunne forklares med et sett av forhold som er bransjespesifikke: Personlig engasjement i jobben hos de ansatte, bonusbaserte lønninger, krav om stadig fornying og organiseringen av de ansatte i arbeidsteam.

De ansatte er folk med enten kunsthåndverksbakgrunn eller journalist/lærerbakgrunn. Jobbene i Reklamebyrået krever av de ansatte at de er i stand til å være kreative på bestilling. Personallederen uttrykte dette slik:

"Det er veldig beintøft, fordi det stiller store krav til alle. Alle er nødt til å stille opp 100 prosent. Og det som er så tøft i vår bransje, er egentlig at de som er kreatører går opp til eksamen flere ganger om dagen. De som sitter og visualiserer her, for kundene, de får jo nesten så øra flagrer rundt det de har brukt sjela si på å lage, flere ganger om dagen."

Ifølge personallederen er det mange ansatte som opplever at yrket i reklamebransjen er midlertidig. Kravene til motivasjon, innsats og kreativitet er så høye at de færreste ser fram til en livslang karriere innen bransjen. Etter noen år "trekker de seg tilbake" som journalister i et fagblad, som lærere eller som konsulenter på kundesiden. Denne løsningen forutsetter imidlertid at det er et sekundært arbeidsmarked, som kan ta imot personer som ønsker å hoppe av karusellen når motivasjonen svikter.

Personallederen pekte videre på at arbeidsmiljøet i det enkelte byrået er utsatt for svingninger, både økonomiske svingninger i markedet og psykologiske svingninger hos den enkelte medarbeider. I perioder der byrået går godt økonomisk, blir lønningene høye, og det psykososiale arbeidsmiljøet er ofte på topp. Hvis byrået derimot kommer i økonomiske vanskeligheter, fordi man for eksempel mister en stor kunde, går dette utover den personlige økonomien til den enkelte. Da raser lett korpsånden og det gode samarbeidet sammen. Resultatet blir dårlige samarbeidsforhold i

teamet og krangling om hvem som har skylden. I slike situasjoner er det ikke uvanlig at de som føler seg som syndebukk velger å slutte.

I dag er det bare et par eldre arbeidstakere ansatt i Reklamebyrået. Likevel så personallederen behov for å opprette flere tiltak med tanke på eldre. Årsaken til dette er blant annet at turnoveren er mye mindre i bransjen enn før. I framtiden kan det bli stadig verre, fordi retrettmulighetene strammes inn med økende arbeidsledighet. Folk holder fast på den jobben de har. Personallederen var klar over at de kunne få et kjempeproblem når dagens 40-åringer blir 20 år eldre, og fortsatt sitter i samme jobb. Han var derfor opptatt av muligheten for å opprette konsulentstillinger som en retrettmulighet. Da behøver de ikke gå så mye ned i lønn, og de blir ikke utsatt for presitisjetapet dette innebærer i bransjen. Samtidig kan de gjøre nytte for seg.

Satt på spissen kan man si at i Reklamebyrået har de ingen formell personalpolitikk. Samtidig har de et psykososialt arbeidsmiljø som svinger i takt med den økonomiske inntjeningen. Når det er økonomisk vanskelige tider, fungerer arbeidsmiljøet slik at noen skvises ut. Dette blir ofte de som har holdt på lengst, fordi de ikke orker presset lenger; de orker verken prestasjonspresset på jobben eller presset i forhold til partner på hjemmebane. En manglende personalpolitikk erstattes med andre ord av et ustabilt arbeidsmiljø, som i sin konsekvens skviser ut de eldre. Så lenge bedriften og bransjen kan leve med dette, er de med på å utforme arbeidsmiljøet på en slik negativ måte. Det kan også kalles en slags ikke-bevisst personalpolitikk. I motsetning til i Utstyrforretningen har den ingen positiv effekt i retning av å legge forholdene til rette for at ansatte skal kunne bli gamle i bedriften.

6.4 Oppsummering og analyse av eksemplene

Oppsummering

Med de to eksemplene Sykehuset og Konsernet har vi igjen illustrert at man må se på hvordan personalpolitiske tiltak fungerer i praksis for å få et reelt bilde av personalpolitikken på det enkelte sted. Selv om Sykehuset og Konsernet topper lista over personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere, er det stor forskjell på de to når det gjelder hvor vellykket gjennomføringen er i praksis.

Sykehuset har mange formelle ordninger som enten ikke fungerer i praksis, eller som bare kommer bestemte høystatusgrupper til gode. Årsaken til at de i utgangspunktet har disse ordningene, er i stor grad et ønske om å skape en arbeidsplass med en god personalpolitikk: Det offentlige skal være et trygt og godt sted å arbeide. Med stadig strammere budsjetter og oppsigelses-spøkelset hengende over hodet, blir ordningene uthult - de blir rene papirbestemmelser. Ved Sykehuset er altså økonomiske innstramninger årsaken til at det blir forskjell mellom formell politikk og gjennomføring.

Konsernet har mange formelle ordninger som i større grad fungerer. Om ikke alle fungerer som personalpolitikk for eldre, fungerer de i hvert fall stort sett som gode generelle ordninger.

De to bedriftene med færrest personalpolitiske tiltak har det til felles at de fører en ikke-bevisst personalpolitikk. Det er en politikk som kommer til uttrykk gjennom gjentatt praksis, og som danner mønstre for samhandling som fungerer som rettesnorer for personalpolitiske avgjørelser. I Utstyrforretningen kommer dette de eldre ansatte til gode, fordi denne personalpolitikken faktisk favoriserer dem ved å ansette eldre og oppmuntre eldre til å fortsette i arbeid. I Reklamebyrået derimot kommer personalpolitikken primært de yngre til gode, mens de som har vært lenge i bransjen slites ut mentalt.

Når bedrifter har en slik ikke-bevisst personalpolitikk, kan vi si at det er tilfeldigheter som råder. Både i Utstyrsforretningen og Reklamebyrået er det tilfeldig at de har fått et psykososialt arbeidsmiljø som fungerer slik det gjør, fordi det verken er bevisst ønsket eller bevisst avgjort at det skal være slik.

Vi kan oppsummere med å si at de bedriftene som har mange formaliserte ordninger, ikke nødvendigvis gjennomfører disse i praksis. Samtidig kan bedriftene med få formaliserte ordninger ha et arbeidsmiljø, som sammen med bestemte handlingsmønstre, for eksempel det å ansette eldre arbeidstakere, fungerer som ikke-bevisste ordninger. Sykehuset er det beste eksemplet på det første, fordi de i utgangspunktet har mange formaliserte ordninger, men få som fungerer etter intensjonene. Utstyrsforretningen derimot er et eksempel på det andre, fordi de har et arbeidsmiljø som er stimulerende for eldre arbeidstakere. Reklamebyrået har også funnet "løsninger" på problemet med eldre arbeidstakere, men her er løsningene rett og slett å gjøre det svært vanskelig for eldre å fortsette i arbeid.

Personalpolitikk og arbeidsmiljø

Vi har sett på personalpolitiske tiltak som vi mener vil ha en positiv innvirkning på eldres arbeidsvilkår i bedrifter. Eksempelene viser imidlertid at psykososialt arbeidsmiljø også spiller en viktig rolle når det gjelder mulighetene til å fortsette i arbeid fram til pensjonsalderen eller lenger. Vi ser av de fire eksemplene at det bare er i to bedrifter det er vanlig å fortsette fram til pensjonsalderen, og at det av disse bare er Konsernet som har mange personalpolitiske tiltak. På Sykehuset slutter mange på uføretrygd, til tross for at det i hvert fall på papiret er personalpolitiske tiltak som skulle forhindre dette, og i Reklamebyrået slutter de for å begynne i andre jobber.

Skjematisk kan vi analysere de fire eksemplene våre med utgangspunkt i to forhold: For det første må man se om de har

mange eller få personalpolitiske tiltak. For det andre må man se om det psykososiale arbeidsmiljøet er godt eller dårlig, i den forstand at det legger forholdene til rette både for at ansatte kan fortsette fram til de blir eldre arbeidstakere, og for at de som er blitt eldre arbeidstakere trives. Figur 6.1 viser hvordan de fire eksemplene våre plasserer seg.

Figur 6.1 Personalpolitikk og arbeidsmiljø i fire bedrifter

		Personalpolitiske tiltak	
		Lite	Mye
Psykososialt arbeidsmiljø	Godt	Utstyrsforretningen	Konsernet
	Dårlig	Reklamebyrået	Sykehuset

Når vi setter opp bedriftene og virksomhetene fra de fire eksemplene slik, tydeliggjøres det psykososiale arbeidsmiljøets rolle. Vi vet at Konsernet og Utstyrsforretningen har størst andel av arbeidstakere som fortsetter fram til de går av med pensjon, og disse to bedriftene har nettopp det til felles at de har et godt psykososialt arbeidsmiljø. De to bedriftene hvor forholdsvis mange ansatte slutter tidligere, kjennetegnes derimot av et dårlig arbeidsmiljø.

