

Espen Dahl

# BEDRE FØRE VAR...

Personalpolitikk for  
livsløpsplanlegging



FAFO



Espen Dahl

**BEDRE FØRE VAR...**  
**Personalpolitikk for livsløpsplanlegging**

**FAFO-rapport 150**

---

© Fagbevegelsens senter for forskning,  
utredning og dokumentasjon 1993

ISBN 82-7422-104-4

Omslagsillustrasjon: Eldbjørg Ribe

Trykk:  **Falch** Hurtigtrykk, Oslo

# Innhold

<b>Kapittel 1 Innledning</b> .....	7
1.1 Problemstilling .....	7
1.2 1980-tallet – førtidspensjoneringens tiår .....	7
1.3 Hovedproblemet: «alderssjokket» .....	9
1.4 Utfordringen .....	12
1.5 Oppbygningen av rapporten .....	13
<b>Kapittel 2 Diskusjonen om eldres yrkesaktivitet</b> .....	15
2.1 «De eldre fortjener å nyte sitt otium» .....	16
2.2 «De eldre bør vike for de unge» .....	17
2.3 «Det er god bedriftsøkonomi å førtidspensjonere eldre» .....	18
2.4 Stereotypier om eldre arbeidstakere .....	20
2.5 Førtidspensjonering: Individuelt fornuftig men kollektivt ufornuftig? .....	29
2.6 Tiltakende førtidspensjonering, en selvpoppfyllende profeti? .....	32
2.7 Oppsummering .....	33
<b>Kapittel 3 Personalpolitikk – hva er det?</b> .....	34
3.1 Organisasjonsteoretiske bidrag .....	34
3.2 Arbeidsmarkedsforskning .....	38
3.3 Velferdsstatsforskning .....	40
3.4 Sammenfatning .....	41
<b>Kapittel 4 Nye linjer i personalpolitikken</b> .....	43
4.1 Hva vet vi i dag? .....	43
4.2 Materiale og metode .....	44
4.3 Mot en personalpolitisk nyorientering? .....	46
4.4 Fire bedriftseksempler .....	47
4.5 Muligheter for videreutdanning .....	57
4.6 Bedriftsintern attføring .....	61
4.7 Generelle arbeidsvilkår .....	63
4.8 Internasjonale erfaringer .....	69
4.9 Oppsummering og diskusjon .....	72
<b>Kapittel 5 Mot en ny personalpolitikk: Livsløpsplanlegging</b> .....	75
5.1 Prinsipper og forutsetninger .....	75
5.2 Målsetting og modell .....	79
5.3 Hvordan innføre en ny personalpolitikk? .....	90

<b>Kapittel 6 Livsløpsplanlegging: Muligheter og problemer</b> . . . . .	95
6.1 Statens rolle . . . . .	95
6.2 Konsekvenser av bedriftsbaserte ordninger . . . . .	101
6.3 Behov og motiv for pensjon versus yrkesdeltakelse . . . . .	102
6.4 Hvor nødvendig er en ny personalpolitikk? . . . . .	103
6.5 Noen problemer med en ny personalpolitikk . . . . .	105
6.6 Sluttord: Mot den ideelle personalpolitikk? . . . . .	107
Litteratur . . . . .	110

# Forord

Med denne rapporten avsluttes annen og siste fase av prosjektet «Personalpolitikk for eldre arbeidstakere». Oppdrags-giver er Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen. Prosjektet har i hovedsak vært finansiert av Fellesutvalget, Næringslivets Hovedorganisasjon, Sosialdepartementet og Administrasjonsdepartementet. Andre bidragsytere har vært Landsorganisasjonen i Norge, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund, Yrkesorganisasjonenes Studieforbund, Sparebankforeningen i Norge og Norsk Bedriftslegeforening.

Fra fase I i prosjektet fore-ligger et FAFO-arbeidsnotat (Seip 1990) og en FAFO-rapport (Waldrop 1992). Den rapporten du holder i handa bygger på begge disse dokumentene. Den tidligere FAFO-rapporten omhandler en kvalitativ empirisk undersøkelse av et mindre utvalg av norske virksomheter, offentlige som private. Kort sagt viser denne undersøkelsen at få bedrifter faktisk har etablert en egen personalpolitikk for eldre arbeidstakere. De få bedrifter som har slike personalpolitiske tiltak har som regel innrettet seg slik at de underletter eldre arbeidstakeres uttreden av arbeidslivet.

I denne rapporten ønsker vi imidlertid å fjernet blikket fra slike avviklingsprosesser og istedet konsentrere oss om tiltak som sikter mot å styrke middelaldrende og eldres muligheter for fortsatt deltakelse i arbeidslivet.

I motsetning til første fase i prosjektet er fase II framtidrettet. Rapporten drøfter hvorfor det er viktig med en personalpolitisk nyorientering. Påstanden er at en personalpolitisk omprøving er både mulig og nødvendig, og vi skisserer hvordan en mer framtidrettet personalpolitikk kan utformes – en personalpolitikk orientert mot planlegging av livs- og yrkesløp.

Rapportens hovedbudskap er i korte trekk følgende.

- Befolkningsutviklingen fører til at norske bedrifter i økende grad blir avhengige av en aldrende arbeidsstyrke. Den førtidspensjonering av eldre arbeidstakere vi har vært vitne til på 80-tallet kan derfor vanskelig fortsette.
- Allerede i dag har førtidspensjoneringen flere uheldige virkninger. Utstrakt førtidspensjonering er samfunnsøkonomisk suboptimal, neppe alltid bedriftsøkonomisk lønnsom, og ikke nødvendigvis produktiv for bedriftene. Dessuten kan den føre til at også yngre arbeidstakeres kompetanse ikke videreutvikles og oppdateres. Disse ugunstige virkningene vil, om trenden fortsetter, forsterkes i framtida.
- For å møte disse utfordringene bør blant annet bedriftenes personalpolitikk legges om. Rapporten inviterer til en diskusjon av hvordan dette kan gjøres. Vårt forslag er en personalpolitikk for livsløpsplanlegging der ulike tiltak utløses i ulike livsfaser. Vi retter oppmerksomheten mot tiltak i seinkarrierefase.

Tone Fløtten, Kåre Hagen, Jon Hippe og Axel West Pedersen, alle ved FAFO, skal ha takk for nyttige kommentarer. Marit Lauvli og Kolbein Lyng ved Norsk Gerontologisk Institutt, Åsmund Lunde fra Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen og Arne Anmarkrud fra Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon takkes også for viktige innspill. Jeg er videre takknemlig for den velvilje alle informantene har vist. Endelig vil jeg takke publikasjonsavdelingen ved FAFO for arbeidet med å tilrettelegge rapporten for trykking.

FAFO, april 1993

Espen Dahl



# Kapittel 1 Innledning

## 1.1 Problemstilling

Formålet med rapporten er å reise en debatt om hvordan dagens personalpolitikk praktiseres, og hvordan den kan endres. Ved å peke på noen nye personalpolitiske ideer både i teori og praksis, ønsker vi å bidra til en diskusjon om hvordan en mer framtidsrettet personalpolitikk – en personalpolitikk for livsløpsplanlegging – kan utformes.

