

PERSONALPOLITIKK FOR ELDRE ARBEIDSTAKERE

**FAFO Arbeidsnotat 1990
ISSN 0801-6135**

**Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon
Fossveien 19, 0551 Oslo
Tlf. (02) 71 60 00**

Personalpolitikk for eldre arbeidstakere
Utviklingstrekk og muligheter

Åsmund Arup Seip

© Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon 1991

ISSN 0801-6135

Innhold

Innledning	5
I Personalpolitikk	8
Bedriftens preferanser	8
Spesielle tiltak for eldre	11
Arbeidstakernes preferanser	13
II Personalpolitiske utviklingstrekk	16
Kostnadsreduksjoner	17
Konsentrasjon	17
Divisjonisering	18
Interne arbeidsmarkeder	18
Fleksibilitet	19
Funksjonell fleksibilitet	19
Numerisk fleksibilitet	21
Finansiell fleksibilitet	22
Uintenderte virkninger	23
Utstøting eller eget valg?	26
III Strategier og nye muligheter	28
Strategisk personalledelse	28
Intern mobilitet og karriere	30
Livsfase og personalplanlegging	31
Personalressursene	33
Medarbeidersamtaler	34
Fagforeninger og samarbeid	38
Avslutning	38
Litteratur	41

Forord

Hensikten med denne rapporten har vært å få frem de forholdene som påvirker arbeidssituasjonen til eldre arbeidstakere. Rapporten er en oppsummering av inntrykk hentet inn gjennom en intervjuundersøkelse høsten 1990. Intervjuene har vært foretatt som del av et forprosjekt finansiert av *Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen*. Rapporten skal danne grunnlaget for utformingen av et større prosjekt om personalpolitikk og eldre arbeidstakere.

Oslo, november 1990

Åsmund Arup Seip

Innledning

Norge har en pensjonsalder på 67 år. Det er den høyeste i Europa. Men mange eldre står ikke i arbeid så lenge. Yrkesdeltakelsen er sunket til under 50% i aldergruppen 60-66 år. Det er særlig blant menn nedgangen har vært stor. Fra 1980 har den falt med nesten 20%. Kvinner har hatt en generell økende yrkesaktivitet, men fra midten av 80-tallet er det også blant eldre kvinner registrert en nedgang i yrkesfrekvens.

Tabell 1. Arbeidsstyrken etter alder og kjønn i prosent av alle personer i gruppen.

	1980	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Menn 60-66	73	69	68	67	65	64	62	60
Kvinner 60-66	39	41	43	42	43	42	40	39
I alt 60-66	56	55	55	54	54	52	51	49

Kilde: SSB 1983, 1989 og 1990, og Halvorsen 1989:39.

En stor del av avgangen skyldes økende uføretrygding og bruk av førtidspensjonering, både gjennom rent bedriftsinterne ordninger og ved bruk av arbeidsløshetsstrygd. Hva er det som ligger bak denne tidlige yrkesavgangen, hvordan kan vi forklare den?

Enkelte arbeidstakergrupper har en særaldersgrense. De går av før de fyller 67 år. Andre benytter AFP-ordningen, Avtalefestet pensjon, som gir ansatte i LO-NHO-området og i staten mulighet til førtidspensjonering ved 65 år. I tillegg kommer private tjenestepensjonsordninger som kommer inn under skatteloven. Dette er de offentlig regulerte pensjonsordningene. Disse ordningene alene kan ikke forklare den store avgangen.

Yrkesavgang må ses som resultat av et samspill mellom tre parter: bedrift, arbeidstakere og samfunn. For bedriftene kan tapet av eldre arbeidskraft være et gode hvis de blir kvitt overflødig arbeidskraft. Det kan også bli en byrde, fordi bedriften kan miste stabil arbeidskraft med viktig kompetanse. Der bedriftene har førtidspensjonstilbud vil tidlig yrkesavgang bety en økonomisk belastning. Om utgiftene til førtidspensjonering lønner seg, vil først bli avgjort i et lengre tidsperspektiv. Det som kan gi en gevinst på kort sikt, kan på lengre sikt vise seg å bli kostbart.

For individet kan pensjonering være et interessant alternativ til fortsatt å stå i jobb, men bare dersom pensjonstilbudet er så godt at det ikke påvirker økonomien i for stor grad. Førtidspensjonering kan åpne veien for en alderdom med mere fritid. Men den tidlige

yrkesavgangen kan også være uttrykk for at eldre av en eller annen grunn tvinges til å gå ut av arbeidslivet.

Samfunnet kan også tape på den store avgangen ved at store deler av arbeidsstyrken ikke er produktiv. Mange eldre går over på uføretrygd eller arbeidsløshetsstrygd når de går ut av arbeidslivet. Det øker utgiftene over de offentlige budsjettene samtidig som inntektene blir redusert. Men, vi kan ikke se bort fra at nødvendige omstillinger i arbeidslivet kan kreve ulike typer mobilitet. En fornyelse av arbeidsstyrken kan derfor i visse tilfelle tjene samfunnet som helhet. Selv om trygdeutbetalingene blir store, kan en strukturendring i arbeidslivet bidra til å øke produktiviteten og dermed inntektsgrunnlaget for folketrygden.

I denne rapporten skal vi se på hvordan samspillet mellom disse tre partene virker. Vi skal drøfte hvilke preferanser de har, og hvordan de kan påvirke hverandres preferanser. Også den måten samspillet er ordnet på, de institusjonelle rammene, har konsekvenser for hvordan partene handler; de kan ha konsekvenser som ikke har vært tilsiktet. Til slutt skal jeg forsøke å vise hvordan bedriftene og de ansatte kan møte utfordringene, og kanskje løse noen av de problemene de står overfor.

Rapporten bygger på 12 intervjuer som er foretatt september/oktober 1990 i 9 ulike bedrifter. Hensikten med intervjuene har vært å få frem forskjellige syn på personalpolitikken overfor eldre arbeidstakere. Jeg har intervjuet personalarbeidere og enkelte fagforeningsrepresentanter. De har redegjort for sitt syn, for bedriftens politikk, og for forhold fagforeningen legger vekt på.¹ Innen for rammene av dette forprosjektet har det ikke vært mulig å intervjuere eldre arbeidstakere. Det vil være naturlig å trekke disse inn i et hovedprosjekt. Bedriftene er ikke valgt ut for å være representative i noen forstand. Det har alle vært store offentlige eller private virksomheter. Hensikten har ikke vært å skape et representativt bilde av forholdene i norsk arbeidsliv, men å få frem kunnskap og ideer, som kan danne et utgangspunkt for å utforme hypoteser.

Det viser seg straks vanskelig i en undersøkelse som dette, å foreta klare avgrensninger. Hva menes med "eldre arbeidstakere"? Hvilke typer bedrifter er det vi snakker om? Vi kan kort si, at her er ingen absolutte grenser. Noen arbeidstakere møter det første tegn på alderdom først ved pensjoneringen, andre kan møte problemer langt ned i 50-årene. Noen personalpolitiske tiltak rettes mot en spesifikk aldersgruppe. Det kan for eksempel være spørsmål om førtidspensjonering. Andre sosiale ordninger gjelder ikke spesifikt, men benyttes i større grad av eldre enn av yngre. Uførepensjonering er et eksempel. Også bedriftene er det forskjell på. Ulike bransjer har arbeidskraft med ulik kompetanse. Det er forskjell på store og små bedrifter. Noen bedrifter er konkurranseutsatt og konjunkturavhengig, andre er mere skjermet. Jeg vil i denne rapporten ikke gå inn på alle forskjellene, men konsentrere meg om større foretak. Det er i hovedsak disse som har en egen personalavdeling.²

¹ Intervjuene ble ikke tatt opp på bånd. De sitatene som brukes i denne teksten er laget på bakgrunn av svar som er nedskrevet og memorert. De er derfor ikke sitater i streng forstand.

² Undersøkelser fra Danmark viser at bare 11,6% av alle virksomheter har en selvstendig personalavdeling med en eller flere ansatte (Eriksen og Lind 1989:61).

Det er vanlig å beskrive de prosessene som foregår når arbeidstakere går ut av arbeidsmarkedet gjennom en av to modeller: en *utstøtingsmodell* eller en *preferansemodell*. I utstøtingsmodellen legges det vekt på de teknologiske og økonomiske rammene som bedriftene opererer innenfor. Disse rammene setter "krav" til arbeidstakerne som forbrukes som ressurs, og som så utstøtes når de ikke lenger tilfredstiller disse kravene. I preferansemodellen beskrives de ulike handlingsalternativene aktørene har, og valg av alternativ forklares ved å vise til aktørens preferanser eller ønsker. Det er viktig også å forklare hvorfor aktørene har visse preferanser fremfor andre. Vi skal se hvilke preferanser aktørene har, og hvilke utviklingstrekk som er sentrale i arbeidslivet i dag. For å forstå hvorfor og hvordan bedriftene handler, har jeg valgt å behandle dem som aktører. Det innebærer et forsøk på å kombinere preferansemodellen og utstøtingsmodellen.

IPersonalpolitikk

Ved siden av å se hvilke ordninger som er i bruk, og hvordan disse virker, er det viktig å forstå hvordan de forskjellige aktørene tenker, og hvordan de ser på bruken av ordningene. Hvilke personalpolitiske preferanser har aktørene? Det er også relevant å stille spørsmål om det er mulig å skille ut en særskilt personalpolitikk for eldre arbeidstakere. Vi skal ta utgangspunkt i det intervjumateriale som er samlet i dette forprosjektet og i generell litteratur for å gi noen forsøksvise svar.

Bedriftens preferanser

Bedriften er ingen enhetlig aktør. Dersom de ulike aktørene i en bedriftsledelse skal kunne skilles fra hverandre kreves det et svært godt materiale. I et hovedprosjekt vil det være viktig å forsøke å fange opp slike skiller. Her må vi imidlertid se bort fra problemet, og gjøre en nødvendig forenkling: vi skal behandle bedriften som en enhet.

Helt allmennt kan vi si at målet for en personalpolitikk er å sørge for at bedriften til enhver tid råder over: 1) riktige mengder med kvalifisert arbeidskraft, 2) som er godt motivert, 3) til lavest mulig kostnader. Dette innebærer at bedriften vil utvikle strategier for rekruttering (også avvikling av arbeidskraften), kvalifisering og belønning av arbeidskraften.³ I tillegg kommer andre mål. De kan variere fra virksomhet til virksomhet, og kan innebære alt fra målsettinger om å skape flere arbeidsplasser og et godt og trygt arbeidsmiljø, til målsettingen om å ha 25% nynorskstalende i visse stillinger. Målene kan være satt av virksomhetens ledelse, av ledelse og ansatte i samarbeid, eller av politiske organer.

Personalpolitikken i bedriftene settes ut i livet gjennom en rekke virkemidler. I rekrutteringspolitikken retter bedriftene seg i hovedsak mot to markeder: et eksternt, og et internt.⁴ Bedrifter som rekrutterer fra det eksterne arbeidsmarkedet, baserer seg på at arbeidskraften har fått sin kompetanse i utdanningsinstitusjoner eller i andre bedrifter. Når arbeidstakere rekrutteres fra et internt arbeidsmarked, er det gjerne på bakgrunn av den kompetansen de har ervervet gjennom å arbeide i bedriften. Det kan være spesiell opplæring som er gitt, kunnskap om bransje eller kompetanse i bedriftens organisasjon og virkemåte (Jfr. Nordhaug 1990:173).⁵ For eldre arbeidstakere er det gjerne den kompetansen som er ervervet i arbeidslivet, ofte i en enkelt bedrift, som er av spesiell betydning. Den kan gjøre eldre arbeidstakere mer kvalifisert enn yngre. Det er derfor rimelig å anta at eldre arbeidstakere vil stå sterkere på et internt arbeidsmarked enn på et eksternt, fordi bedrifts- og bransjespesifikk

³ Jfr. også definisjonen hos Vejrup Hansen og Plougmann (1989:50).

⁴ Man kan også tenke seg en inndeling av arbeidsmarkedene etter kompetansetype. Jfr. for eksempel "profesjonelle" arbeidsmarkeder (Colbjørnsen 1990:130-135).

⁵ Med kompetanse menes i denne rapporten både formell utdanning, og kunnskaper som er ervervet gjennom arbeids- og livserfaring.

kompetanse betyr mer på et internt arbeidsmarked. For eldre vil jobbskifte skje oftere internt enn eksternt.

Det er flere grunner for bedriftene til å holde på arbeidskraften. Behovet for å sikre kvalifisert arbeidskraft trekkes vanligvis frem som en hovedgrunn. I tider med stramt arbeidsmarked kan dette være viktig. Også i tilfeller der en arbeidstaker eller en gruppe arbeidstakere besitter en spesifikk kompetanse som er viktig for bedriften, vil bedriften gjennom personalpolitiske virkemidler forsøke å holde på arbeidskraften. Ulike goder som lønn, pensjonsordning og frynser kan brukes som virkemiddel. Enkelte bedrifter har som forretningsfilosofi en "full employment policy".⁶ Det vil si at de legger avgjørende vekt på ikke å si opp arbeidstakere.