Konsernet har en velutviklet personalpolitikk som i stor grad fungerer i praksis. Der har også ledelsen vært opptatt av å ta vare på eldre arbeidstakere gjennom tiltak som markering av ansienni-

tetsjubileer og gjennom å la førtidspensjonsordningen, som er knyttet til nedbemanninger, være en reelt frivillig ordning. De eldre har dermed følt seg ønsket. I tillegg har Konsernet også et bedriftsidrettsmiljø som i hvert fall tidligere virket arbeidsmiljøfremmende.

I Utstyrforretningen er også arbeidsmiljøet godt for de eldre arbeidstakerne, til tross for få formelle personalpolitiske tiltak. Som en konsekvens av at ledelsen foretrekker å ansette godt voksne kvinner, er de mange eldre, som har god tone og godt samhold seg imellom.

Ved Sykehuset er det dårlig arbeidsmiljø fordi de aktivt nedbemanner gjennom "naturlig" avgang. Dermed undergraves formelle personalpolitiske tiltak og mange eldre arbeidstakere føler seg presset ut.

I Reklamebyrået derimot er ikke det psykososiale arbeidsmiljøet dårlig for alle de ansatte. Der er det snarere slik at arbeidsmiljøet svinger i takt med økonomisk inntjening. De ansatte som har vært der en stund opplever dette som et enormt press, og de fleste begynner i andre jobber før de rekker å bli eldre arbeidstakere. Indirekte er det arbeidsmiljøet som presser dem ut; ikke fordi det nødvendigvis er dårlig, men heller fordi det er stressende.

Et godt psykososialt arbeidsmiljø er altså viktigere for at eldre fortsetter lenge i arbeid, enn en godt utarbeidet personalpolitikk. Men det behøver ikke være noen direkte sammenheng mellom disse to forholdene, i den forstand at en godt utarbeidet personalpolitikk fører til godt arbeidsmiljø eller omvendt.

7 På sporet av en seniorpolitikk?

7.1 Innledning

Den reelle pensjonsalderen i Norge er på rask vei nedover. Stadig flere slutter yrkeskarrieren via uføretrygd og førtidspensjonering. Man kan vanskelig trekke noen annen konklusjon enn at mulighetene for eldre arbeidstakere til å fortsette i jobb fram til vanlig pensjonsalder, forverres. Når vi vet at den norske arbeidsstyrken vil eldes i de kommende år, er det særlig grunn til å betrakte dette som en utfordring både i samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk forstand.

Hovedkonklusjonen i denne rapporten er at norske bedrifter og virksomheter gjør lite for å ta vare på arbeidskraftsressursene til eldre arbeidstakere. Få av bedriftene i vårt utvalg har utviklet systematiske tiltak for å øke eldre medarbeideres kompetanse, omstillingsevne og motivasjon, og selv i de bedriftene der det formelt er etablert tiltak, svikter ofte den praktiske gjennomføringen. De fleste bedrifter konsentrerer seg om kortsiktige tiltak for å effektivisere og nedbemanne. Nedbemanningen løses, med mindre problemet er akutt, ved "naturlig avgang". I praksis betyr det et direkte eller indirekte press på eldre arbeidstakere for å gå over på uføre- eller førtidspensjon.

Både for samfunnet som helhet og for den enkelte bedrift kan dagens kriseløsninger bli framtidens svøpe. Den demografiske utviklingen tilsier at både bedriftene og myndighetene bør satse mer på framtidsrettete tiltak som kan bidra til at friske eldre får muligheter til å fortsette i arbeidslivet fram til 67 år eller lenger. Stikkordene for slike tiltak må være livsplanlegging, systematisk kompetanseutvikling og fleksibilitet i forbindelse med overgangen fra arbeid til pensjon.

Denne rapporten viser at vi står overfor en rekke problemer, eller barrierer om man vil, når det gjelder å utvikle og gjennomføre tiltak for eldre arbeidstakere. Vi skal avslutningsvis drøfte tre slike barrierer. For det første må holdningene til eldre arbeidstakere og deres plass i yrkeslivet endres fra topp til bunn i de fleste organisasjoner. For det andre krever kunnskapssamfunnet en større satsing på det som slagordmessig kan kalles livslang læring. Sist, men ikke minst, må selve overgangen mellom arbeid og pensjon organiseres på en slik måte at man unngår demotivering både fra den ansattes og bedriftens side.

7.2 Tre barrierer

Holdningsbarrieren

Den mest iøynefallende barrieren for å utvikle en personalpolitikk for eldre er av holdningsmessig natur. Denne rapporten har vist at det finnes holdningsbarrierer både blant bedriftslederne, blant tillitsvalgte og blant de eldre selv. Selv om mange automatisk framhever at eldre arbeidstakere har positive kvaliteter i form av erfaring, og at de utgjør stabil og pålitelig arbeidskraft, ser det ut til å være en generell holdning at eldre bør slutte i arbeid for å gi plass til yngre. At holdningsbarrieren er vanskelig å overvinne, vises ikke minst ved at mange eldre selv overtar et negativt syn på sin plass i yrkeslivet.

Negative holdninger og stereotype forestillinger om eldre øker behovet for eldrepolitiske tiltak i bedriftene, men samtidig kan slike holdninger forringe mulighetene til å nå fram med tiltakene. Selv om hensikten er god, kan det å peke ut eldre arbeidstakere som målgruppe for bestemte tiltak virke mot sin hensikt. På bakgrunn av de negative holdningene, vil mange eldre ha seg frabedt å bli identifisert som en særlig problemgruppe.

Tiltak for å øke de ansattes yrkeskompetanse og omstillingsevne, som for eksempel jobbrotering og videreutdanning, må derfor

settes inn på et tidlig tidspunkt. Mange eldre opplever at det er for sent å utvide sitt kunnskapsrepertoar, og de ser at de ikke får noen nytte av en avdelingsvis jobbrotasjon, fordi de snart skal slutte. Man kan heller ikke se bort fra at mange eldre ikke ønsker forandringer i jobbsituasjon. Mange ønsker den stabilitet og forutsigbarhet som uendret arbeidsinnhold gir dem.

Måltrettete tiltak som attføring og jobbmorfing blir ofte opplevd som nedverdiggende. Ett alternativ i denne forbindelse - som ikke nødvendigvis stiller store krav til bedriftens økonomi - er å utvide mulighetene for nedtrapping. Vi har sett at en gradvis nedtrapping før man går over på hel pensjon vil kunne lette overgangen fra arbeid til ikke-arbeid. I vårt utvalg er det spesielt kvinnene i Utstyrforretningen som benytter dette, og de er svært fornøyd med en slik ordning. Da slipper de å slite seg helt ut samtidig som de opprettholder strukturen i hverdagslivet, og de opprettholder den sosiale omgangen med kolleger. Det er bemerkelsesverdig at et tiltak som nedtrapping bare benyttes i vesentlig utstrekning i Utstyrforretningen, som baserer seg på lavt kvalifisert arbeidskraft.

Det ligger trolig en vesentlig barriere mot en rekke eldrepolitiske tiltak i den karrieretenkningen som både gjør seg gjeldende i bedriftsorganisasjonen og hos den enkelte. I mange bransjer og yrkesgrupper er det sterke og entydige forventninger om at lønn og status skal øke i takt med alder og ansiennitet. Slike karriereforventninger kan i praksis bety at eldre medarbeidere får færre muligheter til, og blir mindre villige til å ta imot tilbud om, omstilling; særlig hvis det innebærer nedgang i lønn, ansvar og status. Det som i utgangspunktet ser ut til å være et privilegium, kan bli et vesentlig handikapp for eldre arbeidstakere: Det blir færre brukbare alternativer til uføre- og førtidspensjonering, og konkurransedyktigheten i forhold til yngre kolleger svekkes.

Årsaken til at mange eldre vegrer seg mot omstillinger, som kan innebære redusert lønn og status, er ikke utelukkende å finne i holdninger og forventninger. Tjenestepensjonsordningene i både

offentlig og privat sektor spiller i tillegg en svært uheldig rolle, fordi størrelsen på pensjonene beregnes i forhold til sluttlønnen. Den enkelte arbeidstaker risikerer dermed å gå glipp av en uforholdsmessig stor del av sin framtidige alderspensjon, hvis vedkommende aksepterer lavere lønn eller redusert arbeidstid i årene før pensjonering.