Rapporten drøfter tre hovedspørsmål: Hvorfor er det nødvendig å tenke nytt i personalpolitikken? Hvordan kan vi legge opp en personalpolitikk som i større grad utnytter også aldrende arbeidstakers ressurser? Hvilke betingelser må være til stede for å få lagt om personalpolitikken i retning av livsløpsplanlegging?

Bakgrunnen for disse spørsmålene er to tunge og nærmest paradoksale utviklingstendenser i moderne samfunn; førtidspensjoneringsbølgen og eldrebølgen. Samtidig som den yrkesaktive befolkningen blir stadig *ynge*, blir befolkningen som helhet stadig *eldre*. I nær framtid kan sammenfallet av disse to utviklingstendensene få flere uheldige konsekvenser. La oss se nærmere på dem.

## 1.2 1980-tallet – førtidspensjoneringsens tiår

En iøynefallende internasjonal trend de siste ti årene er den utstrakte førtidspensjering av eldre arbeidstakere. Den franske sosiologen Gaullier kaller da også 1980-tallet for «the early retirement decade» – førtidspensjeringens tiår (Nusberg 1990:21). Det kan nesten se ut som om bedriftsledere lider av en slags sykelig frykt for eldre arbeidstakere – et fenomen som spøkefullt er kalt gerontofobi (Dychtwald og Flower 1989). Også i Norge gjenfinner vi hovedtrekkene fra den internasjonale utviklingen, men sammenliknet med

andre vestlige land har vi her i landet fremdeles relativt høy sysselsetting blant eldre, så lenge det varer. Fortsetter utviklingen i samme tempo som på 80-tallet, vil vi ganske snart være på nivå med mange andre europeiske land. For aldersgruppa 60–66 år har det gått spesielt fort; blant menn har hele reduksjonen i sysselsettingen funnet sted bare i løpet av det siste tiåret (Waldrop 1992:11). Fra å være stabil fra 1972 til 1980 falt sysselsettingen i tidsrommet 1980–1990 blant menn i aldergruppa 60–66 år fra 72 prosent til 58 prosent. I perioden 1950–1987 har nedgangen i yrkesaktivitet blant personer over 65 år vært 25 prosent for menn og 5 prosent for kvinner (Grimsrud 1991). Utsiktene er heller ikke lovende. Først ganske nylig ser det ut til at offentlig sektor har tatt fatt på saneringen av eldre arbeidskraft, jf. Televerket (se også Waldrop 1992).

Det er ganske stor enighet om at årsakene til den internasjonale utviklingen mot lavere sysselsetting blant eldre er å finne i minst to samfunnsmessige forhold,<sup>1</sup> som neppe opptrer uavhengig av hverandre (Grimsrud 1991, Dex og Phillipson 1986, Esping-Andersen 1990).

- Arbeidsløshet: Tidligpensjoneringen er ett svar på de problemer arbeidsmarkedet har med å sysselsette alle med evne og vilje til å jobbe.
- Førtidspensjonsordninger: Vi har vært vitne til en sterk vekst i antallet offentlige, bedriftsbaserte og private førtidspensjonsordninger. Samtidig synes et økende antall eldre å foretrekke førtidspensjon framfor arbeid.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dex og Phillipson (1986) antar at også andre faktorer har hatt betydning, for eksempel bortfallet av ufaglærte jobber og innmarsjen av kvinner som har vært villige til å arbeide for lavere lønninger,

<sup>2</sup> Esping-Andersen (1990) påstår at omfanget av førtidspensjonerte utkrystalliseres i samspillet mellom eldres muligheter på arbeidsmarkedet og hvor sjenerøs førtids- eller alderspensjonen er. Han mener å finne at i mange land der arbeidsmarkedets utsiktene for eldre er lite løfterike, og pensjonene attraktive, er førtidspensjoneringen massiv. De kontinentale nasjonene er typiske i så måte. I de skandinaviske land med gode arbeidsmarkedsmuligheter er førtidspensjoneringen relativt lav til tross for (fortsettes...)

Mens en hær av eldre, men arbeidsdyktige, mennesker forlater yrkeslivet, kan det bli stadig vanskeligere å erstatte dem med yngre og kvalifiserte arbeidstakere. Det kan sågar bli knapphet på arbeidskraft.

### **1.3 Hovedproblemet: «alderssjokket»**

Eldrebølgen i norsk samfunnsliv er velkjent. Den forestående eldrebølgen i norsk arbeidsliv har imidlertid fått langt mindre oppmerksomhet. Denne bølgen reiser seg i alle industrialiserte land fram mot år 2025, om enn i varierende grad (Plett og Lester 1991:191). Med sans for det dramatiske kaller svenskene dette fenomenet for alderssjokket (Wennberg 1991:12). Denne uavvendelige utviklingen kommer til uttrykk på tre måter: Hele befolkningen blir eldre, befolkningen i yrkesaktiv alder blir eldre, og arbeidsstokken i stadig flere bedrifter blir eldre (se Waldrop 1992). Vi gjennomlever nå en periode som demografene kaller den fjerde fase i den demografiske overgangen. Denne fasen kjennetegnes av lav dødelighet, lav fruktbarhet, lav befolkningstilvekst og dermed en ubønnhørlig økning i tallet på eldre mennesker (Brunborg 1992). Når de eksepsjonelt store etterkrigskullene om noen år når pensjonsalderen, forsterkes denne generelle utviklingen ytterligere (Dychtwald og Flower 1989).

La oss illustrere denne utviklingen med noen tall. I dag er det i Norge ca. 380 000 personer i aldersgruppa 55–64 år. Om tjue år, i 2010, er tallet steget til ca. 567 000. Antall personer i alderen 25–34 år, derimot, går i samme tidsrom ned fra 634 000 til 542 000 (Larsen 1991:4). Hvis vi deler arbeidsstyrken opp i to aldersgrupper, de unge mellom 16 og 34 år og de eldre mellom 35 og 69 år, blir bildet kanskje enda tydeligere. I dag er det 25 prosent flere eldre enn unge

<sup>2</sup> (...fortsatt)

attraktive pensjoner. I Storbritannia, der mulighetene for yrkesdeltakelse er svake, er førtidspensjoneringen likevel betydelig, og det til tross for en middelmådig førtidspensjon.

i yrkesaktiv alder. I år 2010 vil det være nær 90 prosent flere eldre enn unge i yrkesaktiv alder (Larsen 1991:6).

For norske bedrifter vil den umiddelbare virkningen av disse omveltningene være svekkede muligheter for å erstatte eldre arbeidskraft med yngre. Spesielt kan det bli problematisk for bedriftene å rekruttere yngre mennesker med kompetanse som det er stor etterspørsel etter. Knapphet på yngre arbeidskraft kan dessuten føre til at den blir dyrere, så dyr at mange bedrifter kanskje vil ha vanskelig for å betale for den (Larsen 1991). Norsk næringsliv som helhet blir dermed i økende grad avhengig av eldre arbeidstakere. Samtidig vil behovet for ny arbeidskraft i den enkelte virksomhet i større grad enn før måtte bli dekket av eldre arbeidstakere.