I Norge, hvor lovgivning, delvis også sedvane, i stor utstrekning begrenser bedriftenes muligheter til å si opp ansatte, kan det lett se ut som om de fleste bedrifter følger prinsippet om "full employment".⁷ Men prinsippet innebærer noe mer. Bak ligger en strategi der bedriften i stor utstrekning satser på det interne arbeidsmarkedet, og selv står for opplæring og utvikling av de ansattes kompetanse. Arbeidstakernes stilling i slike bedrifter er blitt sammenliknet med et "statsborgerskap". De ansatte får visse "rettigheter" fremfor de som befinner seg på det eksterne arbeidsmarkedet. Dette er av Tom Colbjørnsen blitt kalt *bedriftsborgerskap* (Colbjørnsen 1990:125). Dersom antakelsen om at eldre arbeidstakere står sterkere på interne arbeidsmarkeder er riktig, vil vi også kunne anta at eldre arbeidstakere står sterkere i bedrifter med bedriftsborgerskap, enn i bedrifter som stiller søkere internt likt med eksterne søkere.

Det er ulike måter å avvikle arbeidskraften på. Arbeidsmiljøloven setter imidlertid grenser for bruk av oppsigelse.⁸ Det mest almindelige er derfor at arbeidsforholdet opphører gjennom avgang etter eget ønske eller gjennom pensjonering. Forholdet mellom disse avhenger svært mye av bedriftens karakter og aldersfordelingen i bedriften; pensjonering gjelder i de fleste tilfelle eldre arbeidstakere. I NSB utgjorde avgangen ved oppnådd pensjonsalder ca. 42% av all avgang i perioden 1985-89. Turnover i 1989 var på ca. 5% (NSB 1990:10).⁹ En Oslo-bedrift innen næringsmiddelindustrien hadde en periode på 70-tallet en turnover på rundt 40%.¹⁰ Det er grunn til å tro at avgangen ved denne bedriften bare i liten grad skyldtes pensjonering. Et

⁶ Filosofien kan godt være valgt ut fra rene markedsbetraktninger. Fra USA kjenner vi selskaper som IBM og Hewlett-Packard som har en slik personalpolitikk.

⁷ Fra offentlig sektor har vi eksempler på virksomheter som skjeldent eller aldri foretar oppsigelser. NSB ønsket i 1989 å redusere arbeidsstokken. Regjeringen vedtok at reduksjonen skulle skje via førtidspensjonering, ikke oppsigelse.

⁸ Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v. av 4. februar 1977, kap. XII.

⁹ Turnover er her definert som prosent av dem som slutter i løpet av et år basert på gjennomsnittlig antall ansatte i perioden. Dette målet påvirkes av endringer i antall ansatte. Ved reduksjon blir turnover estimert for lavt. Jfr. Greve 1990:94.

¹⁰ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

problem for bedriftene oppstår gjerne i krisetider når behovet for innskrenkninger melder seg. Vanligvis vil turnover synke i slike perioder. I den nevnte Oslo-bedriften er turnover i dag sunket til ca. 10%. Bedriftens personalledelse opplevde dette som "for lavt".¹¹ Kan ikke bedriften redusere ved normal avgang, gjenstår oppsigelse, permittering eller førtidspensjonering som alternativer. I et system der arbeidstakere i stor grad er beskyttet mot oppsigelse, kan førtidspensjonering fungere som en "sikkerhetsventil". De siste årene er førtidspensjonering i stor utstrekning blitt brukt som virkemiddel for å redusere arbeidsstokken eller for å få en annen alderssammensetning i bedriften.¹² Ofte finner vi at fagforeninger, bedrifter, og mange eldre selv hevder at det er riktigere at de eldre går av med pensjon litt tidligere, enn at unge skal gå arbeidsløse. Ulike pensjonsordninger er benyttet. I mange tilfeller har de eldre blitt tilbudt en "pensjon" der arbeidsledighetstrygden inngår som del av pensjonen, andre steder er uførepensjonering svært vanlig, ofte kombinert med gavepensjon.¹³ Dette er viktige personalpolitiske tiltak som får betydning for mange eldre.

Spesielle tiltak for eldre

Hvilke personalpolitiske tiltak har spesiell relevans for eldre? Vi kan dele dem i tre grupper: tradisjonelle tiltak som retter seg mot pensjonsavgangen, tiltak som tar sikte på en nedtrapping eller en omlegging av arbeidsoppgavene den siste tiden før pensjonering, og førtidspensjonering.

Det viktigste av de tradisjonelle tiltakene som er rettet mot pensjonsavgangen er selvfølgelig den faste pensjonsordningen. En rekke virksomheter har et pensjonssystem som sikrer de ansatte et tillegg til folketrygdens tilleggspensjon. Dette gjelder blant annet all offentlig virksomhet. I privat sektor er bildet mer variert. Ca. 40% av arbeidstakerne er dekket av en tjenstepensjon (Hippe og Pedersen 1988:107). Private pensjonsordninger har ulik utforming og ulik dekningsgrad. Enkelte pensjonsordninger har også en pensjonsalder som er lavere enn 67 år. I tillegg til pensjonsordning har mange bedrifter tatt i bruk forskjellige hjelpe- og støttetiltak. Her er variasjonene store. Kurs i forberedelse til pensjonsalderen er vanlig i store bedrifter, men mange har ikke et slikt tilbud. Mer eller mindre faste samtaler med de ansatte om pensjonering og pensjonens størrelse, er også vanlig. I spesielle tilfeller kan bedriftene tilby støtte eller hjelp til enkeltpersoner etter avgang. Et annet tiltak rettet mot pensjonister er "pensjonistklubber". Her kan tidligere arbeidskamerater og kolleger møtes. Ofte er disse organisert gjennom bedriftens fagforening.

I tillegg til disse ordningene kommer tiltak som tar sikte på en nedtrapping eller omlegging av arbeidsoppgavene den siste tiden *før* den faste pensjonsalderen. Også her varierer bruken av de ulike tiltak svært fra bedrift til bedrift. Tiltak som innebærer en omlegging av arbeidsoppgavene

¹¹ Ibid.

¹² Dette er beskrevet som en delmålsetning ved et førtidspensjonstilbud i A/S Norske Shell 1988 (Hardoy 1990:57).

¹³ Rundt 2000 personer over 60 år mottar i 1990 arbeidsledighetstrygd kombinert med garantert gavepensjon (Aftenposten 10.10.90). Vi vet at uførepensjon blir brukt sammen med gavepensjon, men har ikke oversikt over i hvor stor grad dette skjer.

kan være overgang til rettrettstillinger, overgang til lettere arbeide,¹⁴ eller det kan være spesialstillinger for eldre arbeidstakere. På ledernivå er det gjort forsøk med såkalte "konsernspecialister", eldre ledere som ble samlet i en ressursgruppe de forskjellige divisjonene kunne benytte.¹⁵ Motivene for å iverksette de ulike ordningene er todelt. Delvis er motivet å trekke den eldre arbeidstakeren ut av stillingen vedkommende hadde, enten fordi arbeidspresset blir vurdert som for stort, eller for å slippe andre frem i stillingen. Ofte kan arbeidstakeren ønske en endret arbeidssituasjon de siste årene, for eksempel mindre reising eller en lettere skiftordning. Motivnet kan også være å utnytte kompetansen til den eldre arbeidstakeren på en ny måte. Dersom vedkommende har vært lenge i bedriften, kan kompetansen utnyttes for eksempel i opplæring av nye arbeidstakere, på nye områder (f.eks. ved overgang fra produksjon til salg) eller i en "ressursbank" der ulike grupper i bedriften kan søke hjelp. Nedtrapping av yrkeskarrieren før oppnådd pensjonsalder foregår også i mange tilfelle. Valg av deltidsarbeide er et eksempel på dette.

Langt vanligere er imidlertid bruk av ulike ordninger for tidlig pensjonering. Jeg har valgt å betegne dette som ulike former for førtidspensjonering. Vi kan skille ut tre slike former. For det første har vi ordninger der bedriften tilbyr pensjon ved en tidligere pensjonsalder enn 67 år. Dette kan være permanente tilbud overfor hele eller deler av personalet,¹⁶ eller det kan være mer situasjonsbestemte tilbud. I tillegg gir enkelte bedrifter individuelle tilbud om førtidspensjon. Den andre formen for førtidspensjonering er bruken av pensjon sammen med arbeidsløshetsstrygd. I disse tilfellene garanterer bedriften arbeidstakeren en gitt inntekt, for eksempel 90% av lønn, dersom arbeidstakeren melder seg arbeidsledig slik at han mottar arbeidsløshetsstrygd. Bedriftspensjonen dekker så differansen. Ofte iverksettes denne ordningen i samarbeid med arbeidsmarkedsetaten.¹⁷ Den tredje formen for "førtidspensjonering" ligger i en gråsoner fordi det her ikke er bedriften som kan komme med pensjonstilbudet. Det dreier seg om uførepensjonering, ofte sammen med tilleggsytelser eller gavepensjoner. Den enkelte arbeidstaker må selv kontakte bedriftslegen eller en annen lege som kan anbefale uførepensjonering. Legen eller bedriftslegen blir sittende i en nøkkelposisjon, som en portvakt. Flere bedrifter ønsker

¹⁴ NOU (1990:1764) refererer til en ordning som er kjent fra 60- og 70-tallet, der større bedrifter ofte satte eldre arbeidstakere til vedlikeholdsarbeid eller tilfeldige jobber. Disse gikk under navnet "sekken".

¹⁵ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

¹⁶ Enkelte berifter har lavere pensjonsalder for personer i lederstilling, andre har særaldersgrenser for spesielle stillinger. Eksempelvis har lokomotivførere i NSB en særaldersgrense på 65 år med mulighet for pensjonering fra fylte 62 år. Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

¹⁷ I NOU 1990:9B:24 er denne ordningen beskrevet som "ikke i samsvar med loven". Aftenposten skriver imidlertid 10.10.90 at rundt 2000 personer over 60 år nyter godt av ordningen. Dette skjer ofte "i samarbeide med arbeidskraftmyndighetene" hevder Aftenposten.

imidlertid å stimulere til uførepensjonering. Det kan gjøres ved å gi en gavepensjon, eller ved å "informere" om hvor gunstig uførepensjonering er.¹⁸

Det er i hovedsak disse personalpolitiske ordningene, som alle har spesiell relevans for eldre, vi skal fokusere på. Vi må imidlertid hele tiden se på disse ordningene som del av en total personalpolitikk i bedriften.

Arbeidstakernes preferanser

Det er ikke foretatt intervjuer av eldre arbeidstakere. Enkelte opplysninger har jeg fått gjennom intervju med fagforeningsrepresentanter, andre bygger på tidligere undersøkelser. På samme måte som i avsnittet ovenfor om bedriftenes preferanser, vil dette avsittet ikke vise et representativt bilde av arbeidstakernes preferanser, men mer være en modell som kan være grunnlag for utvikling av hypoteser.

Vi kan dele arbeidstakernes preferanser inn i tre: 1) inntekt, 2) egenutvikling og godt arbeidsmiljø, og 3) jobbtrygghet og forutsigbarhet.

Den viktigste delen av inntekten er den direkte lønnen. I tillegg kan velferdsgoder eller frynsegoder gis som en del av lønnen eller for å kompensere for et lavt lønnsnivå. Pensjonsrettigheter er et slikt velferdsgode. Etter hvert som årene går vil betydningen av pensjonsopptjeningen tre frem for arbeidstakeren. Det er naturlig at det er de eldste som gjerne ber om et møte med personalkontoret for å få klarlagt hvor høy pensjonen blir. Det er da fire forhold som er viktige for arbeidstakeren:

- 1) opptjeningstiden
- 2) kompensasjonsnivå, hvor mange prosent av sluttlønn blir utbetalt
- 3) tid for pensjonering, ev. førtidspensjonering
- 4) rettigheter i forhold til folketrygden

Ved vanlig pensjonering (ikke førtidspensjonering) er det i første rekke de to første punktene som er sentrale.¹⁹ I tilfeller der arbeidstaker ønsker å stå i arbeid til fylte 70 år kan det imidlertid oppstå problemer. For de fleste private pensjonskassene er det i reglementet nedfeldt regler om pensjonsalder, vanligvis 67 år. De fleste bedrifter praktiserer det som en "plikt" for arbeidstaker til å gå av ved pensjonsalderen.²⁰ Det foreligger en gråsoner mellom arbeidsmiljølovens oppsatte

¹⁸ Enkelte bedrifter opplyser om at de ønsker å stimulere til uførepensjonering. De påpekes også at kjennskapet til fordelene ved uførepensjonering ofte sprer seg i visse miljøer. I disse kan uførepensjonering bli akseptert som en legitim måte å førtidspensjonere seg på. Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

¹⁹ Merk at for den samlede utbetalte pensjon har også punkt 4, de opptjente rettighetene i folketrygden betydning.