Det nye arbeidslivet og behovet for livslang læring

Framveksten av det som slagordaktig kalles kunnskapssamfunnet, gjør at det i framtiden vil bli behov for flere ansatte som bruker hjernekraft, og færre som bruker muskelkraft. I dette nye arbeidslivet vil flere kunne bli lengre i jobb - så framtid muskler slites fortere enn hodet. Slik sett kan man oppfatte det nye arbeidslivet som en mulighet, og ikke en barriere, i forhold til en aldrende arbeidsstyrke.

Likevel kan morgendagens arbeidsliv medføre en ytterligere forverring av eldre arbeidstakers situasjon. Behovet for ansatte som ikke bare er oppdatert på sine fagfelt, men som også har en bakgrunn som gjør dem i stand til å takle stadig nye problemområder, vil øke. Dette kan synes som motstridende behov; stadig mer spesialisering og stadig bredere kompetanse. I virkeligheten er dette to sider av samme sak. Man må ha en bred utdanning i bunnen og en spesialisert og oppdatert kompetanse på toppen. Folk må med andre ord tilbys læring gjennom hele livet, og da må arbeidsplassene påta seg sin del av ansvaret for læringen.

Vi har sett at bedriftene i vårt utvalg bare tilbyr sine ansatte muligheter for å oppdatere seg på sitt fagfelt gjennom sporadiske kurs. For at opplæringstiltak skal være framtidsrettete, må de ansatte føle at de blir tilført ny kunnskap som øker deres arbeidstilfredsstillelse og muligheter i bedriften. Ansatte på dagens arbeidsmarked forberedes ikke i tilstrekkelig grad på å takle nye oppgaver gjennom tilbud om bredere kompetanse. De får ikke muligheter for livslang læring. Dermed utdateres og overflødigg-

gjøres de. I vår studie er Instituttet et godt eksempel på dette. Ansatte ble sagt opp fordi de jobbet på "inntørkete" fagfelt.

Mange av de tiltakene som er diskutert i denne rapporten er utviklet innenfor moderne teknologibedrifter. Slike bedrifter er i større grad enn andre tvunget til å se på de ansatte som en ressurs. Samtidig er dette bedrifter som har forholdsvis god økonomi. De har både hatt råd til å innføre framtidsrettete tiltak, og sett dette som en nødvendig investering.

Hva så med bedrifter som Meieriet, Samvirkelaget og Fabrikken i vår undersøkelse? For det første trenger ikke kunnskapssamfunnet så dypt inn i disse sektorene. Dermed har ikke de like stort behov for å holde på ansatte ut fra en ressurstankegang. I Meieriet har de for eksempel brukt samme teknologi siden krigen. Samtidig har disse bedriftene et begrenset økonomisk spillerom for å kunne investere i personalpolitiske tiltak.

Her er vi ved et kjerneproblem; hvordan skal man få bedrifter uten store ressurser til å satse på kompetanse- og personalutvikling? Det er åpenbart at myndighetene må ta på seg en del av ansvaret, enten gjennom tiltak i offentlig regi, eller ved å stimulere bedriftene til en større innsats.

Mellom arbeid og pensjon

Så langt har vi diskutert problemer knyttet til tiltak som tar sikte på å holde eldre i arbeid. Seniorpolitikk dreier seg også om overgangen til pensjon. I 1988 fikk vi avtalefestet pensjon (AFP) som førte til større fleksibilitet for eldre arbeidstakere til å velge tidspunkt for pensjonsavgang. Det er viktig at en slik økt fleksibilitet ikke fører til at bedrifter bruker denne til å presse 65-åringene ut mot deres vilje. Fleksibel pensjonsavgang er ment å gi eldre ansatte større valgfrihet med hensyn til avgangstidspunkt, det er ikke bedriftene som skal ha større valgfrihet til å kvitte seg med folk.

Når en arbeidstaker nærmer seg pensjoneringstidspunktet, oppstår det lett tendenser til demotivering både fra den enkeltes og fra bedriftens side. Vi har sett at arbeidstakere som nærmer seg pensjonsalderen ofte er lite villige til å omstille seg til nye arbeidsoppgaver og til å delta i opplæringstiltak. Samtidig er ledelsen mindre tilbøyelig til å investere i kompetanseutvikling for en 50-åring, hvis man er usikker på når vedkommende har tenkt å gå av med pensjon. Lavere pensjonsalder, som var ment som et gode for 65-åringene, kan dermed få uheldige utslag for 55-åringene. Det er en sentral utfordring for bedriftsintern seniorpolitikk å motvirke slike tendenser til gjensidig demotivering.

Løsningen på problemer med demotivering kan blant annet ligge i å utvikle fora - for eksempel medarbeidersamtaler - der partene drøfter framtidsmuligheter i bedriften og ønskene om pensjoneringstidspunkt. Hvis slike samtaler skal virke etter hensikten, må de hvile på et grunnleggende tillitsforhold. I mange av de bedriftene vi har undersøkt var ikke dette tillitsforholdet til stede. Eldre arbeidstakere vil ikke avsløre sine preferanser og framtidsplaner, fordi de frykter at dette kan bli brukt imot dem. Dagens utbredte praksis med utstøting av eldre på førtidspensjon og uføretrygd, har trolig gjort sitt til å undergrave det nødvendige tillitsforholdet. Hvis det skal bli mulig å gjennomføre tiltak som kan gi større fleksibilitet både ut fra den enkeltes og bedriftens behov, er det en forutsetning at tilliten gjenopprettes.

7.3 Avslutning

Personalpolitikken overfor eldre arbeidstakere berører interessekonflikter både mellom den ansatte og bedriften og mellom yngre og eldre arbeidstakere. Denne rapporten viser at det er en utbredt tendens til at aktørene på den enkelte bedrift forskanser seg bak gruppetenkning framfor å lete etter løsninger som er tilpasset den enkeltes muligheter, ønsker og behov. Hvis seniorpolitikk skal

settes på dagsordenen på en konstruktiv måte, må det skje som ledd i en generell gjennomgang av personalpolitikken, der alle ledd i bedriftsorganisasjonen og ikke minst fagforeningene inviteres til å delta.

Litteratur

Andersen J.G. og Christensen 1991

Skatter uden velfærd. Kbh: Dansk jurist- og økonomforbunds Forlag.

Atkinson, J. 1985

Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. IMS-Report No 89. Brighton: Institute of Manpower Studies.

Dahl, S.-Å. 1990

Dekruttering og trygd. Bergen: Senter for anvendt forskning, Norges Handelshøyskole.

Fløtten, T. 1991

Godt sikret? Kvinners økonomiske og sosiale sikkerhet. Oslo: FAFO-rapport 116.

van Gennep, A. 1960

The Rites of Passage. Chicago: The University of Chicago Press.

Giddens, A. 1979

Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. London: Macmillan.

Giddens, A. 1991

Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press.

Gooderham, P.N. 1985

Bedriftsintern opplæring. Trondheim: Norsk Voksenpedagogisk institutt.

Gullestad, M. 1989

Kultur og hverdagsliv. Oslo: Universitetsforlaget.

Halvorsen, K. og A. Johannessen 1991

Når bedriften ikke har bruk for deg lenger. Oslo: NKSH.

Hansen, P.V. og P. Plougman 1989

Personalplanlægning i praksis. Kbh: Samfundslitteratur.

Hatland, A. 1992

Til dem som trenger det mest? Oslo: Universitetsforlaget.

Hippe, J. og A.W. Pedersen 1988

For lang og tro tjeneste? Pensjoner i arbeidsmarkedet. Oslo: FAFO-rapport 84.

- Hippe, J. og A.W. Pedersen 1991
Førtidspensjonering i private bedrifter. Oslo: FAFO-Arbeidsnotat.
- Johannessen, A. 1990
 "Førtidspensjonering - et påtvunget onde eller et gode?" i *Aldring og eldre* 1.
- Larsen, K.A. 1991
Fremtidens arbeidsmarked. Oslo: ECON-rapport 19.
- Lysgaard, S. 1961
Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayer, K.U. and J. Allmendinger 1989
Work and the Life Course. Berlin: Max Planck Institute for Human Development and Education.
- Nordhaug, O. m.fl. 1990
Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling Bergen: Tano.
- NOU 1990:70
Uførepensjonering.
- Paus, E. 1991
Høyt skattet? Oslo: FAFO-rapport 114.
- Seip, Å.A. 1990
Personalpolitikk for eldre arbeidstakere. Utviklingstrekk og muligheter. FAFO-Arbeidsnotat.
- Shalev, M. 1983
 "The Social Democratic Model and Beyond Two Generations of Comparative Research on the Welfare State" i *Comparative Social Research* Vol 6.
- Solem, P.E. og M. Lauvli 1987
Pensjoneringsmønstre. Yrkesavgang og pensjonsuttak i årene omkring pensjonsalderen. Norsk Gerontologisk Institutt, Rapport nr. 2.
- Solem, P.E. 1989
Enighet og Tvisyn. Norsk Gerontologisk Institutt, Rapport nr. 3.
- Tokaraski, W. 1988
Early Retirement: Trends and Results. Brookdale Institute of Gerontology and Human Development.