De dramatiske endringene i befolkningens alderssammensetning har ikke bare konsekvenser for bedriftenes muligheter til å skaffe seg arbeidskraft. Også samfunnsøkonomien berøres, og dermed også indirekte bedriftsøkonomien. Trolig er problemstillinger knyttet til «aldringens politiske økonomi» spesielt viktige for den norske velferdsmodellen. Sammenliknet med mange andre land, bærer offentlig sektor en stor del av forsørgelsen av ikke-yrkesaktive i Norge. Derfor er den norske velferdsstaten, sammen med de andre skandinaviske, også sårbar for sterk vekst i førtidspensjoneringen. For den yrkesaktive befolkningen vil finansieringsbyrden i folketrygdens pensjonssystem øke kraftig når vi nærmer oss år 2025. I dag står 2.5 yrkesaktive oppmarsjert bak hver folketrygdpensjonist. I 2025 er det ventet at under 2 sysselsatte vil marsjere bak hver folketrygdpensjonist Halvorsen (1992).

Samtidig som stadig flere middelaldrende og eldre førtidspensjoneres, fortsetter den forventede levetida blant 60-åringer å stige, spesielt blant kvinner (*Statistisk Ukehefte* nr. 5 1989, *Statistisk årbok* 1974). Dermed strekkes perioden med behov for forsørgelse ut både oppover og nedover i aldersrekkene. Dessuten er det ikke bare slik at det «føyas år til livet», men også «liv til årene». Den forlengede levetid dagens mennesker oppnår, er ofte uten sykdom og funksjons-

hemming og med full arbeidsførhet.<sup>3</sup> I framtida er det derfor mindre grunn enn noen gang tidligere i historien til å sette eldre mennesker ut av arbeidslivet.

Gillion (1991) skriver om forholdet mellom førtidspensjonering og aldringens politiske økonomi: «Hva vi vil komme til å trenge, er en slags «gulrot og pisk»- tilnærming som opprettholder og til og med forsterker det grunnleggende sikkerhetsnettet, samtidig som den styrker incentivene for fortsatt arbeid, straffer førtidspensjonering og sørger for fleksible sysselsettingsmuligheter som samsvarer med evner og ferdigheter». (Gillion 1991:122)

Den demografiske utviklingen stiller således nye krav til bedriftenes personalpolitikk, til offentlig politikk og til den enkelte arbeidstaker. I denne rapporten skal vi imidlertid konsentrere oss om personalpolitikken. Vi argumenterer for at det som trengs, er en personalpolitikk for livsløpsplanlegging, det vil si en personalpolitikk som legger vekt på arbeidstakernes livsfase og alder for å utnytte deres ressurser optimalt.

Personalpolitikk er et mangetydig begrep. Flere perspektiver, og enda flere definisjoner, er lansert. Vi skal drøfte begrepet nærmere i kapittel 3. I denne rapporten skal vi først og fremst rette oppmerksomheten mot utvalgte jobberelaterte tiltak, velferdstjenester og pensjonsordninger.

Hvor gammel er en «eldre» arbeidstaker? Det er umulig å fastlegge noen bestemt objektivt gitt aldersgrense. Dette skyldes dels at evnene varierer betydelig fra person til person, og dels at jobbkravene varierer fra yrke til yrke. Dersom det er manglende overensstemmelse mellom yteevne og yrkeskrav, kan en 45-åring framstå som eldre. Dersom yteevne og yrkeskrav er vel tilpasset kan det være lite dekkende å karakterisere en 70-åring som eldre. Eldre arbeidstaker er således en sosial konstruksjon, og ikke en biologisk størrelse. Dette kommer også til uttrykk som kulturelle forskjeller

<sup>3</sup> Økt uføretrygding synes å motsi denne oppfatningen. Vi må imidlertid huske på at uføretrygdingen i sterk grad er forbundet med skjerpede krav i yrkeslivet og vanskeligheter på arbeidsmarkedet.

mellom land. Nordmenn flest vil trolig oppfatte en 65-åring som en eldre arbeidstaker. I Frankrike, derimot, vil kanskje en 55-årig arbeidstaker bli betraktet som eldre. Blant annet fordi begrepet eldre arbeidstaker er relativt, er vi mer opptatt av faser i yrkesforløp enn av aldersgrenser. Vi forestiller oss imidlertid at for de fleste i Norge tar seinkarrieren til en eller annen gang i femtiårsalderen.

Det fenomenet at stadig flere aldrende arbeidstakere forlater yrkeslivet, har mange merkelapper; utstøting, utslagning, ekskludering, exit, førtidspensjonering, tidligpensjonering, og dekruttering, for å nevne de viktigste. I denne rapporten foretrekker vi primært uttrykket førtidspensjonering. Førtidspensjonering betegner det forhold at arbeidstakere forlater yrkeslivet, uansett årsak, før oppnådd pensjonsalder, det vil i Norge vanligvis si før fylte 67 år.

## 1.4 Utfordringen

Moderne personalpolitiske teoretikere har inntil nylig ikke vært særlig opptatt av arbeidstakere som nærmer seg avslutningen av yrkeskarrieren. I en fersk innføringsbok om personalpolitikk er temaet ikke viet plass i det hele tatt (Nordhaug m.fl. 1990). I praksis ser det ut til at den smule personalpolitikk som er rettet mot eldre arbeidstakere i hovedsak har til hensikt å påskynde Eldres uttrede fra yrkeslivet (Waldrop 1992). De aller siste år har vi imidlertid sett tilløp til en omprøving både i det private næringslivet (Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon 1991a, b, c) og i staten (St.meld. nr. 35 (1991–92):55, 63). I stortingsmeldingen om statens forvaltnings- og personalpolitikk finner vi to, riktignok kortfattede, avsnitt om seniorpolitikk. Vi mangler imidlertid kunnskap om nye ideer, utprøving av modeller og evaluering av nye modeller.

På den annen side vil behovet for en personalpolitikk orientert mot livsfaser og livsløp, ventelig vokse. En del bedrifter opplever allerede i dag at deres arbeidsstyrke blir eldre. I takt med aldringen av yrkesbefolkningen vil stadig

flere bedrifter merke dette. De bedrifter som er føre var, det vil si som legger om til en personalpolitikk for livsløpsplanlegging, vil ha fordelene av en motivert og kvalifisert arbeidsstyrke i framtida. I tillegg vil disse bedriftene også kunne skaffe seg et konkurransefortrinn ved at de vil rekruttere de beste blant de eldre. Et ry som en god arbeidsplass for eldre arbeidstakere vil også kunne skape goodwill i et marked som består av et stadig eldre og mer kjøpekraftig publikum. Til sjuende og sist er det god bedriftsøkonomi å satse på eldre arbeidstakere.

En mer offensiv og livsløpsorientert personalpolitikk vil være til fordel for norske bedrifter i deres møte med en aldrende arbeidsstyrke. At personalpolitikken er livsløpsorientert betyr at tiltakene er tilpasset de behov arbeidstakere i forskjellige livsfaser har. Behovene kan være knyttet til jobb, familie og fritid. Personalpolitiske tiltak også i tidligere livsfaser, spesielt midt i livet, vil selvsagt ha konsekvenser for situasjonen seinere i yrkeslivet. Denne rapporten konsentrerer seg imidlertid om tiltak i seinkarrierfasen og retter søkelyset i første rekke mot yrke og arbeid.

La oss likevel understreke det selvsagte: Vi ønsker ikke å komme dit hen at eldre i arbeidslivet blir innvilget «oppholdstillatelse på humanitært grunnlag», ei heller at syke, uføre og utslitte arbeidstakere skal tvinges til å fortsette i yrkeslivet. Det vil neppe noen være tjent med.