²⁰ En vanlig formulering i pensjonsvedtektene er: "Et medlem har rett og plikt til alderspensjon når de fratrer sin stilling ved pensjonsalderen." (Opplysning gitt av Kredittilsynet.)

aldersgrense og de reglene som er nedfelt i pensjonsavtalene. Derfor fungerer oftest pensjonsalderen som aldersgrense. Dette gjelder imidlertid ikke arbeidstakere som kommer inn under kommunal eller statlig pensjonskasse.

Dersom det for arbeidstakeren er snakk om å slutte før 67 år vil de to siste punktene over bli aktuelle. Av intervjumaterialet går det frem at i mange bedrifter har det blitt vanlig at arbeidstakere slutter før de er 67 år. Førtidspensjonstilbud eller uføretrygding blir tatt i bruk. Men ikke alle pensjonsordninger er like populære. Flere personalmedarbeidere uttrykte skepsis overfor AFP-ordningen. Den blir svært dyr for den enkelte pensjonist, ble det hevdet. Grunnen er at opptjeningen i tjenstepensjonen vanligvis stanser opp.²¹ Uførepensjonering er derimot mer økonomisk gunstig for den enkelte pensjonist. Opptjeningen både i folketrygden og i tjenstepensjonen fortsetter frem til fylte 67 år. Det ytes vanligvis pensjon fra den private eller offentlige tjenstepensjonsordningen (Jfr. NOU 1987:9B:19). I en bedrift mente personalmedarbeideren at det i enkelte miljøer i bedriften hadde utviklet seg en kultur der uførepensjonering var akseptert og vanlig. Det er sannsynlig at kjennskap til fordelene med uførepensjonering mange steder spres fra arbeidstaker til arbeidstaker. Dersom arbeidet er fysisk tungt, vil trolig uførepensjonering lettere bli akseptert. Hverken bedrift eller bedriftslege behøver i slike tilfelle gi ytterligere informasjon. I noen tilfeller kan det være i bedriftens interesser at det gis informasjon om uførepensjonering. Ved en bedrift ble det sagt at man forsøkte å "stimulere til uførepensjonering", delvis gjennom gavepensjon til uførepensjonerte, delvis gjennom personalsamtaler der arbeidstakeren ble gjort oppmerksom på de økonomiske fordelene med å uførepensjonere seg.²² På bakgrunn av intervjumaterialet er det grunn til å anta at uførepensjonering ses som en svært gunstig pensjonsform for mange eldre arbeidstakere dersom de kan angi en helsemessig årsak til at de ikke kan stå i jobb. I tillegg stimulerer enkelte bedrifter til slik pensjonering.

Et godt arbeidsmiljø og muligheter for utvikling i jobben er en viktig motivasjonsfaktor for arbeidstakerne. For eldre arbeidstakere er det viktig at deres utviklingsmuligheter ikke stopper på grunn av alderen eller fordi de har kommet på toppen av en tradisjonell karrierestige. Undersøkelser har vist at dette kan være tilfelle.²³ I mange tilfeller ønsker eldre mobilitet også på slutten av sin yrkeskarriere (Hydro 1990:15). Dersom eldre arbeidstakere får færre tilbud om kurs og opplæring, vil også dette redusere deres mulighet for utvikling. Resultatet kan bli at eldre arbeidstakeres kompetanse synker, og at bedriften får mindre igjen for deres arbeid. Et godt arbeidsmiljø må i tillegg til utviklingsmuligheter gi arbeidstakerne sikkerhet, annerkjennelse og en følelse av tilhørighet. I et godt arbeidsmiljø bør eldre kunne føle seg sikker på at de ikke

²¹ NHO har oppfordret bedriftene til å stope innbetalingen til tjenstepensjonen når arbeidstakere går av med AFP-pensjon.

²² Informasjon gitt i intervjuer foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

²³ Jfr. for eksempel en undersøkelse på Norsk Hydro der rapporten konkluderte med at "det kan være grunn til å spørre om den individuelle utviklingen til medarbeidere som har vært ansatt lenge, ivaretas godt nok." Norsk Hydro (1990:1).

skubbes ut av bedriften mot eget ønske. En personalmedarbeider mente at bedriftene ikke var flinke nok til å sørge for denne tryggheten: "Aldersgrensen på 70 år bør beholdes, og den må være reell. Valgmuligheter er viktig for den enkelte."²⁴ Han mente at dersom bedriften ønsket å pensjonere eldre arbeidstakere, måtte den komme med et pensjonstilbud som var så godt at arbeidstakerne valgte pensjonering fremfor å stå i jobb. Også fra en annen kant kan eldre arbeidstakere føle et press: fra yngre arbeidskamerater og kolleger. En fagforeningsrepresentant mente at det foregikk mobbing av eldre. Både fagforening og bedrift hadde tatt opp problemet, men det var vanskelig å få gjort noe. Ved en annen bedrift har personalavdelingen gått aktivt ut for å undersøke om mobbing foregår og hvordan det kan begrenses. Vissheten om tilhørighet dreier seg også om muligheten til å ha kontakt med arbeidssted og arbeidskamerater etter pensjonering. Eldre arbeidstakere ønsker ofte å fortsette å være yrkesaktive etter pensjonsalderen (Parker 1982:129-134, Johannessen 1990b:7). Svært få får imidlertid tilbud om dette. Mange holder derimot kontakt gjennom bedriftens pensjonistforening.

En tredje preferanse arbeidstakeren gjerne har er jobbtrygghet og forutsigbarhet. Behovet for forutsigbarhet overses i mange sammenhenger. Alle som har vært gjennom en reorganisering av en organisasjon kjenner problemene som oppstår når mennesker må inn i nye uventete posisjoner. Men også på individuelt nivå kan det oppstå problemer når ikke arbeidstakers forventninger svarer til realitetene. Dårlig trivsel og lavere arbeidsproduktivitet kan være resultatet. Nøkkelen til en løsning på dette problemet kan ligge i samtale og samarbeid. Gjennom samtaler, enten på individnivå eller mellom bedriften og klubben, vil partenes ønsker og tanker om fremtiden komme frem. Det gir mulighet for den enkelte til å forberede seg på endringer som er planlagt, og ikke minst, det kan og bør gi den enkelte mulighet for å påvirke disse planene.²⁵ I en rekke bedrifter etterlyses bedre bruk av medarbeidersamtaler, både fra personalarbeiderens og fra de ansattes side.²⁶ Gjennom medarbeidersamtaler vil den ansatte kunne uttrykke sine ønsker og forventninger, og bedriften vil kunne gjøre rede for hvilke forventninger den stiller, og hvilke muligheter som er åpne. Et eksempel på et tiltak som er rettet inn mot arbeidstakernes fremtid, er kurs for å forberede arbeidstakerne for pensjonsalder. Det er vanlig å avvikle dette for arbeidstakere som er 64-67 år. Men enkelte bedrifter kjører slike kurs allerede ved 55-60 år. Dette gjør det mulig for arbeidstakerne å danne seg lengre perspektiver. Man forberedes på endringen som skal komme på et tidligere tidspunkt. Det samme konseptet kan trolig benyttes også på andre arbeidsforhold som berører både eldre og yngre arbeidstakere.

²⁴ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

²⁵ For samarbeid mellom bedrift og fagforening se Bakke og Borgen 1990:137-149.

²⁶ Norsk Hydro 1990:1 og intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

II Personalpolitiske utviklingstrekk

De utviklingstrekkene som er skissert nedenfor kommer frem gjennom en strukturering av de intervjuene som er foretatt. Intervjumaterialet avspeiler personalpolitiske utviklingstrekk som også er behandlet i nyere arbeidsmarkedsforskning. Emnene behandles her på bakgrunn av intervjumaterialet og en avgrenset litteraturgjennomgang. Vi kan samle de ulike bedriftspreferansene i to bolker: lave kostnader og økt fleksibilitet. Hver samler opp en rekke mindre elementer. Dette gir oss de to sentrale personalpolitiske utviklingstrekk i dag.

Kostnadsreduksjoner

Den generelle kostnadsbevissthet som idag gjennomsyrrer all bedriftsøkonomisk tenkning er ny; eller, den er gjenfødt. På 80-tallet dukket slagordet "back to basics" opp. Det kom som en refleks av skrumpende markeder, hardere konkurranse og av raskt voksende og uoversiktelige foretaksbyråkratier i den vestlige verden. Slagordet ble importert til Norge.²⁷ Kostnadstankegangen har fungert som et ideologisk instrument for å bryte opp gamle institusjoner og få nye til å fungere. Den har hatt flere viktige konsekvenser: en konsentrasjon av arbeidsoppgavene (som slagordet hentyder til), en sektorisering eller divisjonalisering av foretak, og til kraftige personellreduksjoner gjennom utstrakt bruk av stillingsstopp, førtidspensjonering og permitteringer.

Konsentrasjon. I flere av bedriftene der vi foretok intervjuer henviste personalmedarbeiderne til en konsentrasjon av arbeidsoppgavene i bedriften: "Vi må skille ut de oppgaver som med fordel kan gjøres av andre (leies inn)."²⁸ Uttalelsen viser at bedriften kostnadsvurderer hver arbeidsoppgave og vurderer om kostnadene ved å utføre arbeidsoppgaven er mindre enn å leie andre til å utføre oppgaven. I mange tilfelle blir ikke oppgaven utført i det hele tatt. Ved en bedrift hevdet personalmedarbeideren at "før lot vi eldre, utslitte arbeidere få andre jobber, for eksempel i garderoben. Idag har vi ikke råd til dette. Vi har ikke jobber til dem." I bedriftenes konsentrasjon om sentrale oppgaver ligger et fleksibiliseringspotensiale. Perifere oppgaver løses ved innleid hjelp når det er nødvendig. Det gir bedriften handlefrihet. Men, ihvertfall i en overgangsperiode er resultatet en innskrenkning av antall jobber. Dette fører til arbeidsløshet, og for eldre arbeidstakere kan mulighetene for å bli omplassert eller få nye oppgaver, bli redusert.

Divisjonalisering. Et annet resultat av kostnadstenkningen er en tiltagende sektorisering.²⁹ Større foretak deles opp i divisjoner eller avdelinger som får økt selvstendighet. Som en følge av dette

²⁷ Heilbroner (1990) peker, med henvisning til Chandler, på hvordan bedrifter i alle land reagerte på samme måte overfor krisen.

²⁸ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

²⁹ Dette er interessant med tanke på den kritikken som i løpet av 70- og 80-årene ble rettet mot offentlig virksomhet. Offentlig virksomhet ble beskyldt for å være for sektorinndelt, noe som ga unødvendig høye kostnader og lite effektiv ressursutnyttelse på grunn av manglende koordinering, og intern "konkurranse" mellom sektorene.

blir personaloppgavene desentralisert. Dette kan gjøre det vanskelig for en sentral personalstab å foreta helhetlige personaldisposisjoner. "Det er tette skott mellom divisjonene", påpekte en medarbeider. "Det kan ofte være vanskelig å få plassert folk i en annen divisjon."³⁰ Grunnen er at hver divisjon følger strenge prosedyrer for kostnadsvurdering. De foretar hver for seg en konsentrasjon av arbeidsoppgavene, som beskrevet ovenfor. Konsekvensen er at personalplanlegging på konsernnivå blir vanskeligere å foreta. Vi skal komme tilbake til hvordan dette kan utvikle seg til et "svarteperspill", der resultatet for hele konsernet kan bli suboptimalt.

Interne arbeidsmarkeder. En tredje konsekvens av kostnadstenkningen er utviklingen av interne markeder. En rekke bedrifter innførte stillingsstopp fra midten av 80-tallet. "Bare stillinger som ikke kan ansetes internt, lyses ut offentlig", var en uttalelse som gikk igjen i de bedriftene jeg besøkte. Det ble påpekt at "det kreves god dokumentasjon før en avdeling får foreta eksternt utlysning".³¹ Stillingsstoppen krever at bedriftene utnytter maksimalt den kompetansen som er i bedriften fra før. En bedrift hadde forsøkt å løse problemet ved å etablere en "pool" av ingeniører, som så ble leiet ut til de ulike prosjektene. Ved en annen bedrift var det flere som hadde gått fra produksjonsavdelingen over til salg. En stor oppslagstavle med oversikt over ledige jobber hang ved inngangen i et større foretak. Svært få av disse jobbene ble annonsert eksternt. Ovenfor gjorde jeg en antakelse om at eldre arbeidstakere ville stå sterkere på interne arbeidsmarkeder enn eksterne, fordi de har stor bedrifts- og bransjespesifikk kompetanse. Dersom forutsetningen holder, vil utviklingen av større og mer effektive interne markeder styrke eldre arbeidstakeres muligheter til jobbskifte.