Turner, V.W. 1970

"Betwixt and Between: The Liminal Period in Rites de Passage" in Hammel and Simmons (eds): *Man Makes Sense*. Boston: Little, Brown and Company.

Vennerød, C. 1982

Arbeid mindre - lev mer. Oslo: Universitetsforlaget.

Wadel, C. 1973

Now, Whose Fault Is That? The Struggle for Self-Esteem in the Face of Chronic Unemployment. Institute of Social and Economic Research, Memorial University of Newfoundland, St. John's.

Wadensjö, E. 1990

Early Exit from the Labor Force in Sweden. Stockholm: Institutet för social forskning.

Waldrop, A.K. 1991

Bedre ufør var? Oslo: Upublisert FAFO-notat.

Westin, S. 1989

"Langsiktige virkninger av en bedriftsnedleggelse" i *Søkelys på arbeidsmarkedet* nr. 2. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Zeuner, L. og C. Nørregaard 1991

Fortjent otium. Kbh: Socialforskningsinstituttet.

Aarum, A.G. 1991

"Quo vadis, personal - og NIPA?" i *NIPA Bulletin* 6.

Vedlegg

INTERVJUGUIDE PERSONALLEDELSEN

I Bedriftshistorie

Generelt

- 1 Kan du kort beskrive bedriftens utvikling og historie?
 - a Hvor gammel er bedriften?
 - b Hvorfor og hvordan ble den startet?
- 2 Hva slags konkurransesituasjon er bedriften i?
 - a På et eksportmarked eller et hjemmemarked?
 - b Hvordan har konkurransesituasjonen preget bedriften opp igjennom årene?
 - Tidligere konjunkturer?
 - I nyere tid (pr. i dag)?
- 3 Hva er etter din mening de mest aktuelle problemene bedriften står overfor i dag?
- 4 Når det gjelder bedriftens aktuelle situasjon, hvordan vil du beskrive denne økonomisk sett? Vekst eller nedgang?
 - a Har det skjedd endringer i økonomisk situasjon de siste 510 år?

Endringer

- 5 Har bedriften foretatt noen organisatoriske omorganiseringer i løpet av de siste 5-10 år?
 - a Eller har de planer om slik omorganisering?
 - b Hva er i så fall årsaken til en slik omorganisering?
 - Økt fleksibilitet?
 - Kostnadsreduksjoner?
 - Ønske om kompetanseoppbygging?
 - c Er dette evt. å betrakte som en langsiktig eller kortsiktig strategi?
- 6 Har bedriften foretatt større teknologiske endringer i løpet av de siste 5 år? (F.eks. omlegging til data, omlegging til arbeidsbesparende teknologi)
 - a Har dette vært endringer som har krevet spesielle kurs for de ansatte?
 - b Hvordan vil du si at de ansattes reaksjoner og tilvenning har vært? (Problemfri, Vanskelig, Variert avhengig av alder/utdanning)
- 7 Personellmessig, er bedriften i ekspansasjon, stabil eller i en slankeperiode?
 - a Er dette eventuelt endringer som foregår planlagt over tid, eller resultat av plutslige endringer i bedriftens omgivelser (f.eks. markeds-situasjon)?

Hvis "slanking":

b Har dere måttet gå til oppsigelser i løpet av de siste 510 år?

c Hvis ikke oppsigelser, hvordan har dere da "slanket" arbeidsstokken?

II Generelt om personalpolitiske tradisjoner

Generell personalpolitikk

1 Har fagforeningene her lokal forhandlingsrett?

JA a Er det her forhandlet om andre ting enn lønn? (f.eks. arbeidstid, informasjonsplikt, oppsigelser)

Hvilke ting?

b Eller er andre ting enn lønn drøftet uformelt?

Hvilke ting?

NEI a Finnes det noen lokal særavtale?

Hvem er da motparten?

Hva er hovedpunktene i denne (kopi i personalhåndbok/-tariffavtale?)

2 Hva slags stillings og avlønningssystemer har dere?

a Individuelle lønninger knyttet til person, generelle lønninger knyttet til stilling, eller kombinasjoner/bonusordninger?

b Når en stilling blir ledig foretrekkes intern eller ekstern arbeidskraft?

Varierer evt. dette med stillingsnivå?

3 Kreves intern opplæring (altså at utdanning/kompetanse ikke kan skaffes på skoler/kurs i Norge/utenfor bedriften)?

a Hva slags kompetanse krever jobbene i bedriften?

b Har dere stor utskifting av arbeidsstokken?

Hvorfor?

4 Har dere noen strategier for livslang læring når det gjelder de ansatte?(opplæring og kurs)

a Er dette internt eller eksternt drevne kurs?

b Hvilke målsettinger har man evt. med disse?

c Registrerer dere hvilke grupper arbeidstakere som her prioriteres? (Alder/type stilling/stillingsnivå)

5 Hva slags praksis har bedriften når det gjelder jobbrotering av de ansatte? (Satser man på spesialisering, eller utstrakt rotasjon?)

a Hva er årsaken til at dere har valgt en slik jobbrotasjonsmodell?

Minske belastningsskadene i de hardeste jobbene

Gi de ansatte økt innsikt i arbeidsprosessen

Gi eldre arbeidstakere mulighet til å stå lenger samme jobb

b Hva er de ansattes syn på den praksis dere har her?

6 Hvilke kanaler for kommunikasjon eksisterer mellom ledelsen og den enkelte ansatte (f. eks. personalsamtaler)?

a Har dere noen bestemt målsetting med dette?

b Hvordan fungerer evt. dette?

Som bevisstgjøring

Som informasjon

Tradisjoner og oppsigelser

7 I enkelte bedrifter, f.eks. IBM, oppfattes det som en tradisjon at arbeidstakere ikke skal sies opp ved en evt. omorganisering av bedriften. Hvordan er dette her?

III Personalpolitiske vurderinger i innstrammingsfaser (Der dette har vært aktuelt)

Generelt om oppsigelser

1 Kan du beskrive en bestemt oppsigelsessituasjon?

a Hvordan oppsto behovet for oppsigelser?

b Hvordan gikk ledelsen fram?

c Hvordan reagerte fagforeningen(e)?

d Hvilke alternativer ble vurdert?

e Hva ble resultatet?

Valgte man den oppsigelsesform som ga bedriften størst økonomisk innsparing

Eller tok man også andre hensyn? (Bedriftens rykte, de ansattes situasjon o.l.)

Oppsigelser og eldre arbeidstakere

2 I de oppsigelsessituasjonene dere har hatt, har ansiennitetsprinsippet vært gjeldene?

a Hvis ikke ansiennitetsprinsippet har vært fulgt, hvordan har man gått fram for å velge ut de som skal sies opp?

b Hva synes du om den praksis dere har fulgt her? (Fordeler og ulemper, for hvem?)

3 Ved oppsigelser, vurderer dere bedriftens rykte, når dere bestemmer hvem som skal sies opp?

IV Pensjonsordninger

Vanlig pensjon

1 Har bedriften et eget pensjonstilbud for sine ansatte?

a Når og hvorfor ble dette evt. innført?

b Hvordan er dette evt. utformet? (Innbetalingsprofil, verdisikring ved jobbskifte?)

c Betaler arbeidsgiver hele premien, eller betaler de ansatte en viss del?

d Hvor mye koster dette bedriften årlig?

- e Hvem går tilbudet til? (alle, eller bestemte grupper)
- f Hva dekker ordningen? (Uførepensjon/alderspensjon i tillegg til folketrygden?)

Førtidspensjonering

2 Har bedriften utformet noe førtidspensjonstilbud for sine ansatte? (Inkl. klatte på Atrygd, men ikke på uføretrygd)

JA a Når og *hvorfor* ble dette tilbudet innført?

Sammenheng med omorganisering, oppsigelser?

b Hvordan er dette utformet?

c Hvem går tilbudet til? (alle, eller bestemte grupper)

d Har det vært noen endringer i dette tilbudet etter at det ble innført?

e Er dette et stående tilbud?

f Hvor mange har tatt i mot dette tilbudet i 1990? (Sml. med hvor mange *kunne* tatt i mot tilbudet?)

Hvis alle; hvorfor det?

Hvis nesten ingen; hvorfor ikke?

NEI a Hvorfor ikke? (Ikke etterspurt, få eldre?)

b Har man hatt en slik ordning noen gang?

c Har man planer om innføring av en slik ordning?

d Har det vært forhandlet om, eller har det vært uformelle diskusjoner med fagforeningen(e) om førtidspensjon?