## **1.5 Oppbygningen av rapporten**

I kapittel 2 drøfter vi argumenter for og imot eldres yrkesdeltakelse. Vi tar for oss påstander om at eldre har rett til å nyte sitt otium, at eldre må vike for yngre, at førtidspensjonering er lønnsomt for bedriftene, og at eldres arbeidsevne er mangelfull. Videre peker vi på enkelte uheldige konsekvenser som utstrakt førtidspensjonering av eldre kan ha, både for samfunnsøkonomien og for bedriftenes økonomi. Kapitlet konkluderer med at de fleste argumenter mot eldres yrkesaktivitet bygger på et svakt saklig grunnlag – et grunnlag

som den demografiske utviklingen vil svekke ytterligere –, og at proargumentene til nå har vært tillagt liten vekt.

I kapittel 3 skisserer vi tre perspektiver på personalpolitikk: organisasjonsteori, arbeidsmarkedsforskning og velferdsstatsforskning. I lys av disse tre synsmåtene kan begrepet defineres mer presist. Moderne personalpolitikk omfatter fire virksomhetsområder: jobberelaterte tiltak, sosiale rettigheter, materielle goder og velferdstjenester.

I kapittel 4 presenterer vi en del nytt empirisk materiale om personalpolitikk. Vi drøfter nye personalpolitiske ideer, praktisk utprøving av nye modeller i fire norske bedrifter, hvilke arbeidsvilkår arbeidstakere i ulike aldersgrupper har, og erfaringer fra Japan og Sverige, som er blant de land i verden som har høyest yrkesdeltakelse blant eldre mennesker. Kapittel 4 avrundes med en diskusjon av hvilke betingelser som er gunstige for en mer livsløpsorientert personalpolitikk.

I kapittel 5 legger vi fram vårt forslag til en mer framtidrettet personalpolitikk; en personalpolitikk for livsløpsplanlegging. Den består av to dimensjoner; med livsfaser langs den ene dimensjonen og tiltak på tre nivåer langs den andre. Her presenteres også en mal for hvordan bedrifter kan gå fram for å legge om personalpolitikken sin.

I kapittel 6 reiser vi en mer generell debatt om hvordan enkelte institusjonelle og samfunnsmessige forhold vil fremme eller hemme en personalpolitikk for livsløpsplanlegging. Vi tar blant annet for oss statens rolle og bedriftsbaserte pensjonsordninger, og legger fram en skisse til den «perfekte» personalpolitikken for framtida.



## Kapittel 2 Diskusjonen om eldres yrkesaktivitet

Hvorfor er det ønskelig, og kanskje til og med nødvendig, med en omprøving av den rådende personalpolitiske tenkningen? Den viktigste grunnen – aldringen av arbeidsstyrken – er allerede angitt, men det er også andre forhold som taler for. I dette kapitlet skal vi diskutere noen viktige argumenter for og imot eldre arbeidstakers deltakelse i dagens og morgendagens arbeidsliv.

Ulike typer argumenter; humanistiske (arbeid gir menneskeverd), konstitusjonelle (retten til arbeid er grunnlovsfestet) eller sosialpolitiske (lediggang er roten til alt ondt), taler for at også eldre skal ha en mulighet til å jobbe. Som grunnlag for en statlig eller offentlig politikk vil slike normer selvsagt være retningsgivende. For de enkelte bedrifter har slike argumenter imidlertid mindre gyldighet. Markedsavhengige bedrifters eksistensberettigelse er lønn-somhet og overskudd. I det lange løp er det derfor trolig fåfengt å appellere til sosiale normer for å få bedriftene til å ta bedre vare på sine eldre medarbeidere. Vi skal derfor konsentrere oss om de argumenter som bedriftene av økonomiske grunner formentlig vil låne øre til. Dette betyr likevel ikke at vi anser relasjonene i arbeidslivet for å være uvesentlige. I den grad forhold som gode samarbeidsrelasjoner, gjensidig tillit og trygghet fremmer lønnsomheten, bør de også pirre bedriftslederes økonomiske interesser.

Siden næringslivet i de fleste moderne industrinasjoner har fulgt temmelig like strategier overfor eldre arbeidstakere det siste tiåret, har grunnene åpenbart vært svært tungtveidende. All tilgjengelig statistikk viser at argumentene for utslusing av eldre arbeidstakere i praksis har vært tillagt avgjørende vekt. Poenget med dette kapitlet er å få motargumentene fram i lyset, argumenter som til nå har vært tillagt liten vekt.

Vi spør: Hvilke argumenter, om noen, taler for å beholde eldre arbeidstakere i arbeidslivet?

## **2.1 «De eldre fortjener å nyte sitt otium»**

Ja, eldre arbeidstakere bør få nyte sitt otium etter en lang yrkeskarriere. Ingen vil være uenig i det. Eldre arbeidstakere som har vært i arbeid siden de var 18 år, har svekket helse og er slitne, bør ha rett til førtidspensjon. Den delen av førtidspensjoneringen som omfatter eldre og utslitte arbeidstakere, skal og bør få fortsette. Synet i denne rapporten er at eldre med lyst, vilje og evner i behold skal få anledning til å fortsette i yrkeslivet.

De indre, mentale bilder vi har av eldre arbeidstakere har også betydning for det standpunkt vi inntar til deres yrkesaktivitet. I diskusjonen om førtidspensjonsordninger og nedsett pensjonsalder frammanes fra tid til annen et bilde av den førtidspensjonerte som en for tidlig eldet og utslitt industriarbeider. Han er gusten i huden, har nedsatt hørsel, er lut i ryggen, er giktisk, har verkende muskler og er trett av dage. Kort sagt, han trenger sårt til hvile. På 60- og 70-tallet var dette portrettet av førtidspensjonisten langt mer dekkende enn det er i dag. Vi kan også merke oss at den nedkjørte industriarbeiderens utgang fra arbeidslivet har falt sammen med nedgangen i yrker i den tradisjonelle tungindustrien (Kolberg og Hagen 1982).

Dette er imidlertid et fortegnert portrett av dagens – og ikke minst morgendagens – førtidspensjonist. Den moderne førtidspensjonist vil skille seg markert fra den slitne industriarbeideren. Han er yngre – av kronologisk, fysisk og psykisk alder –, han er ved god helse, er rak i ryggen og har et fast blikk, han er energisk og har fortsatt appetitt på livet.

For å unngå skinndiskusjoner bør bildet av den nedslitte industriarbeideren skiftes ut med bildet av den aldrende sekstiåtter. Han kan nok være tynn i håret, men bærer hodet

høyt og er – på grensen av det uforskammete – ved svært godt mot.