Fleksibilitet

Vi har sett hvordan kostnadstenkningen kommer frem i intervjumaterialet. Lavere kostnader viser seg som en sentral preferanse hos bedriftene. Vi har pekt på enkelte konsekvenser dette får. Ved siden av lave kostnader, er økt fleksibilitet en generell preferanse hos bedriftene. Det er vanlig å dele fleksibilitet inn i tre typer: funksjonell, numerisk og finansiell (Atkinson 1985; Olberg 1990).

Funksjonell fleksibilitet. Evne til å foreta raske interne omstillinger av arbeidsoppgavene kan kalles funksjonell fleksibilitet.³² Dette setter bedriftene i stand til å takle strukturelle endringer og tilpasse seg konjunkturer. I en bedrift beskrev personalmedarbeideren hvilke problemer som

³⁰ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

³¹ Ibid.

³² Atkinson (1985:11) beskriver funksjonell fleksibilitet slik: "*Functional Flexibility* is sought so that employees can be redeployed quickly and smoothly between activities and tasks. This might mean the deployment of multi-skilled craftsmen moving between mechanical, electrical and pneumatic jobs; it might mean moving workers between indirect and direct production jobs; or it might mean a complete change of career form, say, draughtsman to technical sales. As products and production methods change, functional flexibility implies that the same labour force changes its activities with them, in both the short and medium term."

hadde oppstått i bedriften på grunn av den teknologiske utviklingen. "Bedriften har bortimot 100 ingeniører som fikk antikverte kunnskaper i forbindelse med overgangen til det nye produktet."³³ En annen bedrift ble offer for konjunktorene i oljesektoren: "Bedriften har vanskeligheter med å planlegge behovet for arbeidskraft. I en periode var det alt for mange geologer. Mange ble omskolert og havnet for eksempel i personalstaben. Nå er det imidlertid stor mangel igjen."³⁴ Selv om årsaken i det ene tilfellet var strukturelle endringer, i det andre konjunktursvingninger, var problemet de to bedriftene sto overfor det samme: hvordan tilpasse arbeidsstokkens kompetanse til nødvendige endringer i produksjonen? Det er i hovedsak to teknikker bedriftene kan benytte for å sikre kompetansen. Den ene er opplæring og omskolering, den andre er regelmessig forflytning av personell innad i bedriften for å sikre at arbeidstakerne har kompetanse på flere felt. Bruken av de to teknikkene avhenger selvfølgelig svært mye av hva slags produksjon som foregår.

Intervjuene som er foretatt viser at begge teknikker benyttes, men at den siste oftest benyttes i "lederopplæring" på ulike nivåer. Det er imidlertid ikke bare ledere som trenger "allround-kompetanse". I en bedrift ble det påpekt at særlig når det gjaldt eldre arbeidstakere, var det "dårlig oppfølging og utnyttelse av arbeidskraften". Det ble hevdet at for stor grad av spesialisering fører til at mange arbeidstakere "stivner" i jobben, og at "større grad av fleksibilitet ville overflødiggjøre rettrettstillinger, delvis også atfføring."³⁵ En annen større bedrift hadde tatt konsekvensen av dette, og gjennomførte årlige omorganiseringer. "Det gir arbeidstakerne trening i å tilpasse seg nye strukturer", ble det hevdet.³⁶ Flere steder ble det understreket at spesialiseringen hemmet fleksibiliteten. En fagforeningsrepresentant pekte på flere uheldige virkninger den strenge faginndelingen fikk. Han mente at bedriften burde gi en større felles grunnutdanning med en spesialisering som tilleggsutdanning. "Dette vil gi økt fleksibilitet, og bryte ned noen av fagskillene", mente han.³⁷ Alle bedriftene jeg var i kontakt med, hadde gitt ansatte tilbud om opplæring i en eller annen form. Det er imidlertid et spørsmål om i hvor stor grad de interne opplæringstilbudene kommer de eldre til gode. Av intervjumaterialet ser det ut som det er to forhold som påvirker frekvensen for opplæring av eldre arbeidstakere: eldre tilbakeholdenhet mot å søke kurs, og bedriftenes motforestilling mot å investere i eldre arbeidstakere. Statistikk fra en Oslo-bedrift (ikke industribedrift) viser hvordan fordelingen av kursdager kan være fordelt på aldersgruppene. Det er nødvendig å understreke at dette er ett eksempel. Vi kan ikke på bakgrunn av dette si noe om hvordan forholdene er i andre bedrifter.

³³ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

Tabell 2. Kursdager pr. år fordelt på aldersgrupper.³⁸

20-25	35-40	50-55	55-60	60-65
2,6	3,8	2,6	2,1	1

Tabellen viser at et markert fall i antall kursdager pr. år først inntreffer for aldersgruppen over 60. Dette kan tyde på at denne bedriften i mindre grad vektlegger alder ved avgjørelse om å gi opplæring. Statistikken sier imidlertid ikke noe om innholdet i kursene. Det er av betydning når vi skal vurdere om kurset er ledd i strategisk kompetanseoppbygging, eller har mer preg av å være et informasjons- eller "velferdskurs". Ved en del bedrifter uttalte personalmedarbeiderne at alder ikke ble tillagt vekt ved tilbud om opplæring, mens i en annen bedrift ble det pekt på at "svært få av de eldre ingeniørene har fått tilbud om opplæring i ny teknikk".³⁹ En personalsjef uttalte at "selvfølgelig vil vi vurdere alder når vi gir tilbud om omskolering og opplæring."⁴⁰ Det er derfor grunn til å tro at eldre i mange tilfeller vil komme dårligere ut enn yngre når det gjelder å få tilbud om opplæring. Økt funksjonell fleksibilisering kan derfor gjøre eldres situasjon vanskeligere, også på det interne arbeidsmarkedet.

Numerisk fleksibilitet. Når antall utførte timeverk raskt og billig kan økes eller minkes i en bedrift kan vi si at bedriften har høy numerisk fleksibilitet. Tradisjonelle virkemidler er bruk av vikarer, sesongarbeidere eller deltid. Dette gjør det mulig å tilpasse arbeidsstokkens størrelse etter svingningene i etterspørselen etter bedriftens produkter. Tilbud om førtidspensjonering er også et virkemiddel som brukes for å sikre bedriften en numerisk fleksibilitet. I flere av bedriftene jeg oppsøkte understreket personalledelsen sterkt behovet for løsere tilknytningsformer mellom bedriften og visse grupper ansatte. "Vi trenger nye ordninger. Andre former for midlertidig arbeidskraft bør utvikles", var uttalelsen ett sted.⁴¹ I en annen bedrift tok man inn tidligere ansatte som hadde mistet jobben på grunn av nedskjæring, og ga dem arbeid på kortidskontrakter. Flere forskere peker på at numerisk fleksibilitet er et tveegget sverd for bedriftene. På kort sikt kan økt fleksibilitet gi større handlingsfrihet, men på lang sikt kan bedriften tape på at stabiliteten og kontinuiteten i arbeidsstokken forsvinner (Olberg 1990:96). På et område synes det likevel mulig å øke bedriftens fleksibilitet uten at stabiliteten i arbeidsstokken svekkes nevneverdig. Dette kan oppnås ved å benytte pensjonerte arbeidstakere for å dekke svingningene i behovet for arbeidskraft. De vil være kjent med bedriften og de arbeidsoppgavene som utføres, og de vil ha et økonomisk fundament i pensjonen som gjør dem mindre sårbare dersom etterspørselen etter deres tjenester skulle svinge. I intervjumaterialet finner vi eksempler

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

på at eldre, pensjonerte arbeidstakere er benyttet som ekstrahjelp, både i et funksjonærmiljø og i en tradisjonell industribedrift.⁴²

Finansiell fleksibilitet. Den tredje og siste typen fleksibilitet kalles finansiell. Det er vanlig under denne rubrikken å behandle nye og fleksible former for avlønning (Atkinson 1985:12). I dette prosjekt er avlønningsspørsmål av mindre betydning. Det som kom frem gjennom intervjuundersøkelsen var imidlertid at en rekke bedrifter forsøker å oppnå handlingsfrihet gjennom å bygge opp finansielle buffere: store pensjonsfond. I en oversikt over pensjonskasser under Kredittilsynets kontroll er det beregnet en samlet "overfinansiering" på 65% (Aktuar-Consult 1990). Dette skyldes trolig den store oppbyggingen av premiefond.⁴³ Gunstige skatteordninger har fremmet oppbyggingen av fondene. Vi må også anta at bedriftene har ønsket å avsette midler i gode tider for å sikre større finansiell frihet senere. I en bedrift bekreftet personalmedarbeideren dette. I denne bedriften ble det i tillegg bygget opp pensjonsfond for pensjoner som ikke gir rett til skattefradrag etter skatteloven. Det ble understreket at dette ga bedriften finansiell frihet til å tilby førtidspensjonering på det tidspunkt dette ble ønskelig. Personalsjefen ved en annen bedrift som også bygget opp pensjonsfond som faller utenfor skatteloven, pekte på at dette ga sikkerhet også for de ansattes pensjonsrettigheter. "Vi vet ikke hvilke eiere vi får i fremtiden, og hva de ønsker å gjøre", hevdet han. Et pensjonsfond med tilstrekkelige midler, og avtalte pensjonsrettigheter vil langt bedre kunne sikre de ansattes interesser, enn avtaler som innfries gjennom årlige bevilgninger over driftsbudsjettet.⁴⁴

Intervjumaterialet viser at de sentrale preferansene til bedriftene i hovedsak kan knyttes til ønsket om å senke kostnadene og øke fleksibiliteten. På noen områder er disse to målsettingene nært knyttet sammen. Både konsentrasjon av arbeidsoppgaver og styrking av interne markeder er virkemidler som har til hensikt å øke fleksibiliteten. Ønsket om økt fleksibilitet er igjen uttrykk for at bedriften har som mål å beskytte seg mot økte kostnader på grunn av svingninger enten på produktmarkedet eller på arbeidsmarkedet. Slik settes personalpolitikken ut i livet for å nå visse fastlagte mål. Men i praksis opplever vi ofte at tiltak som settes i verk får virkninger som ikke var tiltenkt. La oss se på hvilke måter personalpolitiske tiltak kan få uintenderte virkninger.

⁴² Med et slakt arbeidsmarked vil sannsynligvis de fleste former for numerisk fleksibilitet møte motstand i fagbevegelsen. Det vil komme krav om at arbeidsoppgaver som er nødvendige å utføre må gi grunnlag for nye heltids arbeidsplasser.

⁴³ Samlede premiefond oppgis å utgjøre 6,17 ganger årlig premie (Aktuar-Consult 1990:9). Det er en rekke usikkerhetsmomenter knyttet til beregningen av "overfinansieringen". For det første kan uførerisikoen være underestimert slik at utbetalingene til uføretrygd blir større enn beregnet. I tillegg kommer oppjustering av løpende pensjoner. Dette er i mange tilfeller vanlig praksis, men disse kostnadene er ikke medregnet i premieinnbetaling. Enkelte bedrifter er klar over at deres pensjonsfond kan ha en reell underdekning. I en bedrift fikk vi opplyst at innbetalingen lå etter med flere år. Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

⁴⁴ Tandbergkonkursen, der det ikke var satt av nok midler til å dekke pensjonene etter at bedriften var gått konkurs, ble av flere personalmedarbeidere trukket frem som et eksempel på at det var viktig å sikre pensjonsmidlene.

Uintenderte virkninger

Tiltak som settes i verk for å nå et mål, kan lett føre andre steder hen. To forskjellige tiltak kan motvirke hverandre eller virkningen kan bli en annen enn forutsatt. Det er viktig å ha for øye slike effekter. Her skal tre forskjellige typer av uintenderte virkninger tjene som eksempl: 1) bivirkninger, 2) effekttap, og 3) institusjonelle bindinger.

Bivirkninger oppstår når tiltak for å fremme et mål undergraver et annet. Et eksempel på dette er *Pensjoneringsspiralen*. Bedriftene kan i utgangspunktet ønske å ta frivillig førtidspensjonering i bruk for å redusere antallet eldre som ikke har den rette kompetansen, og for å gi ansatte et velferdstilbud. Men dersom førtidspensjoneringen øker, og arbeidstakerne tidlig står fritt til å velge pensjoneringstidspunkt, blir det vanskeligere for bedriftene å beregne hvor lenge arbeidstakerne vil stå i jobb. Bedriftene vil vurdere risikoen ved å investere i opplæring og omskolering av eldre arbeidstakere som økende. Vi har sett ovenfor at flere bedrifter trekker inn alder når de vurderer å gi tilbud om opplæring. Det som kommer som et fint tilbud til 60-åringene, valgfri førtidspensjonering, kan fort bli en svøpe over 50-åringene: de får ikke lenger tilbud om opplæring. Resultatet kan bli behov for enda tidligere pensjonering.