3 (Hvis privat tjenestepensjonsordning): Mister de ansatte pensjonsopptjening ved å gå av før pensjonsalderen (enten ved at de går på bedriftens egen førtidspensjonsordning, eller på AFP, eller på uføretrygd)?

a Varierer dette med den ordningen de eventuelt går av på?

4 Hva er fagforeningen(e)s holdning(er) til førtidspensjonering?

a Har de stått på for at dere har fått/skal få et førtidspensjoneringstilbud?

b Hvis flere fagforeninger: Har disse forskjellige oppfatninger omkring fordeler og ulemper ved førtidspensjon?

5 (Hvis førtidspensjonsordning): Hvordan har de førtidspensjonsordningene dere har blitt opplevd på arbeidsplassen? Har det skapt:

Motivasjonsproblemer?

Misnøye?

Murring?

Opplevd som positivt?

V Personalpolitikk eldre arbeidstakere

Eldre arbeidstakere:

1 Når jeg snakker om eldre arbeidstakere, hvem tenker du på da (alder/-type)?

a Av de ansatte her ved bedriften (kjennetegn?)

b Ved nyansettelser (hvor gamle er folk når de er for gamle til å bli ansatt?)

2 Hvor i bedriftshierarkiet befinner eldre arbeidstakere seg?

3 Syns du det er en optimal aldersstruktur i denne bedriften?

a Hvordan skulle en optimal aldersstruktur vært? (sml. med faktisk aldersstruktur)

b Har dere noen strategier for livsfaseplanlegging; planlegging for til en hver tid å ha en optimal aldersstruktur i bedriften?

c Hva går dette evt. ut på?

d Hvilken betydning mener du at en aldersmessig god sammensetning har for arbeidsmiljøet?

4 Er det vanlig i denne bedriften at folk fortsetter fram til pensjonsalder?

5 Mener du at eldre arbeidstakere besitter spesielle egenskaper som kan være nyttig i en personalmessig sammenheng?

JA a Hva slags egenskaper (erfaring, nøyaktighet, mindre sykemelding, lojalitet, ser ting i sammenheng)

TJA b Eldre arbeidstakere oppleves enkelte steder som om de har problemer med å omstille seg,
er lite nytenkende,
arbeider sakte,
vil du si at dette er beskrivelser som passer på de eldre arbeidstakerne hos dere?

6 I hvilke sammenhenger opplever du at eldre arbeidstakere er mest kreative?

7 Eldre har generelt mer utdanning og bedre helse i dag enn tidligere, har dette ført til noen endring i ditt syn på eldre arbeidstakere?

8 Har dere utformet attraktive tiltak for å holde på eldre medarbeidere? (motsats til førtidspensjonsordning)

Fleksible tiltak for eldre arbeidstakere

9 Finnes det formaliserte tiltak for at eldre arbeidstakere skal slippe de tyngste jobbene, også ved en evt. rotasjon?

a Vet du om det forekommer slike tiltak uformelt i avdelingene?

10 Eksisterer det noen muligheter for at eldre arbeidstakere kan bli fritatt for nattarbeid eller annet skiftarbeid?

a Hvordan er i så fall den formaliserte prosedyren her?

b Har det evt. vært noen reaksjoner fra yngre arbeidstakere på slike fritak? (negative eller positive)

11 Er det i praksis mulig for arbeidstakere å fortsette i arbeid etter pensjon-salderen (67 år) her hos dere?

a Hvordan/hvorfor ikke

Jobbomforming Intern omplussing/omskolering:

12 Hvilke valgmuligheter foreligger for eldre arbeidstakere i form av jobbomforming, intern omplussing og omskolering her ved bedriften? (som alternativer til førtidspensjonering/ uføretrygding)

a Finnes det rettstillinger?

Hva slags? (konsulent eller undervisning)

For hvem? (bare for ledere?)

13 På hvilken måte, og i hvilken grad har den enkelte blitt informert om muligheter for jobbomforming, og intern omplussing/omskolering?

a Hvem informerer? (fagforening eller personalledelse)

14 I praksis hvilke strategier velger dere når det gjelder omplussing/-omskolering?

a Har dere noen rutiner i behandlingen av slike saker? (Behandles i arbeidsmiljøutvalg, atferdsutvalg e.l.?)

b Har det skjedd noen endringer når det gjelder den personalpolitikk som føres i forhold til omskolering/omplussing?

Når og hvorfor?

15 Hvor mange i bedriften er eventuelt pr. i dag omplassert/under omskolering?

a Kan du beskrive to slike eksempler? (F.eks. av en på ledernivå og av en på arbeidernivå)

b Hvor mange ca. har etterspurt omplussing eller omskolering det siste året?

16 Hva slags omplussingstiltak for eldre arbeidstakere mener du det er realistisk å gjennomføre utover de dere evt. har?

Deltidspensjonering:

17 Har bedriften noen strategier for deltidspensjonering av eldre arbeidstakere?

a Hva går disse evt. ut på? (kombinerer man uføretrygding med arbeid?)

- b Hvordan ser ledelsen på dette som alternativ til full førtidspensjonering?
- c Økonomisk sett, blir dette dyrt for bedriften?
- d Blir det lite økonomisk gunstig for arbeidstakeren?
- e Hvor mange i bedriften er evt. i dag deltidspensjonert?

18 (Hvis divisjonalisering): Har dette påvirket mulighetene for omplassering eller deltidspensjonering?

19 Jeg har nå stilt en del spørsmål om spesifikke tiltak for eldre arbeidstakere (fleksibilitet, omplassering, omskolering, deltidspensjonering, førtidspensjonering), før jeg går videre ville jeg gjerne høre om det er flere tiltak dere har som jeg ikke har vært inne på så langt.

- a Er dette formaliserte tiltak, som registreres?
- b Vet du om det rundt om i avdelingene forekommer mer uformelle tiltak for eldre arbeidstakere (f. eks at de slipper bestemte arbeidsoppgaver)?

20 Arrangerer dere kurs i forberedelse til pensjonsalderen, legeundersøkelser, info. om førtidspensjonsordninger etc.?

- a Evt. når inviteres ansatte til å delta på disse (hvilken aldersgruppe ansatte)?
- b Skiller dere her personalpolitisk mellom forskjellige stillingsgrupper av eldre arbeidstakere? (F.eks. mellom ledere og arbeidere)

Trygde og arbeidsmarkedsetaten

21 Har du eller andre i personalledelsen noen faste kontakter i trygde eller arbeidsmarkedsetaten?

- a Gjør bedriften aktivt bruk av sykepenger/ attføringspenger fra noen av disse etatene (f.eks. i forbindelse med intern attføring/omskolering)?
- b Sitter noen fra bedriften og/eller bedriftshelsetjenesten i en basisgruppe?

22 Har bedriften et eget attføringsutvalg?

- a Hvilke personer sitter evt. i dette?
- b Har dere noen avtale med arbeidskontoret om bistand fra dem i attføringsutvalget?

Om sykefravær og arbeidets egenverdi

23 Har bedriften et høyt sykefravær?

- a Er dette primært korttids eller langtidsfravær?
- b Hva tror du evt. årsaken til dette kan være?
 Dårlig arbeidsmiljø?
 Endret holdning til arbeidets egenverdi (at arbeidet er et gode i seg selv)?
 Eller rett og slett at folk er sykere nå enn før?

24 Registrerer dere systematisk sykefraværet, og dermed eventuelle endringer i dette?

a Hvorfor gjør dere det?

Bruker dere denne informasjonen aktivt på noen måte?

b Ved langtidsfravær, skiller dere personalpolitisk mellom de dere vet *ikke* skal tilbake, og de som er reelt sykemeldte?

Uføretrygding

25 I tilfeller der en av bedriftens arbeidstakere har søkt om uføretrygding, har dere opplevd skepsis fra trygdeetaten om hvorvidt det faktisk er behov for dette?

a Vet du evt. hvordan den trygdesøkende har opplevd dette?

b Hva har vært bedriftens reaksjon på en slik skepsis?

26 Vet du om tilfeller der bedriftslegen har uttrykt skepsis om hvorvidt det er behov for uføretrygding av ansatte som har kommet til ham for å søke om dette?

a Har det hendt at bedriftslegen har kontaktet personalledelsen med spørsmål om omplassering/omskolering for arbeidstakere som har ønsket å uføretrygde seg?

27 Enkelte bedrifter har gått offentlig ut å oppfordret sine ansatte til å søke om uføretrygding som en form for førtidspensjonering, har det skjedd at eldre arbeidstakere har tatt kontakt med deg eller bedriftslegen om dette?

a Alternativt, har du eller andre i personalledelsen tatt aktivt kontakt med eldre arbeidstakere om dette?

b Har dere i personalledelsen noen gang følt dere presset, direkte eller indirekte, av bedriftsledelsen til å benytte trygdeordningene slik?