## **2.2 «De eldre bør vike for de unge»**

Et viktig argument, kanskje det viktigste, er at eldre arbeidstakere bør stille sin plass til disposisjon for den yngre garde. Argumentet kan generaliseres til hele arbeidsmarkedet, eller det kan anvendes på den enkelte bedrift når den må redusere arbeidsstokken. En grunn er åpenbart uviljen mot å føye nye tall til arbeidsledighetsstatistikken. Ved å førtidspensjonere eldre slipper en å sende folk ut i ledighet. Dessuten er det håp om at yngre arbeidssøkende kanskje får jobb og kan slettes fra ledighetslistene. I dette synet er bedriftsledere og fagforeningsrepresentanter på linje (Waldrop 1992). Mellom partene i arbeidslivet er førtidspensjonering således en omforent måte å møte krav om bemanningsreduksjoner på. Det finnes åpenbart en sosial norm som sier at når noen må gå, bør de eldre ofre seg for de yngre. Arbeidsledighet anses som mindre problematisk for eldre enn for yngre. Også eldre arbeidstakere istemmer dette: «Det har større negative konsekvenser dersom unge mennesker må vente i fem år for å komme i arbeid, enn om vi eldre forlater yrkeslivet fem år før ordinær pensjonsalder.» (Johannesen 1990:4) Denne sosiale normen er således med på å formidle hvordan (trusselen om) arbeidsløshet rammer ulike deler av arbeidsstokken ulikt. Når valget står mellom to onder – å sparke de eldre eller å sparke de yngre – angir normen at de yngre må spares.

Dette arbeidsledighetsargumentet er tungtveiende, ingen tvil om det. Trolig har dette hensynet også ligget grunn for deler av den førtidspensjoneringen vi har sett her i landet på 80-tallet. Argumentet er likevel ikke vanntett. Det svekkes av tre forhold. For det første mangler det overbevisende empirisk støtte. Det er ikke automatisk slik at jobber som frigjøres ved at eldre går av, besettes av yngre arbeidsledige. En dansk undersøkelse viser at bare annenhver førtidspensjo-

nerte eldre arbeidstaker ble erstattet av en yngre (Friis udatert:22). For det annet er det mye som tyder på at eldre yrkesaktive har spesielle egenskaper som ikke uten videre lar seg erstatte av yngre arbeidstakere. Erfaring, faglige nettverk og gammeldags arbeidsmoral er eksempler på det. Og fordi eldre arbeidstakere ofte har høyere utdanning, vil deres avgang være til liten hjelp for den kategorien som er hardest rammet av arbeidsledighet for tida, ungdom uten høyere utdanning (Blix og Gulbrandsen 1992). For det tredje kan gyldigheten av argumentet være tidsbegrenset. Hvis eller når situasjonen på arbeidsmarkedet bedrer seg, mister det relevans.

## **2.3 «Det er god bedriftsøkonomi å førtidspensjonere eldre»**

Wennberg (1991:51–53) har satt spørsmålsteget ved innsparingspotensialet ved førtidspensjonering. Hun peker på fire forhold som fører til at innsparingsgevinsten ikke blir så stor som en vanligvis forestiller seg.

- Et visst, om enn redusert, antall nyansatte må fortsatt ha sin lønn.
- Det er merkostnader knyttet til opplæring av omplasserte og nyansatte.
- Det er merkostnader knyttet til rekruttering av nye medarbeidere utenfra.
- Det er merkostnader knyttet til effektivitetstap i en overgangperiode.

I prinsippet lar disse kostnadene seg tallfeste, men det gjøres ifølge Wennberg praktisk talt aldri. Videre framhever hun at effektiviteten kan gå ned på grunn av tapt yrkeserfaring, mistillit og uro for framtida som førtidspensjonering kan avstedkomme blant middelaldrende arbeidstakere. Slike tap er selvsagt langt vanskeligere å kvantifisere. Skal vi tro Wennberg, er det ikke overbevisende dokumentert at førtidspensjo-

nering fører til kostnadsreduksjon om en innkalkulerer alle kostnader og ser det over tid.

Ved nedbemanning av arbeidsstokken kan det kanskje være lønnsomt å tilby førtidspensjonering til samtlige arbeidstakere over en viss alder. Fordelen med en slik personalpolitikk er at en slipper de administrative kostnadene ved å foreta individuelle vurderinger. Uttrykket «statistisk diskriminering» er blitt brukt for å karakterisere dette fenomenet (Dahl 1991). Dette uttrykket henspiller på at det er de eldres gjennomsnittlige antatte yteevne som ligger til grunn for avskjedigelser og ansettelses. Faren ved en slik politikk er selvsagt at den kan slå tilbake på bedriftene selv der det smerter mest – på pungen. En risikerer jo at også høyproduktive eldre arbeidstakere forlater bedriften.

Det er dekning for å hevde at norske bedrifter driver statistisk diskriminering av eldre arbeidstakere ved ansettelses, og at dette er suboptimalt. I en utredning har Larsen (1991:68) stilt spørsmålet: Er sammensetningen av arbeidskraften etter utdanning og alder den mest produktive? Med produktiv forstås her en teknisk egenskap, i motsetning til for eksempel samfunnsmessig mål eller betalingsvillig etterspørsel. Produktivitet er en funksjon av kompetanseprofilen til ulike typer personell (kort/lang utdanning, høy/lav alder), produksjonsutstyret og organiseringen av produksjonen.

Larsen gikk fram på følgende måte. Han sendte spørreskjemaer til arbeidsgivere som hadde lyst ut ledige jobber. For å få rede på arbeidsgivernes vurderinger av den mest produktive lengden av søkeres yrkeserfaring stilte han blant annet spørsmål om hvor lang yrkespraksis som ville være ideell for den som skulle ha den utlyste stillingen. Disse opplysningene ble så kontrollert mot varigheten av yrkespraksis til dem som faktisk fikk de utlyste stillingene. Analysen forutsetter at sammenhengen mellom erfaringslengde og alder er den samme for de «ideelle» jobbsøkerne som for den som ble ansatt.

For 56 prosent av jobbene (målt i timeverk) foretrakk arbeidsgiverne personer med lav alder, det vil si 16–34 år,

selv om de kunne fått eldre og mer erfarne personer, det vil si 35 år og eldre, til samme lønn.

Det ser altså ut til arbeidsgivere ikke legger avgjørende vekt på forskjell i produktivitet i ulike aldersgrupper ved nyansettelser. I så måte diskrimineres åpenbart eldre arbeidssøkere. Produktivitet er tydeligvis ikke det eneste momentet som arbeidsgivere legger vekt på når de rekrutterer til ubesatte stillinger.

## **2.4 Stereotypier om eldre arbeidstakere**

Tidligpensjonering av eldre ansatte kan begrunnes med at deres fysiske yteevne eller psykologiske kapasitet svikter med alderen. Med fysisk yteevne sikter vi her til kroppens fysiske utholdenhet, muskulære styrke og bevegelighet. Med psykologiske evner forstår vi evne til læring, hukommelse, intelligens, kreativitet og evne til omstilling. Selv om argumenter om Eldres sviktende evner kanskje ikke så ofte framføres eksplisitt, vil oppfatninger, stereotypier, av denne karakter farge våre holdninger og handlinger. Stereotypier er grunnleggende holdninger som bidrar til å konstituere den virkeligheten vi står overfor, og ikke bare gjenspeiler den. Dersom slike stereotypier er utbredt blant bedriftsledere, vil de selvsagt kunne influere på beslutninger om ansettelse og oppsigelse. Stagner (1985) refererer til undersøkelser av personalmedarbeidere som viser at de har stereotypi-liknende oppfatninger av eldre arbeidstakere som gjør dem lite villige til å ansette mennesker over 50 år. I dette avsnittet skal vi ta utgangspunkt i fem stereotypier om Eldres evner som alle dukker opp fra tid til annen (se f.eks. Plett og Lester 1991:19–20). I påstands form lyder de som følger:

- Eldres fysiske yteevne er for svak til at de har noe i et krevende arbeidsliv å gjøre.
- Eldre evner ikke å lære noe nytt, de lærer langsomt og har begrensede intellektuelle evner.
- Eldre arbeider langsomt og er trege i oppfattelsen.