Personalpolitiske tiltak eller strategier kan også utsettes for et effekttap. Et eksempel på dette er dem man kan kalle *stabilitetskostnader*. Langt på vei er målsettingen med bedriftenes personalpolitikk å sikre en stabil og velmotivert arbeidsstokk. Dette skal sikre produktiviteten.⁴⁵ Men samtidig vet vi at dersom ansatte blir værende lenge i en stilling, kan de lett miste motivasjonen. Tappt produktivitet kan være resultatet (Greve 1990:117). Desto lenger tid bedriften lykkes i å realisere sitt mål, å opprettholde en stabil arbeidsstokk, desto mindre blir trolig den tilsiktede virkningen. Satt på spissen kan vi si at middelet ødelegger målet. Løsningen ligger i å finne tiltak som både sikrer stabilitet, samtidig som de øker de ansattes motivasjon.⁴⁶

Ulike former for suboptimale løsninger kan oppstå på grunn av institusjonelle bindinger. Aktørene står ikke alltid fritt til å velge. Gjennom handlingsmønstre skapes det rammer og regler for hvordan problemer skal løses. Disse kan være vanskelig å overskride. Har man foretatt ett valg, bindes man overfor en rekke andre valg. Et eksempel på dette kan vi kalle *Lønnstrappen*. For å rasjonalisere lønnsfastsettelsen opprettes det ofte i bedriftene et lønssystem med ulike trinn. Dette kan i mange henseende være effektivt. Men dersom arbeidsoppgaver og tittel knyttes for nært til lønn og posisjon i en bedrift, kommer man lett i en situasjon der arbeidstakeren bare kan flyttes oppover i et hierarki. Enhver overgang for en arbeidstaker til arbeidsoppgaver som knyttes

⁴⁵ Jfr. definisjonen av personalpolitikk på side 10.

⁴⁶ Et liknende forhold har vi når det gjelder organisasjonsendringer. Ingen ønsker store og kostbare organisasjonsendringer. Men måten å unngå dette på kan kanskje være, nettopp å gjennomføre organisasjonsendringer. Jfr. Leif Løddesøls lov: "Hvis du ikke forandrer din organisasjon med 10% hvert år, vil den forandres ved en katastrofe hvert tiende år." (Hernes 1984:54)

til et lavere lønnssteg i "trappen", vil oppleves som en degradering, selv om lønnen ikke endres. Forflytting horisontalt i et slikt system er også problematisk. Det kan lett oppfattes som om arbeidstakeren "ikke maktet arbeidsoppgavene" og måtte forflyttes. Denne effekten forverres når ansiennitet også knyttes til den samme lønnstrappen. I et slikt system vil arbeidstakerens fleksibilitet, forstått som aktuell for flest mulig stillinger, bare bli mindre og mindre med alderen. Dette kan være noe hverken bedriften eller den ansatte ønsker.

Vi har før vært inne på hvordan den sektoroppdelingen og divisjonaliseringen som foregår i store foretak i dag, kan skape suboptimale løsninger: det kan utvikles "svarteperspill". "Mellom divisjonene hersker jungelens lov", uttalte en personalmedarbeider, og pekte på mekanismen i dette spillet. "Jungelens lov" sier at enhver divisjon skal kutte sine kostnader, og om nødvendig forsøke å skyve kostnadene over på andre. Problemet går igjen i flere bedrifter. Divisjonene, som selv har ansvar for å ansette nye, vil ikke lenger motta ansatte fra en annen divisjon, dersom de ikke har full kompetanse.⁴⁷ Dette kan gjøre det vanskelig for konsernet som helhet å få utnyttet arbeidskraften mest mulig effektivt. En arbeidstaker med feil kompetanse, som mistrives i en jobb, kan ikke lett flyttes til en annen divisjon hvor hans kompetanse ville passe langt bedre, dersom ikke den nye divisjonen ønsker det. Svarteper blir spilt mellom divisjonene. Resultatet kan bli at arbeidstakeren blir værende i den jobben der han passer minst; resultatet totalt sett blir dårligere. Et forsøk på å løse problemet kan være å la konsernet ta avgjørelsen. Dette er en form for over-divisjonal "politisk løsning". Konsernet kan enten betale for å få den ansatte ut av jobb, for eksempel gjennom førtidspensjonering, eller den sentrale personalledelsen kan bestemme hvilken divisjon som skal ta imot den ansatte. Dette kan gi effektive løsninger. Men det kan også føre til at divisjonene etter en tid ser en økonomisk gevinst i å forsøke å skyve kostnader over på konsernet fremfor å forsøke å redusere dem internt i divisjonen. I slike tilfeller blir svarteper forsøkt spilt over til konsernet. Effektiviteten ved å la avgjørelser bli tatt på divisjonsnivå, og presset på kostnadene i divisjonene, kan lett gå tapt. Også her kan resultatet totalt sett bli dårligere.

Enda tydeligere blir svarteperspillet hvis vi ser på offentlig sektor. Flere av de gamle store forvaltningsbedriftene er de siste årene blitt delt opp i avdelinger og divisjoner, som hver for seg har et regnskapsmessig resultatansvar.⁴⁸ I denne prosessen har endel arbeidstakere falt utenfor, og det har blitt svært vanskelig å omplassere disse.⁴⁹ Mistrivsel eller psykisk press har i flere

⁴⁷ "Nå vil ingen [divisjon] lenger ha de som ikke er 100%", uttalte en personalarbeider. I lov om folketrygd defineres uføregarden som prosentvis nedsettelse av ervervsevne. Internt i bedriften er det rimelig å se det som manglende kompetanse i forhold til den konkrete jobben når en arbeidstaker ikke klarer å utføre arbeidet tilfredstillende.

⁴⁸ Et eksempel er Postverket. I Stortingsmelding nr. 18 (1990-91) heter det at det "*totale økonomiske resultat...* vil være det sentrale styringsmål." (s. 37) "I tillegg til at bedriften selv har en klar interesse i å kartlegge eventuell tapsbringende virksomhet, vil overordnede myndigheter ha behov for å føre kontroll med at Postverket ikke driver ulønnsomme delaktiviteter, og dermed intern subsidiering." (s. 35-36)

⁴⁹ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

tilfeller ført til uførepensjonering. I dette spillet sitter "folketrygden" igjen som svarteper; i mange tilfeller også den uførepensjonerte. Men er det noen som vinner spillet? Staten sparer på ett budsjett mens et annet vokser.

Disse eksemplene er ikke et argument mot å drive en kostnadsbevisst bedriftspolitik. Det er nødvendig. Det er midlertid like nødvendig å se på de totale kostnader, både i bedriftene og for samfunnet som helhet. Da kan man vurdere om ressursene er riktig utnyttet, og om utgiftene belastes de rette budsjetter. Her kommer politikken inn. Det må tas bedriftspolitiske og samfunnspolitiske avgjørelser.

Utstøting eller eget valg?

Vi skal nå vende tilbake til problemet som ble presentert innledningsvis i denne rapporten: Hvorfor går så mange eldre ut av arbeidsstyrken før de har fylt 67 år? Ett svar ligger i bedriftenes ønske å oppnå kostnadsreduksjoner og økt fleksibilitet. De gjør dette gjennom å tilby førtidspensjonering, pensjonering via arbeidsløshetsstrygd eller de forsøker å stimulere til uførepensjonering ved å tilby gavepensjoner. Men så kommer spørsmålet: Når eldre arbeidstakere i visse tilfelle tar imot disse tilbudene, er det fordi de ønsker det, eller fordi de føler de må? Velger de selv, eller blir de skjøvet?

Kostnadstenkningen i bedriftene har de siste årene ført til reduksjon av arbeidsstokken i mange av de store bedriftene. Dette har ført til stigende arbeidsløshet, også blant eldre, vekst i førtidspensjoneringen, og vekst i uførepensjoneringen. I intervjuene understrekes det stadig fra personaladministrasjonens side at "vi har ikke jobber til dem". Også i offentlig sektor er dette et problem: "Før kunne vi bare plassere en mann i en avdeling. Nå spør avdelingen hvem som skal betale".⁵⁰ Resultatet er at mange blir skjøvet ut av arbeidsmarkedet. Erfaringer fra andre undersøkelser indikerer at utstøtingsmekanismen kan være ganske kraftig. Asbjørn Johannessen viser til en undersøkelse han har gjort, og hevder at av fire bedrifter som ga tilbud om førtidspensjonering kunne ordningen i én av bedriftene "karakteriseres som frivillig." I de tre andre tilfellene hadde man "i praksis ingen, eller svært små, muligheter til å avslå" (Johannessen 1990a:5).

Men utstøting forklarer ikke alt. I den bedriften der Asbjørn Johannessen hevder at tilbudet om førtidspensjonering var frivillig, valgte tross alt 77% å takke ja til tilbudet. Hvorfor? På bakgrunn av uttalelsene i intervjuene som er foretatt er det rimelig å anta at arbeidstakerne i økende grad blir bevisst fordeler og ulemper ved pensjonsordningene. De vurderer om førtidspensjonstilbudet er det rette for dem. Dersom de kan velge mellom flere løsninger, velger de den løsningen som de vurderer som mest lønnsom. I en bedrift fikk vi vite at arbeidsløshetsstrygd ble foretrukket fremfor AFP-ordningen. "Den enkelte pensjonist taper penger dersom han velger AFP fremfor a-trygd."⁵¹ I en annen større industribedrift i Oslo fant vi at 3-4 personer ble pensjonert på vanlig måte hvert

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

år i perioden 1987-89, mens 80-90 gikk over på uførepensjon. Dette kan skyldes hardt arbeide og slitasjeskader, men mye av forklaringen ligger trolig i at de ansatte vurderer uførepensjonering som en svært gunstig form for førtidspensjonering. Denne bedriften gir de uførepensjonerte en gavepensjon på 15.000 hvert år.⁵² Fra andre bedrifter vet vi at også ansatte som bedriften ikke ønsker skal slutte, kan velge å la seg førtidspensjonere. Enkelte bedrifter vil da vurdere behovet for å holde på arbeidskraften. En personalmedarbeider uttalte at "Dersom ansatte velger å gå av tidlig, og bedriften ikke ønsker dette, må bedriften konkurrere med pensjoneringstilbudet. De må tilby høyere lønn, eller leie vedkommende inn etter pensjonering."⁵³ I slike tilfeller er valget reelt sett fritt for arbeidstakeren; det foregår ingen utstøting. Det er imidlertid ingen grunn til å tro at det i dag er vanlig at bedriftene ønsker å holde på eldre arbeidstakere. Trolig gjelder det helst ledere og ansatte med spesialkompetanse. Et unntaket fra dette er bruk av pensjonister som vikarer. Dette kjenner vi både fra funksjonær- og industriarbeidsplasser.

Vi ser at det er svært vanskelig å beskrive eldre arbeidstakers avgang før 67 år som resultat enten av "utstøting" eller preferanser. Vi må anta at presset for å skyve eldre ut ofte er til stede. Samtidig er det opplysninger i intervju materialet som tyder på at arbeidstakerne foretar rasjonelle valg: de velger det mest lønnsomme alternativet. Dersom utstøtingspresset gjør seg gjeldende på arbeidsplassen i form av press fra ledelsen eller mobbing av kamerater og kolleger, vil dette trolig være med å forme arbeidstakernes preferanser. Psykisk press vil øke "lysten" til å velge førtidspensjonering. Men også kunnskap om pensjonsordninger og planer for pensjonstilværelsen kan fremme pensjonering. Preferansene formes gjennom det perspektivet den enkelte har på fremtiden. Dersom arbeidstakeren har oversikt over hvordan privatøkonomien blir i fremtiden, hva pensjonsinntekten vil bli og hva han vil gjøre som pensjonist, vil sannsynligheten for at arbeidstakeren skal velge pensjonering trolig øke. Det er lettere å endre sin livssituasjon hvis det er del av en plan, enn å foreta viktige valg uten å vite hvor de fører hen.

III Strategier og nye muligheter

Vi skal i dette avsnittet risse opp noen personalpolitiske strategier, og med utgangspunkt i ideer og forhold som kom frem i intervju materialet peke på muligheter personalpolitikken kan gi. Vi skal se på enkelte praktiske handlingesalternativer som kan gi bedriften og de ansatte muligheter til å møtes, og til å overkomme suboptimale løsninger, gjennom økt kommunikasjon og informasjon.

⁵² Ibid. Offentlig uførepensjon, pensjon fra bedriftens pensjonskasse og gavepensjon vil tilsammen kunne utgjøre like mye som full arbeidsinntekt.

⁵³ Ibid. Jfr. også Hardoy 1990:58.