28 I hvilken grad samarbeider personalledelsen med bedriftslegen om uføretrygding?

a Beskriv evt. hvordan dette skjer.

29 Syns du at det er for vanskelig, eller tungvint eller byråkratisk å få uførepensjon slik reglene er i dag?

30 Har dere, evt. i tillegg til tjenstepensjon, gavepensjon på toppen av uførepensjon?

Tidligpensjonering generelt

31 Hender det at eldre arbeidstakere oppsøker personalledelsen og spør om råd i forbindelse med tidligpensjonering?

a Hvilke råd gir du evt. da? / Ville du gitt da?

32 Tror du at de ansatte føler trygd som stigmatiserende?

a Evt. forskjellige oppfatninger avhengig av trygdeform?

Utstøting

33 Det hevdes at eldre arbeidstakere enkelte steder har følt seg presset (mobbet) ut av bedriften (spesielt i innstrammingsfaser), har noe slikt skjedd her? (Beskriv situasjonen)

- a Hvem har i så fall presset ut?
Fagforeningen(e)?
Yngre arbeidstakere som ønsker opprykk?
Ledelsen?

V Avsluttende spørsmål

1 Som personalleder, hva ser du som din viktigste oppgave?

2 Føler du som personalleder/ansatt noen konflikt mellom det å ta vare på mennesker og det å ta vare på økonomi?

3 Er du fornøyd med det som er gjort av personalpolitikk overfor eldre arbeidstakere?

- a Hva ville du evt. ha gjort anderledes, eller fått utrettet?
- b Er det ting her du opplever at det ikke er mulig å endre på? Hvorfor det?

4 Ser du behov for nye eller andre pensjonsordninger for eldre, som et alternativ til dagens "klatte"system?

- a Hvordan burde en slik pensjonsordning vært utformet?
- b Hvem sitt ansvar mener du dette er?
Myndighetenes
Bedriftenes (private)
LO/NHO område

5 Hvordan stiller du deg til at pensjonerte ansatte kan få tilbud om deltidsarbeid hos dere i travle perioder?

- a Kunne dette vært et formalisert og organisert tiltak, evt. sammen med pensjonerte ansatte fra andre bedrifter? (Poolordninger)

6 Føler du behov for hjelp til kurs, ideutvikling o.l når det gjelder personalpolitikk for eldre arbeidstakere?

- a Hva med generelt marginale arbeidstakere; føler du behov for hjelp til aktive tiltak, omplassering, intern opplæring, oppfølging av sykemeldte etc.?
- b Hvordan skulle disse kursene vært utviklet? Hvilke behov har dere her?

INTERVJUGUIDE FAGFORENINGSREPRESENTANT

I Fagforening og bedrift. Aktuelle problemer

- 1 Hvor mange arbeidstakere i bedriften organiserer din fagforening?
 - a Hvordan vil du beskrive interessen for fagforeningsarbeid og saker blant de ansatte?
- 2 Hva mener du er det mest aktuelle problemet denne bedriften står overfor i dag?
 - a Hvordan jobber fagforeningen i forhold til dette problemet?
- 3 (Hvis lokal forhandlingsrett eller lokal særavtale): Hvilke ting er det her forhandlet om (utenom evt. lønn)?
 - a Er det andre ting som her er drøftet mer uformelt?
 - b Eller er det ting som fagforeningen ønsker å få opp på dagsordenen ved leilighet?
- 4 (Hvis teknologiske eller organisatoriske endringer): Hvordan har fagforeningen og de ansatte stilt seg til disse endringene?
 - Vært fornøyd
 - Vært misfornøyd
 - Skapt murring
 - Ingen reaksjoner
 - a Hvordan har de ansattes tilvenning vært?
 - Problemfri
 - Vanskelig
 - Variert avhengig av alder/utdanning
- 5 (Hvis innskrenkinger/"slanking"): Har dette vært planlagte endringer over tid, eller basert på plutslige endringer i bedriftens omgivelser (f.eks. markedssituasjonen)?
 - a Hvordan har fagforeningen forholdt seg til disse innskrenkningene?
 - Ideologisk; hva har dere sagt til ledelsen og medlemmene?
 - Konkret; hva har dere gjort i praksis?
 - b Er dere fornøyd med det dere har fått gjort i forhold til innskrenkningene?
 - c Hvis innskrenkningene har ført til omplasseringer, har ansiennitetsprinsippet vært fulgt?
- 6 I enkelte bedrifter, f.eks. IBM, oppfattes det som en tradisjon at arbeidstakere ikke skal sies opp ved en evt. "Slanking"/omorganisering av bedriften. Hvordan er dette her?

II Personalpolitiske vurderinger i innstrammingsfaser (Gjelder de bedrifter der dette har vært aktuelt)

Generelt om oppsigelser:

1 Kan du beskrive en bestemt oppsigelsessituasjon?

- a Hvordan oppsto behovet for oppsigelser?
- b Hvordan gikk ledelsen fram?
- c Hvordan reagerte dere (fagforeningen(e))?
- d Hvilke alternativer ble vurdert?
- e Hva ble resultatet?

Valgte man den oppsigelsesform som ga bedriften størst økonomisk innsparing

Eller tok man også andre hensyn? (Bedriftens rykte, de ansattes situasjon o.l.)

Oppsigelser og eldre arbeidstakere

2 Har ansiennitetsprinsippet vært gjeldende ved de oppsigelser som har vært foretatt?

- a Hvis ikke ansiennitetsprinsippet har vært fulgt, hvordan har man gått fram for å velge ut de som skal sies opp?
- b Har fagforeningen vært trukket med i denne utvelgelsen?

3 Hvis det i bestemte tilfeller er mest gunstig å si opp eldre arbeidstakere (fordi yngre arbeidstakere f.eks. har bedre kompetanse), hvilke muligheter anser du for å være de beste?

- a Hva legger du vekt på i denne vurderingen? (hensynet til arbeidstakernes økonomiske kompensasjon, bedriftens egenandeler, eller annet?)

4 Ved oppsigelser, tror du ledelsen er opptatt av bedriftens rykte, når de bestemmer hvem som skal sies opp?

III Bedriftens personalpolitikk

1 Hvilke kanaler for kommunikasjon eksisterer mellom ledelsen og den enkelte ansatte (f. eks. medarbeidersamtaler)?

- a Hvordan fungerer kommunikasjonen?
Gjensidig eller enveis?
Informasjon eller bevisstgjøring?

2 Er fagforeningen og de ansatte generelt fornøyd med det kurstilbud som gis?

- a På hvilke måter kunne dette vært bedre?
- b Får alle ansatte tilbud om slike kurs? Hvem får ikke?

3 (Hvis jobbrotasjon): Hva er fagforeningens og de ansattes syn på den jobbrotasjonsmodellen som praktiseres her ved bedriften? (fordeler og ulemper)

(Hvis ikke jobbrotasjon): Er fagforeningen og de ansatte fornøyd med den arbeidsmodell som praktiseres ved bedriften, eller kunne man ønske seg en modell med mer jobbrotasjon? (Begrunn)

4 Er det andre ting ved arbeidssituasjonen for de ansatte man gjerne ville ha endret?

IV Tiltak for eldre arbeidstakere

Eldre arbeidstakere generelt:

1 Når jeg snakker om eldre arbeidstakere, hvem tenker du på da (alder/-type)?

a Av de ansatte her ved bedriften (kjennetegn?)

b Ved nyansettelser (hvor gamle er folk når de er for gamle til å bli ansatt?)

2 Hvor i bedriftshierarkiet befinner eldre arbeidstakere seg?

3 Syns du det er en optimal aldersstruktur i denne bedriften?

a Hvordan skulle en optimal aldersstruktur vært? (sml. med faktisk aldersstruktur)

b Hvilken betydning mener du en aldersmessig god sammensetning har for arbeidsmiljøet?

4 Er det vanlig i denne bedriften at folk fortsetter fram til pensjonsalder?

5 Mener du at eldre arbeidstakere besitter spesielle egenskaper som kan være nyttig i arbeidsmessige sammenhenger?

JA a Hvilke egenskaper? (erfaring, nøyaktighet, mindre sykemelding, lojalitet, ser ting mer i sammenheng)

TJA b Eldre arbeidstakere oppleves enkelte sfærer som om de har problemer med å omstille seg, er lite nytenkende, arbeider sakte, vil du si at dette er beskrivelser som passer på de eldre arbeidstakerne hos dere?

6 I hvilke sammenhenger opplever du at eldre medarbeidere er mest kreative?

7 Eldre har generelt mer utdanning og bedre helse i dag enn tidligere, vet du om dette har ført til noen endring i de yngre ansattes syn på eldre arbeidstakere?