- Eldre har dårlig hukommelse og glemmer fort.
- Eldre er lite fleksible og ikke innstilt på forandringer.

Spørsmålet er i hvilken grad disse stereotypene støttes av nyere resultater fra fysiologisk og psykologisk forskning. I de fleste undersøkelsene vi referer i dette avsnittet er de eldre mellom 50 og 70 år.

#### **2.4.1 «Eldres fysiske yteevne er for svak til at de har noe i et krevende arbeidsliv å gjøre»**

Forskningsresultater fra en rekke land viser entydig at fysiske prestasjoner avtar med økende alder. I en fersk oversiktsartikkel over internasjonal forskning om eldre arbeidstakers fysiologiske prestasjoner (bl.a. hjerte-/lungefunksjon, muskelstyrke og kognitiv funksjon) hevder Shepard (1992), en kjent kapasitet på dette feltet, at det er overbevisende dokumentert at disse funksjoner svekkes med alderen. Samtidig øker risikoen for flere sykdommer. Viktigere er imidlertid hans påstand om at virkninger på arbeidsproduktiviteten opp til 65 år, og sågar opp til 70 års alder, «er mye mindre klart etablert». Dette poenget understrekes også av Stagner (1985), som har gått gjennom en rekke studier av sammenhengen mellom alder og arbeidsproduktivitet. Han finner ingen entydig påvisning av at eldre yter svakere arbeidsprestasjoner enn yngre. Det er mulig å påvise slike alderforskjeller i laboratorieforsøk, men ikke i naturlige arbeidssituasjoner. Shepard (1992) påpeker også at gunstig stilte eldre arbeidstakere har en like god funksjonell profil som makelig anlagte trettiåringere.

Påstanden er således ikke bekreftet.

#### **2.4.2 «Eldre evner ikke å lære noe nytt, de lærer langsomt og har begrensede intellektuelle evner»**

Psykologene har særlig fokusert på to hovedområder i studier av læring: problemløsning og begrepslæring. Etter en ganske

omfattende litteraturgransking konkluderer Giambra og Arenberg (1980) at studier fra 1970-tallet ikke gir noe entydig inntrykk av at yngre og eldre har forskjellig evne til problemløsning og begrepslæring.

Det finnes også studier som har evaluert effektene av treningsprogrammer for eldre mennesker. På grunnlag av slike studier oppsummerer Giambra og Arenberg (1980:256): «eldre kan, når de gis tilstrekkelige muligheter til å utvikle sine ferdigheter og til å skaffe seg mer erfaring med ukjente oppgaver og problemer, forbedre sine prestasjoner.» Dette støttes av Stagner (1985), som refererer undersøkelser som viser at eldre arbeidstakere ikke står tilbake for sine yngre kolleger når det gjelder å tilegne seg nye ferdigheter.

Evne til problemløsning er nært knyttet til det vi ofte forstår med intelligens. Psykologene opererer ofte med et skille mellom flytende intelligens og krystallisert intelligens. Flytende intelligens viser til en antatt medfødt og grunnleggende evne til å løse oppgaver og til å tilpasse seg nye situasjoner. Krystallisert intelligens representerer evner dannet gjennom læring, erfaring og utdanning (se Stagner 1985, NOU 1979:39).

Lenge ble det ansett som et etablert faktum at flytende intelligens avtar ettersom en aldres, mens det ikke var noen tilsvarende svekking av krystallisert intelligens (se f.eks. NOU 1979:39). Nyere studier har bidratt til en revisjon av disse synspunktene, ikke minst ved å gjøre bruk av undersøkelsesmetoder som kan skille effektene av aldring fra effektene av fødselskohort. Som navnet antyder, er en fødselskohort, eller kohort for korthets skyld, en gruppe mennesker som er født i samme tidsrom, for eksempel i 1920–25. En kohort av mennesker deler derfor mange erfaringer fra barndom og oppvekst, erfaringer som kan prege de enkelte individer livet ut. På grunnlag av en slik kohortstudie hevder Hendricks og Hendricks (1981) at den svekking av intellektuelle evner, slik vi kan måle dem med intelligenstester, som følger med alderen, snarere avspeiler kohortforskjeller enn aldersforskjeller. Sherry m.fl. (1980) hevder at kohortstudiene viser at alder i seg selv forklarer en beskjeden del av de



forskjeller som er observert i intellektuelle evner blant voksne inntil 60 års alder eller tidlig 70 års alder. Hendricks og Hendricks (1981:162) oppsummerer slik: «Kort sagt, eldre menneskers intellektuelle evner svekkes ikke, men de blir avleggs».

Påstanden om at eldre mennesker på grunn av sin alder er lite lærenemme og har mindre evne til problemløsning, er således i hovedsak ikke bekreftet.

### **2.4.3 «Eldre arbeider langsomt og er trege i oppfattelsen»**

Alderens virkning på menneskers reaksjonsevne er et omfattende forskningsområde. Birren og Williams (1980:292) oppsummerer resultatene fra denne forskningen i to punkter. Det er for det første en klar tendens til at atferden blir langsommere med alderen. For det andre gjelder temporeduksjonen generelt for alle typer atferd; både for motorikk og for sansning. Reaksjonstida øker også med alderen når atferden øker i kompleksitet.

Temposvekkingen er imidlertid ikke upåvirkelig. Som for andre egenskaper kan eldre øke sin mentale hurtighet gjennom fysisk trening og oppnå samme reaksjonshastighet som 20-åringene. Dessuten er det vist at profesjonelle ferdigheter som for eksempel maskinskriving blir utført like raskt av eldre som av yngre arbeidstakere.

Hvilke konsekvenser nedgangen i atferdstempo har, er ikke helt opplagt. Hva taper en, og hva vinner en ved å bruke lengre tid på å handle og reagere? Noen hevder at langsommere atferdstempo kan være en bevisst forsiktighetsstrategi som eldre legger opp av dyrekjøpt erfaring. Langsommere tempo kan være en fornuftig strategi på lang sikt for å unngå å gjøre feil (Botwinick 1978).

Påstanden om at eldre er langsommere enn yngre, er i hovedsak bekreftet. Det er imidlertid ikke entydig innlysende at det å handle raskt alltid er en ubetinget fordel.

#### **2.4.4 «Eldre har dårlig hukommelse og glemmer fort»**

Et tradisjonelt skille er trukket mellom primærhukommelse og sekundærhukommelse. Primærhukommelsen er viktig for å huske et telefonnummer etter at det er slått opp i telefonkatalogen, og bestemmes ofte ut fra hvor mange bokstaver, ord eller tall en person er i stand til å gjengi i riktig rekkefølge (Hartley m.fl. 1980:240). Sekundærhukommelsen er den delen av hukommelsessystemet som strekker seg ut over primærhukommelsens umiddelbare tidshorisont. Et etablert funn har vært at yngre har bedre sekundærhukommelse enn eldre. For primærhukommelsen har det vært enighet om at aldersforskjellene er ubetydelige (NOU 1979:39).