Strategisk personalledelse

Personaladministrasjon består i å forvalte og utvikle arbeidskraften. Det er imidlertid fra 1970-tallet blitt klart at denne oppgaven kan være vanskelig å utføre for personalledelsen uten at den har klart fremtidsperspektivet for hele bedriftsorganisasjonen. Dette har ledet til utviklingen av det som kalles *strategisk personalledelse* eller strategisk personalplanlegging.⁵⁴ Strategisk personalledelse er et redskap for å begrense usikkerhet og feilavgjørelser, og innebærer at "personalarbeidet [gis] en klar tilknytning til organisasjonens overordnede strategi" (Nordhaug 1990:22). Tanken er at riktige personalressurser er like viktig for produksjonen, som riktig teknologi. Feil eller utilstrekkelig kompetanse kan bli en flaskehals i produksjonen. Det er derfor viktig, ikke bare å tilpasse personalressursene etter en fastlagt produksjonsstrategi, men å legge opp produksjonsstrategien i lys av hvilke personalressurser bedriften rår over eller har mulighet til å skaffe seg.⁵⁵ Informasjon om arbeidsmarkedet, utdanningsinstitusjonenes kapasitet og myndighetenes planer er nødvendig, men ikke nok:

"En tilstrækkelig hurtig og detaljert informasjon vil nemlig bero på viden om ikke blot strukturelle og konjunkturelle forhold, men også på viden om ændringstendenser i virksomhederne" (Vejrup Hansen og Plougmann 1989:105).

Strategisk personalledelse innebærer altså en integrering av personalpolitikken og bedriftens øvrige strategi når det gjelder utvikling, produksjon, og salg. Hvilken betydning kan dette ha for eldre arbeidstakere? En av de sikreste personalpolitiske prognoser som kan gjøres er fremskriving av arbeidstakerenes alder. Det gir et godt utgangspunkt for å planlegge bedriftens rekruttering og avgang. Bedriften vil med sikkerhet vite minimumstallet som skal erstattes hvert år på grunn av pensjonering. I tillegg kan annen avgang estimeres. Men avgang som ikke skyldes pensjonering vil være avhengig av svingninger i arbeidsmarkedet som kan være vanskelige å forutsi. I tider med slakt arbeidsmarked kan turnover som skyldes avgang etter eget ønske, synke kraftig. Faller dette sammen med behovet for å foreta personalreduksjoner eller for å rekruttere ansatte med spesiell kompetanse, kan det oppstå problemer for bedriften. Det er imidlertid flere måter bedriftene gjennom en strategisk personalledelse kan beskytte seg på. En måte er å bygge opp et pensjonsfond, eller foreta avsetning av midler på annen måte, slik at arbeidstakerne kan "kjøpes ut" gjennom pensjonstilbud når det blir behov for å redusere arbeidsstokken. Dette er en kostbar løsning, som i hovedsak benyttes av meget store selskaper. IBM A/S, A/S Norske Shell og NSB er eksempler.⁵⁶ Shell har beregnet at deres tidligpensjonering av 102 høsten 1988, i 1990 ville

⁵⁴ Nordhaug (1990:32-33) nevner flere grunner til dette: "den japanske utfordringen", bedriftskulturens betydning, arbeidstakernes kompetanse er blitt viktigere, og arbeidstakernes ønske om faglig og personlig utvikling i arbeidet er blitt sterkere.

⁵⁵ En nordisk rapport viser at flere bedrifter ønsker å satse mer på intern opplæring for å unngå flaskehalsproblemer på arbeidsmarkedet (Jfr. Veirup Hansen og Plougmann 1989:105).

⁵⁶ NSB's pensjonstilbud betales over statsbudsjettet, A/S Norske Shell betaler sin tidligpensjon over driftsbudsjettet (Hardoy 1990:56), og IBM finansierer pensjonsordningen over drift, men avsetter midler i et pensjonsfond. Dette gjøres blant annet for å sikre at midlene er tilstede. Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

komme til koste selskapet 23 mill. kroner (Hardoy 1990:57). Mens oppbygging av økonomiske buffere er én strategi for å redusere risikoen ved å sitte med en stor arbeidsstokk, er oppbyggingen av en arbeidsstokk med jevn aldersfordeling en annen. En arbeidsstokk der hver kohort er tilnærmet like stor, vil ha en minimumsavgang på 2,5% hvert år.⁵⁷ I tillegg kommer turnover som skyldes andre årsaker enn pensjonering. Til sammenlikning var avgangen ved tilbud om førtidspensjonering hos Shell på ca. 9%, men her var potensialet stort (11,8%).⁵⁸ Avgangen ved NSB's tilbud om førtidspensjonering var pr. september 1990 på ca. 1,7% (potensialet var på ca. 7%).⁵⁹ Vi ser at gjennom en strategisk oppbygging av aldersfordelingen i en bedrift vil behovet for ad hoc-løsninger reduseres. Et slakt arbeidsmarked vil ikke komme på toppen av små pensjonskull, og pensjonsavgangen vil ikke være unormalt stor i tider med behov for arbeidskraft.

Intern mobilitet og karriere

Forskningen om yrkesbaner har vært nært knyttet til begrepet "karriere" i betydningen forflytning oppover i et hierarki. I studiet av den interne mobiliteten i bedriftene viser mange størst interesse for den vertikale mobiliteten. For eksempel regner Cobjørnsen (1990:127) at en arbeidstaker er på et internt arbeidsmarked dersom han "*enten* har fått ett eller flere opprykk til en jobb med bedre lønn eller mer ansvar, *eller...* har en posisjon der mange har mulighet for slike forfremmelser i fremtiden." Også andre er mest opptatt av den vertikale mobiliteten i bedriftene.⁶⁰ Hvilke konsekvenser har dette hatt?

For det første har endrig av arbeidssituasjonen blitt satt i nær sammenheng med faste lønnsplaner eller stillingshierarkier. Det har vært fokusert på muligheten for å rykke opp i lønn eller til en ny stillingsgruppe med ny tittel. Verdien av å få nye arbeidsoppgaver, ett nytt saksfelt å arbeide med, komme i en ny produksjonsavdeling eller få selge et nytt produkt, kommer skjelden frem i disse studiene. Den horisontale mobiliteten er ofte neglesjert. Vi har ovenfor vist at arbeidstakernes fleksibilitet lett kan innskrenkes dersom spørsmålet om mobilitet knyttes for sterkt til formelle avansementshierarkier (jfr. side 25 om Lønnstrappen). For det andre har det vært en tendens til at bare deler av arbeidsstokken blitt trukket inn i det som har blitt kalt "karriereplanlegging". I intervju med personalmedarbeidere og fagforeningsrepresentanter ble spørsmålet om karriereplanlegging ofte avfeid med henvisning til at "det gjalt bare ledere".

Denne snevre fokuseringen på intern mobilitet og karriere setter grenser for hvordan man tenker, og hvordan man behandler problemer i tilpasningen mellom individ og organisasjon i bedriftene.

⁵⁷ Ved 40 kohorter fra 27 til 67. Med avgang menes her antall ansatte som slutter i perioden i prosent av gjennomsnittelig arbeidsstokk.

⁵⁸ Hardoy (1990:54-56) oppgir at A/S Norske Shell har 1144 ansatte. 102 personer av 135 i aldersgruppen 57 år eller eldre tok imot tilbudet.

⁵⁹ Tallene for NSB er ikke presise. NSB 1990:6, og informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

⁶⁰ F. eks. Torp, Hege og Arne Mastekaasa 1990:17. Jfr. også Nordhaug 1990:85.

Karriere kan gis en langt videre definisjon: Med karriere kan vi mene individets yrkesmessige livsløp (Nordhaug 1990:72). Likeledes kan intern mobilitet forstås som en måte å reorganisere og utvikle kompetansen i en organisasjon eller bedrift (Nordhaug 1990:25). Disse definisjonene fanger opp også den horisontale mobiliteten, og åpner en mulighet for å tenke karriere som livsløp, ikke bare som avansement. For bedriftene kan dette ha en rekke fordeler. Det kan gi økt mulighet for å tilpasse arbeidstakernes kompetanse til arbeidsoppgavene, og gjennom det sikre en bedre ressursutnyttelse. Økt funksjonell fleksibilitet kommer som resultat av at arbeidstakerne kjenner flere sider av produksjonen. For de ansatte kan økt intern mobilitet gi muligheter for nye jobber, nye utfordringer og utvikling av kompetansen.⁶¹ Dersom også bedriften har livsfasene for øyet, kan det åpnes muligheter slik at arbeidstakerne kan få en arbeidssituasjon tilpasset sin livssituasjon. Men, med den interne mobiliteten følger omstillingskostnader og opplæringskostnader. Disse må trekkes inn i regnestykket. Allikevel er det rimelig å tro at økt intern mobilitet i mange tilfeller er ønskelig. En forutsetning, både for å øke den interne horisontale mobiliteten og for å satse på livsfaseplanlegging i bedriftene, er at tiltakene gir gevinst; for bedriften og for de ansatte.⁶²

Livsfase og personalplanlegging

Livsfaseplanlegging i arbeidslivet kan foregå på flere nivå. Individet, bedriften og samfunnet kan i sine planer trekke inn de faktorer som kjennetegner de ulike livsfasene arbeidstakere går igjennom. Her skal vi i første rekke kosnentrere oss om muligheter til å trekke inn kunnskap om arbeidstakernes livsfase når bedriftene planlegger bruk av personalressursene, i medarbeidersamtaler mellom bedriften og de ansatte, og i forhandlinger mellom fagforeningen og bedriftsledelsen.

Figur 1. Ulike interessefelt gjennom livsfasene i arbeid, familie og fritid.

Livsfase	Arbeid	Familie	Fritid
Utdanningsfasen 20-25	Søke jobb	Stifte familie, kjøpe bolig	Utdanning, feire
Familiefasen	Søke jobb, intern	Barn i barnehage, store	Feie, familie, hus-

⁶¹ Dette kan redusere bedriftens stabilitetskostnader (jfr. side 25).

⁶² Et eksempel på at bedrift og fagforening kan se seg tjent med økt intern mobilitet er NRK's reorganiseringsprosess høsten 1990. Gjennom å "nullstille" alle stillingene, og la de ansatte søke på nytt, sin egen jobb eller andres, håper NRK-ledelsen og "oppnå en rasjonaliseringsgevinst på fem prosent" (Dagens Næringsliv 13.11.90). Dette er et eksempel på bruk av intern mobilitet for å øke tilpasningen mellom kompetanse og arbeidsoppgaver. Gjennom jobbsøknaden får de ansatte uttrykt sine preferanser og stillingsønsker. Journalistklubben er positiv til fremgangsmåten, ifølge Dagens Næringsliv (13.11.90). De ønsker "et mer smidig apparat".

25-35	opplæring	gjeldsforpliktelser	bygging
Utviklingsfasen 35-45	Ekspansiv periode, utfordringer, videreutvikling	Barn i skolealder, kjøp av større bolig, (skilsmisse)	Ferie
Kunnskapsfasen 45-55	Lede, opplæring av andre, omskolering	Nedbetaling av gjeld, økt interesse for pensjonsvilkår	Ferie, vedlikehold av helse
Nedtrappingsfasen 55-65	Retrettstilling, resursperson, roligere tempo, deltid	Barnebarn, lavere levekostnader, sparing, planlegging av pensjonsalderen	Lengre ferier, utbygging av et sosialt nettverk utenfor arbeidet
Pensjonistfasen 65 ->	Pensjonering, vikarhjelp og ekstrarbeid	Barnebarn, pensjon	Fritid, flytte til hjemstedet, bo i syden

Jeg har ovenfor vist hvordan bedriften som del av en strategisk personalledelse kan trekke inn arbeidsstokkens aldersfordeling som en variabel. Det gjør det mulig på aggregert plan å beregne turnover. En videreutvikling av en slik personalplanlegging vil være å trekke inn den enkelte arbeidstakers preferanser, behov og kompetanse når produksjonen planlegges. Disse faktorene vil være påvirket av hvilken livsfase arbeidstakeren befinner seg i. Målet for bedriften er å sikre en optimal tilpasning mellom arbeidstakernes kompetanse og produksjonen.

I forholdet mellom bedrift og arbeidstaker, er det helt nødvendig at partene har kunnskap om hverandre dersom tilpasningen mellom kompetanse og produksjonsbehov skal bli optimal. Partene må ha best mulig informasjon om produksjonen og den fremtidige strategien for bedriften, hvilke krav de ulike arbeidsoppgavene stiller, hvilken kompetanse og hvilke ønsker arbeidstakeren har.⁶³ Hvorfor er dette så viktig? Dersom vi forutsetter at en best mulig tilpasning av arbeidskraften, og et riktig valg av yrke og arbeidsoppgaver bare kan sikres gjennom "rasjonelle" avgjørelser, blir aktørenes fremtidsperspektiv viktig.⁶⁴ Forestillingen om intensjonalitet i menneskelige handlinger forutsetter en evne til å bruke "fremtiden" som styrende for handlingen.⁶⁵ Jo lenger og bredere fremtidsperspektivet er, jo større blir evnen til å se

⁶³ Nordhaug (1990:74) peker på at karriereplanlegging er en aktivitet for viderekomne foretak. "Årsaken er at den bygger på andre personaladministrative tiltak og rutiner, som medarbeidersamtaler, personaldatasystem, et gjennomtenkt belønningssystem, systematiske utviklingstiltak og jobbanalyse."