Politikk overfor eldre arbeidstakere

8 Har fagforeningen her engasjert seg i å utvikle en personalpolitikk som retter seg spesielt mot eldre arbeidstakere?

a Hvilke tiltak mener du evt. bør innføres på dette området?

b Inkluderer dette attraktive tiltak som har som siktemål å holde på eldre arbeidstakere?

9 Kurs i forberedelse til pensjonsalderen: Hva synes du at slike kurs burde inneholde?

Hvis de har: Hva er din vurdering av dette tilbudet?

Hvis ikke har: Har fagforeningen på noen slags måte snakket med ledelsen om innføring av dette?

Fleksible tiltak for eldre arbeidstakere

10 Eksisterer det noen formelle muligheter for at eldre arbeidstakere kan bli fritatt for nattarbeid, annet skiftarbeid, eller de tyngste jobbene?

a Hvordan fungerer i så fall den formaliserte prosedyren her?

b Har det evt. vært noen reaksjoner fra yngre arbeidstakere på slike fritak? (negative eller positive)

11 Vet du om det forekommer uformelle tiltak rundt om i avdelingene for å lette arbeidet for eldre arbeidstakere (f.eks. at de slipper skiftarbeid, eller slipper de tyngste jobbene)?

12 Hvordan vil du si at mulighetene er i denne bedriften for internt jobbskifte/omplussing?

a Finnes det rettetstillinger?

b Er dette evt. tilbud som bare kommer bestemte grupper til gode (f.eks. lederne)

c Har du inntrykk av at eldre arbeidstakere ofte etterspør internt jobbskifte?

NEI b Hvorfor ikke?

13 På hvilken måte og i hvilken grad blir den enkelte arbeidstaker informert om mulighetene for jobbomforming og intern omplussing/omskolering?

a Hvem informerer om dette? (fagforening, personalledelsen, arbeidsmiljøtilsvalgt)

14 Hva slags omplussingstiltak for eldre arbeidstakere mener du det er realistisk å gjennomføre utover de dere evt. har?

15 Er det gode muligheter i denne bedriften for deltidspensjonering?
a Har du inntrykk av at dette er etterspurt av de eldre arbeidstakerne?

16 (Hvis divisjonalisering): Har dette påvirket mulighetene for omplassering eller deltidspensjonering?

17 Jeg har nå spurt om mulighetene for og etterspørselen etter internt jobbskifte, deltidspensjonering og fritak for skiftarbeid/tungt arbeid, er dette ting fagforeningen har engasjert seg i på vegne av eldre arbeidstakere?
a Hvorfor/hvorfor ikke?

Pensjonsordninger og fleksibel pensjonsalder

18 (Hvis egen pensjonsordning): Hva syns du om den pensjonsordningen bedriften har for sine ansatte?

a Hva ville du evt. ha endret på?

b Er dette endringer dere har drøftet med ledelsen?

c Mister man pensjonsopptjening ved å gå av før pensjonsalderen?

(Hvis ikke egen pensjonsordning): Er dette noe fagforeningen har jobbet for å få? (Hvorfor/ hvorfor ikke?)

19 (Hvis førtidspensjon): Hva syns fagforeningen om det førtidspensjonstilbudet bedriften har?

a Hvordan vil du si at dette har blitt opplevd blant de ansatte? Har det skapt:

Motivasjonsproblemer?

Misnøye?

Murring?

Opplevd som positivt?

20 Tove Strand Gerhardsen har nettopp gått ut og foreslått at man innfører en fleksibel pensjonsalder fra 62 år. Hva syns du om dette?

a Vurder evt. i forhold til AFP/65 års grensen.

21 Hva har du inntrykk av er det viktigste kriteriet eldre arbeidstakere vurderer hvorvidt de skal tidligpensjonere seg ut fra?

At de er slitne,

At de vil ha mer fritid,

Hvordan den økonomiske kompensasjonen blir

Bedriftens usikre situasjon

Ønske om å slippe til yngre krefter

De føler seg presset ut

22 Hvordan stiller fagforeningen seg til at arbeidstakere evt. fortsetter i arbeid etter pensjonsalderen (67 år)? (Begrunn standpunktet)

Utstøting

23 Det hevdes at eldre arbeidstakere enkelte steder har følt seg presset (mobbet) ut av bedriften (spesielt i innstrammingsfaser), har noe slikt skjedd her? (Beskriv situasjonen)

a Hvem har i så fall presset ut?

Fagforeningen(e)?

Yngre arbeidstakere som ønsker opprykk?

Ledelsen?

Sykefravær og trygd

24 Vil du si at det er et høyt sykefravær ved denne bedriften?

a Vet du om dette primært er et korttids eller et langtidsfravær?

b Hva tror du evt. årsaken til dette kan være?

Dårlig arbeidsmiljø?

Endret holdning til arbeidets egenverdi (at arbeid er et gode i seg selv)?

Eller rett og slett at folk er sykere nå enn før?

25 Ved langtidsfravær, vet de ansatte (gjennom rykter f.eks.) stort sett hvem som skal ut på uføretrygd og hvem som skal tilbake i jobb?

26 Enkelte bedrifter har gått offentlig ut og oppfordret sine ansatte til å søke om uføretrygding som en form for førtidspensjonering, vet du om dette har forekommet her?

a Hva er fagforeningens synspunkt på en slik praksis?

27 (Hvis attføringsutvalg): Hvordan syns du dette fungerer?

28 Har du forslag til hva bedriften burde gjøre for at flere kunne fått intern omskolering/attføring i stedet for uføretrygd?

a Er dette noe dere i fagforeningen har engasjert dere i?

25 Tror du at de ansatte ville føle trygd som stigmatiserende?

a Evt. forskjellige oppfatninger avhengig av trygdeform?

V Avsluttende spørsmål

1 Føler du som tillitsvalgt noen konflikt mellom det å representere de ansatte og deres arbeidsplasser, og medansvar for bedriftens økonomi?

a Føler du noen konflikt mellom det å være tillitsvalgt for både yngre og eldre arbeidstakere?

2 Er du fornøyd med det som er gjort av personalpolitikk overfor eldre arbeidstakere?

a Hva ville du evt. ha gjort anderledes, eller fått utrettet?

b Er det ting her du opplever at det ikke er mulig å endre på? Hvorfor det?

3 Ser du behov for nye eller andre pensjonsordninger for eldre, som et alternativ til dagens "klatte"system?

a Hvordan burde en slik pensjonsordning vært utformet?

b Hvem sitt ansvar mener du dette er?

Myndighetenes

Bedriftenes (private)

LO/NHO område

INTERVJUGUIDE ELDRE ARBEIDSTAKERE

I Bakgrunnsinformasjon

Personlig

1 Hva slags utdanning har dere?

2 Er dere gift? Har dere barn?

a Hvor gamle er barna?

b Hva gjør ektefeller og barn?

3 Hvor mange år har dere vært i yrkeslivet tilsammen?

a Har noen av dere vært hjemme med barn eller hjemmевærende av andre årsaker i perioder i deres voksne liv?

b Jobber dere deltid eller full tid? Har dere jobbet deltid tidligere?

Bedriften

4 Hvor lenge har dere jobbet ved bedriften?

a Hvordan trives dere her? Fordeler og ulemper (sammenliknet med evt. tidligere arbeidsplasser).

5 Hvor mange eldre (over 55 år) er det omtrent ved bedriften?

a Føler dere at dere er del av et "senior" fellesskap?

6 Hvordan vil dere beskrive arbeidsmiljøet her?

a Er det høy eller lav turnover?

Hvorfor det?

b Er det høyt eller lavt sykefravær?

7 Har det skjedd noen endringer ved bedriften i de siste årene (siste 5 år) som har fått konsekvenser for jobbene deres eller jobbene til andre eldre som dere vet om?

Teknologiske endringer har ført til nye rutiner/omplussing?

Organisatoriske endringer har ført til jobbomforming/omplussing?

Nyansettelser har ført til omplussing/jobbomforming?

Nedbemannning har ført til omplussing/jobbomforming?

II Generell personalpolitikk

Forebyggende tiltak

1 Forekommer det noen form for formalisert *jobbrotasjon* ved bedriften (enten jevnlig ved samlebånd, eller på årsbasis som en del av et opplæringsprogram f.eks.)?

a Hva er evt. årsaken til slik rotasjon?

b Hva syns dere om en slik praksis?

c Har en slik rotasjon i praksis gitt den enkelte ansatte økte muligheter for intern mobilitet (livsfaseplanlegging) ved Bedriften?

2 Kan dere beskrive deres egen "karriere" ved bedriften? (Karriere her definert som de forskjellige jobbene dere har hatt mens dere har jobbet her)

a Hvilke muligheter finnes det ved bedriften for å gjøre karriere?

b Avhenger karrieremulighetene av stillingsnivå?