Nyere forskning antyder imidlertid at hukommelse av begge typer i høy grad avhenger av hva som skal læres, og av hvordan læringsbetingelsene er (Hartley m.fl. 1980). Fozard (1980) framhever at eldre husker informasjon som er særegen for deres generasjon, bedre enn yngre mennesker, siden yngre nødvendigvis bare har annenhåndskunnskap.

Påstanden om at eldre glemmer raskt, synes bekreftet når det gjelder sekundærhukommelsen, men ikke primærhukommelsen. Viktigere er likevel at hukommelsen – både for eldre og yngre – i høy grad avhenger av hva som er lært, når det er lært, og hvordan det er lært.

#### **2.4.5 «Eldre er lite fleksible og ikke innstilt på forandringer»**

I en litteraturoversikt av Giambra og Arenberg (1980) hevdes det at påstanden om Eldres påståtte rigiditet, adstadighet og tilbøyelighet til å holde fast ved en påstand får liten støtte i moderne forskning. Dette underbygges av Stagner (1985), som konkluderer: «Tilgjengelige forskningsresultater støtter ikke en politikk som ekskluderer eldre ansatte fra videreopplæring» (Stagner 1985:797).

Påstanden om Eldres manglende omstillingsevne refererer ikke sjelden til at eldre vegrer seg mot å bruke ny teknologi.

Snur vi litt på flisa, kan vi imidlertid si at ny teknologi åpner minst like mange nye muligheter for eldre arbeidstakere som den representerer begrensninger. Nedsatt syn og hørsel, for eksempel, lar seg forbedre med ny teknologi. Dessuten er det rimelig å tro at teknologifrykten like gjerne kan være en kohorteffekt som en alderseffekt. Mennesker som vokser opp i et samfunn med kontinuerlige teknologiske endringer – slik framtidens eldre har gjort en stund – vil trolig ha et langt mindre anstrengt og mer offensivt forhold til moderne teknologi.

Påstanden om at eldre mangler fleksibilitet og omstillings- evne er ikke bekreftet.

#### **2.4.6 Noen metodiske problemer**

I seks punkter skal vi gi en vurdering av de metodene som er brukt i de fleste studiene av aldring og psykologiske evner: utvalg av undersøkelsesenheter, svakheter ved prestasjonsmåling, falske, spuriøse, sammenhenger, alders- og kohorteffekter, statistiske mål/presentasjon av resultater, og verdifulle egenskaper i moderne næringsliv.

##### **1. Hvem er blitt undersøkt?**

Mye av den psykologiske forskningen vi har referert, er fra USA. Som regel omfatter undersøkelsene både yrkesaktive og yrkespassive. Vi vet at yrkesaktive eldre er et selektivt utvalg av den eldre populasjonen – sosialt som helsemessig. Plett og Lester (1991) fant at det først og fremst var de velutdannede som fortsatte å jobbe etter fylte 65 år. Dette betyr blant annet at de psykologiske studiene som vi har redegjort for ovenfor, systematisk har undervurdert helse og kapasitet blant dagens eldre yrkesaktive. Studier av yrkesaktive Eldres evner vil derfor være mer relevant i denne sammenheng. Stagner (1985:791) skriver at studier av jobbutførelse viser små eller ingen forskjeller mellom eldre og yngre.

## 2. Undersøkelsessituasjonen

De metoder som vanligvis brukes i intelligensforskningen, vil systematisk virke til de yngres gunst og de eldres ugunst. Resultatene er som regel framkommet i kunstige situasjoner, det vil si under kontrollerte testbetingelser som minner om en eksamenssituasjon. Yngre mennesker, spesielt hvis de er under utdanning, er mer fortrolige med slike situasjoner enn eldre. Dessuten er testene tilpasset og normert etter yngre menneskers ferdigheter (Hendricks og Hendricks 1981:159). Bare som en konsekvens av de anvendte metodene oppnår yngre mennesker bedre resultater enn eldre. Når eldre opp til 70 års alder, «på bortebane» så å si, likevel oppnår meget hederlige resultater, er dette således et sterkt innlegg mot påstanden om at eldres intellektuelle kapasitet er sviktende.

Det er også viktig å skille mellom kunstige testsituasjoner og virkelige arbeidssituasjoner. Mye tyder på at eldre arbeidstakere utvikler kompensatoriske ferdigheter i en faktisk jobbsituasjon når kravene nærmer seg grensen for yteevnen (se Stagner 1985:796). Til dette kan en selvsagt innvende at når ytelseskravene i moderne arbeidsliv er normert ut fra yngre voksne, må vi kunne kreve at også de eldre bør imøtekomme dem (Hartley m.fl. 1980). Willis og Baltes (1980) minner om at en må være varsom med å slutte fra prestasjon på en intelligenstest i en bestemt situasjon til generelt prestasjonspotensial.

## 3 Falske sammenhenger?

Vår primære interesse er friske eldre med potensial for og vilje til yrkesaktivitet. Mange av de refererte undersøkelsene har ikke kontrollert for andre forhold som kan virke inn på fysiske og mentale evner, enn alder. Dette betyr at reduksjonen av ytelse – hvis den kan påvises – ikke nødvendigvis er en funksjon av alder. De bakenforliggende årsakene til nedsatt yteevne kan være sykdommer, uheldig livsstil og yrkesslitasje (se f.eks. Willis 1985:823). Disse og andre mulige faktorer er bare unntaksvis trukket inn i de undersøkelsene vi har sett på.

#### **4 Alderseffekt eller kohorteffekt?**

Alder og kohort har vi allerede berørt under overskriften om intellektuelle evner. Poenget har imidlertid mer allmenn relevans. Det er forhastet å trekke den slutning at aldersforskjeller i evner skyldes *aldringseffekter*. En annen tolkning er at aldersforskjeller i evner skyldes *kohorteffekter*, det vil si effekter av hendelser og typiske livsforløp som dagens eldre gjennomlevde i sin oppvekst. Vi har sett at intelligensstudier som gjør det mulig å studere effektene både av alder og av kohort samtidig, finner at det er kohorten, og ikke alderen som er vesentlig. Trolig er kohort minst like viktig som alder også for å forklare variasjoner i mange andre individuelle evner. I Finland antar enkelte forskere at den nedsatte fysiske yteevne mange av dagens eldre har, skyldes de lidelser og påkjenninger som annen verdenskrig påførte dem (Ilmarinen 1992, personlig meddelelse).

At kohorttilhørighet er viktigere enn alder er oppmuntrende. På grunn av sin utdanningsbakgrunn vil framtidens generasjon av 50- og 60-åringer trolig være mer kunnskapsrike, lærenemme og produktive enn noen generasjon før dem. Hva evner og utviklingspotensial angår, er det liten grunn til bekymring for framtidens eldre.