⁶⁴ Med "rasjonell" avgjørelse menes her en avgjørelse som ikke er basert på tilfældighet, men som er foretatt av en aktør som gjør et valg for å nå et mål han har i tankene.

⁶⁵ Jfr. f. eks. Gambetta (1987:154) som diskuterer "The time perspective", og Simon (1965:67) om "Time and Behavior".

fordeler i strategiske avgjørelser (Gambetta 1987:167-187). Trolig vil også evne til å takle endringer og negativ utvikling øke dersom utviklingen var vurdert som en mulighet i aktørens fremtidsperspektiv.⁶⁶ Dette er "common knowledge" for de fleste bedrifter når det gjelder markeds- og produksjonsplanlegging. Men ikke alle bedrifter tar med seg denne kunnskapen over i planleggingen av personalressursene.

Personalressursene. Bedriften forsøker å forvalte personalressursene med ulike vikremidler: rekruttering, kvalifisering og belønning. Hvordan kan strategiene på disse områdene knyttes til kunnskaper om livsfasene? For det første kan produksjonsprosessen planlegges slik at den er tilpasset arbeidstakernes livsløp. Det kan for eksempel gjøres ved å sikre at bedriften har nok rekrutterings- og opplæringsstillinger, tilstrekkelig videreutviklings- og avansementsmuligheter, og tilstrekkelig med retrettstillinger. Avansementsmuligheter vil gjøre det mulig å holde på gode medarbeidere. Videre kan det på alle nivå i bedriften bli behov for differensierte retrettstillinger. I intervjuundersøkelsen viste en arbeidstaker til det urimelige, at direktørene ble pensjonert ved 65 år, mens en utslitt vaskebetjent måtte stå i jobb til 67. Dersom retrettordninger inngår som en planlagt og avtalt del av personalforvaltningen, og dette er kjent for alle de ansatte, vil omplasseringer ikke føles så individuelt truende; hverken for direktøren eller for vaskebetjenten. For det andre er det mulig å koble bedriftens belønningsstruktur til de konkrete interesser arbeidstakeren har i sin livsfase. Pensjonsordninger er et meget godt eksempel på en slik kobling. Slike ordninger innebærer at det avsettes en del av arbeidstakernes lønn og bedriftens overskudd til pensjoner for arbeidstakere som er i en livsfase der de ikke er yrkesaktive. Også frynsegoder er virkemidler som kan brukes som belønning knyttet til arbeidstakernes aldersspesifikke interesser. Eksempler på slike frynsegoder er barnehageplasser, tjenestebolig, billån, finansiell rådgivning og billige lån for eksempel til husbygging. Men man kan også tenke seg større og mer komplekse ordninger tatt i bruk. Innenfor enkelte yrker kan det foreksempel være nyttig å spare opp tid for videreutdanning eller "sabbatsår". Gjennom avtaler mellom bedrift og arbeidstaker eller fagforening kan det lages ordninger der for eksempel lønnsmoderasjon kan kobles sammen med opptjening av permisjon for videreutdanning.⁶⁷

Uansett hvilke ordninger man ønsker å ta i bruk, er bedriften avhengig av at der finnes evalueringsordninger som sikrer at ordningene virker som belønningsmekanismer. Det er med andre ord nødvendig å vite hva arbeidstakerne ønsker, og hva de er villige til å yte for å få oppnå ønsket. En måte å sikre denne informasjonen på er gjennom medarbeidersamtaler.

⁶⁶ For eksempel er høy turnover blant yngre ansatte forklart ved at de ikke fikk oppfylt forventningene sine. Bedre informasjon om jobben førte til senkning i trunoverraten blant nyansatte (Greve 1990:97).

⁶⁷ En avansert form for livsfasetilpasset arbeidstid er Gösta Rehns ideer om en "arbeidstidsbank", et system der "den enkelte selv til enhver tid disponerer en tredjedel av totalt oppsparte pensjonsrettigheter i folketrygden." (NOU 1987:9A:38) En slik tankegang fikk betydning for utformingen av de mer fleksible pensjonsordningene i Sverige.

Medarbeidersamtaler. Formålet med medarbeidersamtaler er å sørge for en gjensidig informasjonsflyt mellom arbeidstaker og bedrift. Vi kan dele målsettingen i tre. Medarbeidersamtaler skal:

- 1) sikre *forutsigbarheten* slik at arbeidstakerne vet hva de kan vente seg når det gjelder endringer i organisasjonen eller i deres individuelle stilling, og sikre bedriften kunnskap om arbeidstakernes kompetanse, ønsker og mål, slik at dette kan trekkes inn i planleggingen av produksjonen; og, som en videreføring av dette punktet,
- 2) være et system for *utveksling av partenes preferanser* og tilbud slik at arbeidssituasjonen og tilpassningen mellom kompetanse og arbeidsoppgaver kan bli optimal;
- 3) være et system for *evaluering* av arbeidstaker og av arbeidsledelsen.

Svært mange bedrifter har tatt i bruk medarbeidersamtaler som et virkemiddel i personalpolitikken. Men i intervjuundersøkelsen viste mange en skepsis overfor samtaler slik de ble brukt i dag. I en bedrift uttalte en fagforeningsrepresentant at medarbeidersamtaler "blir ofte et alibi. De fungerer ikke effektivt, og følges skjelden opp."⁶⁸ Et annet sted fikk vi vite at medarbeidersamtaler skulle praktiseres, men det var opp til hver enkelt sjef hvordan dette ble fulgt opp. Men mange så med forhåpning på hvordan slike samtaler kan brukes. Særlig gjaldt dette samtaler med eldre arbeidstakere. En personalmedarbeider uttrykte det slik:

"Vi bør få rutinemessig samtale med personer som er 60 år. I samtaler kan en reise spørsmålet om pensjonsalder. Arbeidstaker kan få uttrykt sine ønsker, og stille spørsmål. Ulike alternative pensjonsløsninger kan skisseres. Arbeidstaker kan få råd og hjelp til å løse problemer av personlig art, nedbetaling av lån, refinansiering, bolig ol."⁶⁹

I en annen bedrift var dette praktisert med gode resultater. Personalmedarbeideren mente at de individuelle behovene var blitt ivarettatt, samtidig som bedriften hadde fått gjort rede for de pensjonsmuligheter som fantes, og fått anledning til å komme med individuelle tilbud som var tilpasset den enkeltes livssituasjon. I flere bedrifter fikk vi i intervjuene høre at "De fleste tror de skal stå til de er 67. Men det er skjelden de gjør det."⁷⁰ Dette viser at det kan være et misforhold mellom arbeidstakernes forventninger til fremtiden og det som faktisk skjer. Det er grunn til å tro at dette skaper både usikkerhet og utrygghet. Det gjør at arbeidstakerne ikke i rimelig grad får anledning til å forberede sin egen pensjonsavgang.

Fra personalmedarbeidere i statsbedrifter ble det flere steder uttrykt ønske om å bruke medarbeidersamtaler som et evalueringsinstrument.⁷¹ "Vi må utbygge og følge opp bruken av

⁶⁸ Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Det bør også foreligge en evaluering av arbeidsoppgavene. Det kan skje gjennom en

medarbeidersamtaler. Det er viktig at arbeidstakerne får en oppfølging og en evaluering av hele arbeidsinnsatsen", uttalte en medarbeider. "Arbeidstakerne har krav på å få vite hvordan de gjør jobben, og de må få høre hvilke krav det stilles til dem", påpekte en annen.⁷² Trolig er det både fra arbeidstakernes og fra arbeidsledelsens side i offentlig sektor et ønske om større kommunikasjon om arbeidsoppgavene. Arbeidstakerne ønsker respons på hvordan de utfører arbeidet, og de ønsker en mulighet til å rette kritikk mot den måten arbeidet organiseres og ledes på.

Vi vet lite om hvordan medarbeidersamtaler fungerer i praksis, og hvilken rolle de faktisk spiller i bedriftsorganisasjonen. Der de er tatt i bruk med godt resultat, har de fungert som en informasjonskanal mellom arbeidstaker og bedriften gjennom arbeidstakerens nærmeste overordnede eller bedriftens personalledelse.⁷³ Men hvorfor fungerer slike samtaler dårlig andre steder? På bakgrunn av opplysninger i intervjumaterialet er det rimelig å sette opp to kritiske punkt, to betingelser som må innfris før slike samtaler kan bli vellykket. For det første må de være relevante. Arbeidstakerne må føle at de tas alvorlig. Det en arbeidstaker uttaler i en medarbeidersamtale må få konsekvenser, i det minste ved at ledelsen gir en god begrunnelse for hvorfor endringer ikke kan iverksettes. Likeledes må arbeidslederen ha kompetanse til å iverksette endringer. Arbeidstakeren må føle at han snakker med en part som har vilje og kompetanse til å forbedre arbeidsforholdene på den konkrete arbeidsplassen. For det andre må medarbeidersamtalene foregå i en fortrolig ramme. Det vil si at partene er inneforstått med hvilke tema som kan tas opp, og hvilke sanksjoner som kan komme som resultat av samtalene. Dette punktet er problematisk. En fagforeningsrepresentant uttalte i intervjuet:

"PO-stab er bedriftens representanter. De utgjør en del av linjeledelsen. Ansatte har ikke tillit til personalstaben, den er bedriftens representant og det man i fortrolighet sier til PO, vil bli bragt videre. Ikke alle skjønner dette med en gang."⁷⁴

Uttalelsen viser for det første at fortroligheten ikke alltid er tilstede. Men i tillegg indikerer den siste setningen at det i mange tilfeller har vært en fortrolighet i utgangspunktet, som så kanskje er blitt brutt. Dette er svært uheldig. Det vil kunne sette alvorlige skranker for samarbeidet i en bedrift. En måte å løse problemet på er trolig å etablere flere "typer" medarbeidersamtaler, hver med sin definerte ramme. En personalmedarbeider understreket meget sterkt behovet for en

"jobbanalyse". Jobbanalyse innebærer "på den ene siden å få en beskrivelse av jobbens karakter og på den andre siden å kunne utarbeide spesifikasjoner av hvilke evner, ferdigheter og kunnskaper som forventes å gi en tilfredstillende jobbutførelse." (Nordhaug 1990:41)

⁷² Informasjon gitt i intervju foretatt av FAFO under forprosjektet *Forberedelse til pensjonsalderen*, sept./okt. 1990.

⁷³ En bedrift viser til mange års erfaring med medarbeidersamtaler og jobb-evaluering. Hvert år holdes en slik samtale med nærmeste leder der målsettinger for kommende år bestemmes, kvantitativt eller så konkret som mulig. Foregående års prestasjoner evalueres. Ibid.

⁷⁴ Ibid.

regulert taushetsplikt i personalsaker: "PO-stab har ofte blitt knekt fordi de er bedriftens menn."⁷⁵ Dersom bedriften ønsker å trekke inn svært personlige forhold som en del av den strategiske personalplanleggingen, må arbeidstakeren ha en garanti for at åpenhet ikke kan bli brukt imot ham. For å oppnå dette kan medarbeidersamtalene med personalavdelingen utformes på en annen måte enn medarbeidersamtalene med linjeledelsen; de kan gis andre rammer. Det sentrale er at begge parter er trygg for at informasjonen som gis, ikke brukes mot deres ønske. Oppdeling i flere typer medarbeidersamtaler, med ulike rammebetingelser kan være en nødvendig strategi for å beskytte partene.⁷⁶ Et problem ligger i at verdien av medarbeidersamtaler kan forringes. Hovedintensjonen bak bruken av medarbeidersamtaler, å sikre informasjonsflyt og muligheten for å få et overordnet syn på kompetansetilpasningen, kan lett svekkes dersom samtalene splittes opp og foregår på ulike nivåer i virksomheten. Behovet for en slik oppdeling i flere typer medarbeidersamtale må vurderes i hver enkelt bedrift. Det er viktig å ta utgangspunkt i den konkrete situasjon for å overkomme barrierene mot sammabeid.

Fagforeninger og samarbeid. Mangel på kommunikasjon, informasjon og oversikt gjør det vanskelig for bedriften å drive en strategisk personalplanlegging. Men det vil være galt utelukkende å redusere problemet til kommunikasjonssvikt. Partene i arbeidslivet har på mange områder forskjellige interesser; i det ligger det politikk. Dette er viktig å erkjenne, og ta på alvor. Skal de ansatte og bedriften komme videre i utviklingen av en bedre og mer effektiv produksjon, må partene inngå et samarbeid for å finne politiske løsninger. Dette kan ofte bli kompromisser. Men ikke sjelden er kompromissene bedre enn en ensidig løsning uten oppslutning, og oftest er et kompromiss bedre enn ingen løsning. Et godt samarbeid mellom bedriften og fagforeningene kan sikre bedriften og arbeidstakerne større og bedre bilde av fremtiden; hvilke muligheter som ligger i fremtiden, hvilke farer som truer. På bakgrunn av et bredt og langsiktig fremtidsperspektiv vil muligheten til å ta riktige avgjørelser øke. Det gjelder enten det er spørsmål om bedriften skal sette igang omskoleringstiltak, eller det er spørsmål om arbeidstakeren skal velge førtidspensjonering. På samme måte som bedriften er tjent med arbeidstakere som vet hva de vil, og ønsker å yte noe for å oppnå dette, er bedriften tjent med en sterk fagforening som kan fungere som en likeverdig forhandlingspart med bedriftsledelsen (Bakke og Borgen 1990:138). Når partene har klare ønsker og mål, og vilje til å nå målene, vil mulighetene for å forhandle frem gode og langsiktige løsninger være større. Gjennom et godt samarbeid vil bedriftene og de ansatte kunne utvikle en personalpolitikk som er bedre tilpasset fremtidens krav om fleksibilitet og arbeidstakernes livsfaser.