3 I hvor stor grad mener dere det er mulig å planlegge sin egen jobbframtid ved bedriften?

a Har dere følt at dere har kunnet være med å planlegge deres egen framtid (framtidige jobber) ved Bedriften?

4 Finnes det *retrettstillinger* ved bedriften?

a Er dette formelle stillinger alle kan søke på, eller noe bare enkelte får tilbud om?

b Er det noen av dere som har vurdert muligheten for å søke om å få / snakke med ledelsen om å få en retrettstilling?

5 Hvordan vil dere beskrive kontakten mellom ledelsen og dere som er ansatt?

a Går informasjonen begge veier, eller bare fra ledelsen og nedover?

b Føler dere at det er gode muligheter for å ta opp ting dere er misfornøyd med/opptatt av?

6 Praktiseres det *medarbeidersamtaler i deres avdeling*? Hvordan syns dere dette fungerer?

a Vet dere hvilke avdelinger dette praktiseres i? (Er det bare toppledelsen som har med sine nærmeste ansatte?)

b Åpner de muligheten for bedre framtidsplanlegging (både når det gjelder framtidig karriere og pensjoneringstidspunkt)?

7 Er dere fornøyd med det *kurstilbudet* bedriften gir sine ansatte?

a Har det skjedd at dere har opplevd at yngre arbeidstakere har blitt prioritert på kurs framfor dere?

b Hvordan har dere evt. reagert da?

Tatt opp saken med ansvarlig ledelse (og protestert)?

Tatt opp saken med tillitsvalgt?

Snakket om det uformelt med arbeidskamerater?

Vært misfornøyd, men ikke sagt noe til noen?

Følt at det var en riktig avgjørelse?

8 Arrangerer bedriften kurs i *Forberedelse til Pensjonsalderen*?

a Har noen av dere deltatt på et slikt kurs?

b Hva syns dere slike kurs bør inneholde?

Passive tiltak

9 Er dere fornøyd med den *pensjonsordningen* som er i staten?

a Hva ville dere evt. ha endret på?

Økonomisk kompensasjon?

Pensjoneringstidspunkt?

10 Hvis *førtidspensjonsordning* (Inkl. AFP): Er dere fornøyd med førtidspensjonstilbudet? (mulighet til å gå ved 65 år/ventelønn)

a Hva ville dere evt. ha endret på?

At det var en allmen ordning?

Økonomisk kompensasjon?

Pensjoneringstidspunkt?

11 Er det vanlig at eldre arbeidstakere går av med *uføretrygd* ved bedriften?

a Vet dere hva som er hovedbegrunnelsen for de som gjør det? (Yrkesbelastninger (muskelskjelett plager), alderssvekkelse, for mye forandringer i arbeidet, hjerteproblemer)

b Er dette en pensjoneringsmåte noen av dere har vurdert?

(Fordeler og ulemper)

12 Er det mange eldre som går på *halv* sykemelding eller halv *uføretrygd* ved bedriften?

a Hvordan har bedriftsledelsen stilt seg til dette?

b Er det sider ved arbeidsprosessen som gjør det vanskelig med arbeidstakere i halv stilling?

13 Er det mulig å *trappe ned* når man nærmer seg pensjonsalderen ved bedriften (nedtrapping uten sykdomsgrunn)?

a Er det noen som har gjort det?

b Er dette evt. et tilbud for alle ansatte?

c Er det noe noen av dere kunne tenke dere?

Aktive tiltak

13 Finnes det formaliserte tiltak for at eldre arbeidstakere kan slippe de *tyngste* jobbene, eller slippe skift og nattarbeid?

a Forekommer det evt. slike tiltak uformelt i avdelingene?

b Hvordan vil dere evt. si at reaksjonen til yngre ansatte er på slike formelle eller uformelle tiltak?

14 Hvordan vil dere si at mulighetene er for *jobbomforming* (samme jobb, men med hjelpemidler eller litt endret innhold) ved bedriften?

a Er det noen av dere som har fått det?

Hvorfor ønsket dere det?

Hvordan var prosedyren for å få det? (Arbeidsmiljøutvalg?)

b Alternativt vet dere om noen som har fått det?

15 Hvordan vil dere si at mulighetene er for intern *omplassering*/attføring ved bedriften?

a Er det noen av dere som har fått det?

Hva var årsaken?

Hvordan var prosedyren for å få det? (Attføringsutvalg?)

b Alternativt vet dere om noen som har blitt internt omplassert/attført?

16 Hvordan vil dere si at mulighetene er for å få *omskolering* (med sikte på å få *omplassering*/intern attføring) ved bedriften?

a Er det noen av dere som har fått det?

Hva var årsaken?

Hvordan var prosedyren?

b Alternativt vet dere om noen som har fått slik omskolerng?

17 Finnes det *andre tiltak* for eldre arbeidstakere ved bedriften som jeg ikke har vært inne på så langt?

a Hva slags tiltak?

Allianser

18 Hvis dere opplever konflikter eller problemer i arbeidssituasjonen (føler dere forbigått, oversett, eller føler at dere har for stor arbeidsbyrde o.l.), hvor søker dere støtte?

Hos andre kolleger (yngre, eller pensjonister)?

Hos bedriftslegen?

Hos personalsjefen, eller annen person på personalkontoret?

Hos din nærmeste overordnede?

Hos tillitsvalgt?

19 Varierer dette med hva det gjelder? (Utdyp)

III Planer og ønsker for framtiden

1 Med utgangspunkt i de ordninger som faktisk finnes, har dere lagt noen planer for resten av den tiden dere skal *jobbe*?

a Hvilke planer?

b Hvordan har dere tenkt å gå fram for å oppnå dette?

2 Med utgangspunkt i de pensjonsordninger som faktisk finnes, har dere lagt planer for når dere vil pensjoneres?

a Hvilke planer?

b Hvordan vil dere gå fram for å oppnå dette?

3 Er det i realiteten mulig å fortsette fram til *aldersgrensen* (70 år) ved bedriften?

a Hva er det som evt. hindrer en i dette?

Tradisjoner; ingen har gjort det før?

Uttøying i vid forstand av eldre arbeidstakere (Fra ledelsens, de tillitsvalgte eller yngre medarbeideres side)?

4 Er det mulig å fortsette i deltidsarbeid ved bedriften *etter* at dere har gått av med pensjon?

a I så fall, er dette noe dere kunne tenke dere?

5 Hvordan ser dere for dere deres *framtid som pensjonister*?

a Har dere lagt noen planer for pensjonisttilværelsen?

b Hvordan vil dere gå fram for å oppnå dette?

Har dere f.eks. tegnet privat pensjonsforsikring?

6 Føler dere at dere har nok *informasjon* og kunnskaper til å kunne planlegge framtiden selv; både framtiden som arbeidstakere og som pensjonister?

a Hvor vil dere evt. henvende dere for å få slik informasjon?

b Føler dere at det er et gap mellom de formelle personalpolitiske ordningene Bedriften har, og det som er mulig å gjennomføre i praksis?

På hvilke områder?

7 Uavhengig av de ordninger som finnes på bedriften og i samfunnet ellers når det gjelder pensjon og arbeid, har dere gjort dere noen tanker om hva dere helst ville gjøre hvis dere kunne velge fritt?

Ville dere pensjoneres så snart som mulig?

Ville dere jobbe lenger enn øvre aldersgrense?

Ville dere helst trappe ned og jobbe deltid?

Ville dere jobbe fullt, men i en lettere jobb (fysisk eller ansvarsmessig)

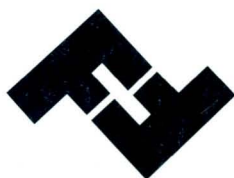
Ville dere jobbe fullt, men i en bedre betalt jobb med mer ansvar?

FØR VI VET ORDET AV DET

Stadig flere slutter i arbeidslivet før vanlig pensjonsalder. Før vi vet ordet av det kan arbeidslivet være tomt for personer over 60 år. Det er samtidig et faktum at gjennomsnittsalderen i arbeidsstyrken vil øke i de kommende år. I denne rapporten presenteres resultatene fra en undersøkelse av personalpolitiske strategier og tiltak i tretten offentlige og private virksomheter, med vekt på følgende:

- * Er bedriftene forberedt på å møte en utvikling der gjennomsnittsalderen til medarbeiderne øker?
- * Hvordan påvirker personalpolitikken mulighetene til å forbli i arbeid fram til vanlig pensjonsalder?
- * Hva gjør bedriftene for å utvikle og motivere eldre arbeidstakere?
- * Hvilke ønsker og planer har eldre arbeidstakere for videre yrkeskarriere og overgangen til pensjon?

Rapporten er skrevet på oppdrag fra Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen.



FAFO-rapport nr. 133

ISBN 82-7422-083-8

Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon
Fossveien 19, 0551 OSLO
Tlf. (02) 71 60 00