Avslutning

⁷⁵ Ibid. Det bør bemerkes at andre personalmedarbeidere mente dette ikke var noe problem.

⁷⁶ Også bedriften kan ha behov for å beskytte seg mot informasjonsspredning. Et alternativ til å holde informasjonen borte fra de ansatte, kan være å avtale at strengt fortrolig informasjon bare skal gis til enkelte representanter for de ansatte. Jfr. dog hovedavtalen og lovverket som i visse tilfelle pålegger bedriftsledelsen informasjonsplikt (Olsen 1990:16-17).

Utviklingen på arbeidsmarkedet i dag fører til at mange eldre forlater arbeidslivet før de er fylt 67 år. Arbeidstakere møter en omstrukturering i næringsliv og i offentlig sektor der krav om lavere kostnader og økt fleksibilitet står sentralt. Det dreier seg om å sikre at bedriften til enhver tid har den rette kompetansen i forhold til de oppgaver som skal løses. I denne rapporten har vi drøftet hvilke preferanser bedriften og de ansatte har, og hvilke konsekvenser ulike personalpolitiske tiltak kan få. Det er også lagt vekt på å få frem hvilke muligheter som finnes, og hvordan tiltak kan settes inn og vurderes i en større sammenheng. De personalpolitiske tiltakene som har spesiell relevans for eldre arbeidstakere kan deles i tre grupper: tiltak rettet mot pensjonsavgangen, tiltak som innebærer nedtrapping eller omlegging av arbeidsoppgavene, og førtidspensjonering.

Private eller offentlige tjenestepensjoner er blant de tradisjonelle tiltakene rettet mot pensjonsalderen. Andre tiltak kan være tiltrettelegging av pensjonstilværelsen gjennom kurs. Men vi har sett at enkelte bedrifter har tatt i bruk andre virkemidler. Eldre som ønsker arbeide har vært brukt som en arbeidskraftreserve for bedriften. De har fungert som ekstrahjelp eller som vikarer. Slike ordninger kan gi bedriften økt fleksibilitet, og arbeidstakernes individuelle behov blir på denne måten integrert i personalpolitikken overfor bedriftens pensjonerte.

Livsfaseperspektivet er viktig når det gjelder den siste yrkesaktive fasen. Dersom bedriften legger til rette karrierer, ikke i betydningen avansement men yrkesmessige livsløp, kan opplæring, videreutvikling og rettet muligheter planlegges for hele arbeidsstokken. Det vil sikre at arbeidstakerenes kompetanse utnyttes bedre, og det vil gjøre dem mer fleksible. For bedriften vil det bli lettere å overkomme institusjonelle bindinger og suboptimale løsninger. Intern mobilitet og økt funksjonell fleksibilitet gjennom kompetanseutvikling av arbeidsstokken vil gjøre det mer lønnsomt å holde på arbeidskraften. Knytter man kompetanseutviklingen til en større plan for personalpolitikken, vil det være mulig å unngå negative bivirkninger av personalpolitiske tiltak, som for eksempel Pensjoneringsspiralen. En måte å gjøre dette på kan være å etablere kompetanseavtaler i samarbeid med fagforeningen.

Førtidspensjonering i ulike former har økt de siste årene. Dette skyldes trolig den store omstruktureringen i private og offentlige virksomheter. Vi har sett hvordan bedrifter tar i bruk ulike former: tradisjonelle førtidspensjonstilbud, pensjonering via arbeidsløshetsstrygd og via uføretrygd. Ofte kombineres de to siste med gavepensjon. Men tilbud om førtidspensjonering kan også ses som en form for belønning, et tiltak for å holde på arbeidstakerne. Oppbygging av pensjonsfond er viktig for mange bedrifter. Det kan best sikre bedriften finansiell fleksibilitet ved at pensjonstilbud på et senere tidspunkt kan brukes som et virkemiddel for å redusere arbeidsstokken. Fondoppbygging kan også være en strategi for å sikre arbeidstakerene pensjonsrettigheter i et næringsliv med ustabile eierforhold og raskt skiftende bedriftsledelse.

En helhetlig bruk av de ulike virkemidlene, som tar sikte på å unngå uintenderte virkninger og suboptimale løsninger, kan sikres gjennom en strategisk personalledelse. Det innebærer at bedriftens personalpolitikk ses i sammenheng med bedriftens øvrige strategiske mål og konkrete planlegging. Dette krever planer og kunnskaper. To viktige redskaper her er *medarbeidersamtaler* og *samarbeid med bedriftens fagforeninger*. Medarbeidersamtaler krever en plan for hvordan de skal brukes, at partene er kjent med rammene for samtalen og at

samtalene er relevante. Gjennom medarbeidersamtaler vil partene kunne få informasjon om hverandres ønsker og planer, og både arbeidstaker og bedrift vil kunne utvikle en større tidshorisont. Det vil gi aktørene mulighet til å finne langsiktige løsninger og lette omstillinger i organisasjonen. Samarbeidet med fagforeningene kan brukes aktivt på samme måte. Helhetlig forhandlingsløsninger vil gjøre det lettere å planlegge på sikt. Utradisjonelle løsninger der bedriftens rekrutterings-, kvalifiserings- og belønningsstrategier ses i sammenheng vil kunne åpne nye handlingsrom mellom bedrift og fagforening.

Under intervjuer ute i bedriftene møtte jeg ofte argumentet: "vi har ikke økonomi for nye tiltak i dag". Jeg har forsøkt å vise at det kan være gevinst å hente dersom man klarer å løse de mange organisatoriske problemene. Og selv om det kan skorte på økonomi i dag, er det ingen grunn til ikke å tenke fremover. Strukturomleggingen som har foregått siden midten av 80-tallet kan ses som et historisk fenomen. Den kan være del av en *strukturkrise* som koster samfunnet og enkeltmennesket mye i en kortere periode, men som så gir et grunnlag for ny vekst. Dersom strukturendringene er et overgangsfenomen, vil bedriftene trolig etter en tid igjen forsøke å holde på arbeidskraften. Det er mulig at vekstraten for førtidspensjonering og for uførepensjonering vil gå ned. Det som da kan få økt aktualitet er *den demografiske krisen*. Demografiske analyser av befolkningen i Europa viser at den arbeidsaktive delen av befolkningen i beste fall vil stige svakt, sansynligvis stagnere eller synke (ILO 1989:163). Dette vil legge et økt press på bedriftene til å ta i bruk eldre arbeidskraft. I Japan utredes allerede mulighetene for å øke ansettelsene av eldre arbeidere for å redusere det som kalles "mangelen på arbeidskraft" (ILO 1990:180-181). Strukturelle kriser, som er overgangsfenomener, kan ikke legges til grunn for utformingen av en personalpolitikk for eldre arbeidstakere, som skal ha relevans i et lengre perspektiv. Men krisene kan lære oss å handle. De kan lære oss hvordan vi skal bli bedre, og hvordan vi kan utvikle oss som bedrift eller som nasjon for å kunne møte nye utfordringer.

Litteratur

Akturar-Consult 1990.

Rapport om pensjonskasser 1989, A/S Akturar-Consult, 1990.

Atkinson, John 1985.

Flexibility, uncertainty and manpower management, IMS Reprint No 89, Institute of Manpower Studies 1985.

Bakke, Nils Arne og Sven Ole Borgen 1990.

Vinn - vinn! Samarbeidsorientert bedriftsutvikling i et strategisk perspektiv. FAFO 1990 (1988).

Bart, Erling og Trygve Gulbrandsen 1990.

"Alternative belønningssystemer", i Torp, Hege og Kåre H. Skollerud (red.), *Organisasjon, arbeidsmiljø og mobilitet. Resultater fra Arbeids- og Bedriftsundersøkelsen*, ISF-rapport 90:9.

Colbjørnsen, Tom 1990.

"Interne og profesjonelle arbeidsmarkeder: Rettigheter og proteksjonisme", i Odd Nordhaug m.fl, *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*, Oslo 1990.

Daatland, Svein Olav 1979.

Fleksibel pensjonovergang i store industribedrifter, Norsk Gerontologisk institutt, rapport nr. 1, 1979.

Eriksen, Jan og Jens Lind 1989.

Virksomhedernes vurdering af personaleplanlægningen og samspillet med de offentlige myndigheter, ATA-prosjektet 1989/1990.

Gambetta, Diego 1987.

Were they pushed or did they jump? Individual decision mechanisms in education, Cambridge - Oslo 1987.

Greve, Arent 1990.

"Turnover og karrieremobilitet", i Odd Nordhaug m.fl, *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*, Oslo 1990.

Halvorsen, Knut 1989.

"Førtidspensjonering - samspillet mellom yrkesbasert og offentlig velferd", i *Plan og arbeid*, nr. 2 1989, ss 39-41.

Hardoy, Inés 1990.

Beslutningen om å tekke seg tilbake. Økonomiske faktorer som påvirker overgangen fra yrkesaktivitet til yrkespassivitet, Hovedfagsoppgave i sosiløkonomi, Oslo 1990.

Heilbroner, Robert 1990.

"Three Faces of Capitalism", i *The New York Review of Books*, Oct. 11. 1990.

Hernes, Gudmund 1984.

Hvorfor galt går verre. Flere lover for det moderne menneske, Oslo 1984.

- Hippe, Jon M. og Axel W. Pedersen 1988.
For lang og tro tjeneste? Pensjoner i arbeidsmarkedet, FAFO 1988.
- ILO 1989.
From pyramid to pillar. Population change and social security in Europe, Geneva 1989.
- ILO 1990.
Social and Labour Bulletin, 2/90.
- Johannessen, Asbjørn 1990a.
 "Førtidspensjonering - et påtvunget onde eller et gode?", i *Aldring & Eldre. Gerontologisk magasin*, nr. 1 - 1990.
- Johannessen, Asbjørn 1990b.
Førtidspensjonering og individuelle velferdskonsekvenser, upublisert innlegg på konferanse om førtidspensjonering i regi av Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen, 5. april 1990.
- Mayer, Karl Ulrich and Jutta Allmendinger 1989.
Work and the Life Course, Paper for the Symposium on Population Change and European Society, Florence 7-12 Dec. 1988, Max Planck Institute for Human Development and Education, Berlin 1989 (manuskript).
- Nordhaug, Odd m.fl. 1990
Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling, Oslo 1990.
- Norsk Hydro 1990.
Rapport om eldre medarbeideres arbeidssituasjon i Norsk Hydro a.s, notat Norsk Hydro, mai 1990.
- NOU 1979:39
Eldre og Arbeid.
- NOU 1987:9A
Arbeidstidsreformer.
- NOU 1987:9B
Vedlegg til Arbeidstidsutvalgets utredning.
- NOU 1990:17.
Uførepensjon.
- NSB 1990.
Personaloversikt 1989, Personalavdelingen 1990.
- Olberg, Dag 1990.
Fleksibilitet og fagorganisering, FAFO 1990.
- Olsen, Torunn 1989.
 "Det kom som et sjokk...". *Fagbevegelsen rolle ved fusjoner og fisjoner*, FAFO-rapport nr. 095.
- Olsen, Torunn 1990.
 Vedlegg til "Det kom som et sjokk...", FAFO 1990.
- Parker, Stanley 1982.
Work and Retirement, London 1982.
- Simon, Herbert A. 1965.
Administrativ Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York 1965 (1945).
- SSB 1983.
Arbeidsmarkedstatistikk 1988, Statistisk sentralbyrå.
- SSB 1989.
Arbeidsmarkedstatistikk 1987-1988, Statistisk sentralbyrå.
- SSB 1990.

Arbeidsmarkedstatistikk 1988-1989, Statistisk sentralbyrå.

Stortingsmelding nr. 18 (1990-91).

Om posttjenestens framtidige rammevilkår.

Torp, Hege og Arne Mastekaasa 1990.

"Mobilitet, eksterne og interne arbeidsmarkeder", i Torp, Hege og Kåre H. Skollerud (red.), *Organisasjon, arbeidsmiljø og mobilitet. Resultater fra Arbeids- og Bedriftsundersøkelsen*, ISF-rapport 90:9.

Vejrup Hansen og Plougmann 1989.

Personalplanlægning i Praxis. Erfaringer fra USA og Vesttyskland, København 1989.