#### **5 Statistiske mål/presentasjon av resultater**

Det er mange måter å beskrive kvantitative fordelinger på. Tallmessige uttrykk om eldre som gruppe, som for eksempel gjennomsnittstall, fanger ikke inn de betydelige individuelle forskjeller det er mellom eldre mennesker. Det er større forskjeller mellom individer innen kategorien eldre enn innen kategorien yngre. Dette betyr blant annet at et utsagn om gjennomsnittlige prestasjoner for 60-åringer ikke tar hensyn til det faktum at mange 60-åringer gjør det like bra eller bedre enn 20-åringer. Utsagn om ulik arbeidsproduktivitet blant eldre og yngre basert på gjennomsnittstall, kan derfor feilaktig underbygge våre stereotyper. I stedet for å referere gjennomsnittsverdiene kunne man si: «30 prosent av eldre

arbeidere overskred medianytelsen til yngre arbeidere.» (Stagner 1985:790)<sup>4</sup>

## **6 Hvilke egenskaper er viktige i moderne arbeidsliv?**

Så langt har vi tatt for oss utvalgte egenskaper som alle er ansett som viktige i et samfunn som vårt, ikke minst i yrkeslivet. Det er imidlertid mange egenskaper som er verdifulle i arbeidslivet, men som vi har langt mindre utforsket kunnskap om. Vi tenker på individuelle egenskaper som nøyaktighet, ansvarsbevissthet, forsiktighet, stabilitet, lojalitet, ro og erfaring, kreativitet og ettertenksomhet (se f.eks. Wennberg 1991:23). Det er vel ikke urimelig å hevde at eldre har minst like mye av slike utvilsomt nyttige egenskaper som yngre.

### **2.4.7 Konklusjon**

De fem påstandene vi tok utgangspunkt i, har begrenset støtte i fysiologisk og psykologisk forskning. I den utstrekning påstandene får støtte, jf. sekundærhukommelse, synes ytre og påvirkelige faktorer viktigere enn biologiske og upåvirkelige faktorer. Sett i forhold til framtidens sannsynlige arbeidskraftbehov og jobbkrav er det liten grunn til bekymring for eldre arbeidstakers intellektuelle kapasiteter, arbeidsevne og utviklingspotensial.

Så kan en selvsagt spørre: Hvis eldre arbeidstakere ikke skiller seg vesentlig fra yngre, hvorfor er det da nødvendig å legge om personalpolitikken slik at den i større grad retter oppmerksomheten mot seinkarrieren? For det første tar vi til orde for en personalpolitikk for livsløpsplanlegging med tilpassede, planmessige og forberedte tiltak for ulike faser av hele yrkesløpet – ikke bare i seinkarrieren. Vi tror ikke det er ønskelig med en egen personalpolitikk spesielt og eksklusivt rettet inn mot eldre arbeidstakere. For det andre er det nødvendig å bremse den aktive utstøtingen i form av førtidspensjonering som foregår i dag. Personalpolitikken må i

<sup>4</sup> Medianverdien deler en fordeling i to like store deler.

større grad innrettes mot utvikling, ikke avviking, av eldre arbeidskraft. Eldres ferdigheter og kunnskaper må vedlikeholdes og oppjusteres i takt med den yrkesmessige og faglige utviklingen som kontinuerlig pågår.

## 2.5 Førtdispensjonering: Individuelt fornuftig men kollektivt ufornuftig?

For økonomien til den enkelte bedrift kan førtdispensjonering være fornuftig. Det er dermed ikke gitt at førtdispensjonering er like fornuftig for samfunnsøkonomien. Det kan ikke utelukkes at førtdispensjonering leder til suboptimal<sup>5</sup> utnyttelse av ressursene på samfunnsnivå.

La oss nærme oss dette problemet ved å ta utgangspunkt i et spill som i samfunnsvitenskapen kalles fangens dilemma.<sup>6</sup> Anta at vi har to aktører, min bedrift og andre bedrifter. Bedriftene har to strategier, førtdispensjonering og ikke førtdispensjonering. Til de to strategiene er det knyttet belønninger i form av antatt høyere produktivitet og lønnsomhet.

<sup>5</sup> Suboptimalitet betegner at resultatet blir dårligere enn det som er mulig og ønskelig. Det er en motsetning mellom tilsiktet og oppnådd resultat. Fenomenet sorterer under rubrikken «den atomistiske feilslutning» (the fallacy of composition). Allment innebærer denne feilslutningen at en slutter fra en påstand om at en hvilken som helst aktør i et sosialt fellesskap kan ha en bestemt egenskap, til at samtlige aktører kan ha denne egenskapen samtidig (se Elster 1979:174). Et eksempel er at ikke alle inntektstakere kan ha en inntekt over gjennomsnittet, selv om hvilken som helst inntektstaker kan ha det.

<sup>6</sup> Fangens dilemma er spillteoriens kardinaleksempel. I fangens dilemma er situasjonen følgende (se f.eks. Elster 1976:129). To personer har utført en forbrytelse sammen. De blir begge grepet og forhøres av politiet i hver sin celle. Kommunikasjon fangene imellom er derfor utelukket. Forhørslederen forteller hver og en av fangene at hvis han tyster på kameraten, og kameraten ikke tyster på han, vil han slippes fri og dessuten få en belønning. Kameraten vil få ti års fengsel. Hvis begge tyster, får de fem års fengsel hver. Hvis begge holder tett, vil de begge gå fri. Uansett hva den andre gjør, er hver av fangenens beste strategi å tyste. Hver av dem vil innse at hvis kameraten tyster, må også den andre gjøre det for å slippe ti års fengsel. Hvis kameraten ikke tyster, går den andre glipp av belønningen. Tysting og fem års fengsel på hver blir spillets løsning, og den er suboptimal. Det optimale var selvsagt at begge gikk fri.

Bedriftenes belønninger er proporsjonale med samfunnets kostnader. Jo større belønningen er for den enkelte bedrift – det vil si jo flere som førtidspensjoneres, jo større er kostnadene for hele samfunnet.

Hvis vi iakttar spillet fra min bedrifts synsvinkel, innser vi fort at utgangsposisjonen er labil, fordi jeg, uansett hva andre bedrifter gjør, har incentiver til å begynne å førtidspensjonere. Hvis andre bedrifter ikke førtidspensjonerer, vil jeg vinne på å begynne. Hvis andre bedrifter førtidspensjonerer, vil jeg tape hvis ikke jeg også gjør det. Dette er den verste situasjonen for meg. Derfor, enten fordi jeg har utsikter til gevinst eller fordi jeg frykter konkurs, begynner jeg å førtidspensjonere. Uansett hva de andre gjør, er det fornuftigste jeg kan gjøre, i rollen som en ansvarlig bedriftsleder, å begynne å førtidspensjonere.

Fordi nøyaktig det samme resonnementet kan gjøres gjeldende for hver enkelt av alle andre bedriftsledere, tar også de til å førtidspensjonere. Spillets løsning er således at min og alle andre bedrifter førtidspensjonerer.

For bedriftene enkeltvis kan det lønne seg – i hvert fall på kort sikt – å kvitte seg med eldre og presumptivt uproduktiv arbeidskraft så lenge staten bærer mesteparten av kostnadene, slik som i Norge. I finansieringen av alle de tre formene for førtidspensjon i Norge – uførepensjon/arbeidsløshetsstrygd/sykepenges, avtalefestet pensjon (AFP) og bedriftsbaserte ordninger – er staten i praksis tungt inne (Hippe og Pedersen 1991:38, 194). Når alle bedrifter førtidspensjonerer eldre arbeidstakere samtidig og i stort antall, blir kostnadene for staten, og samfunnet, større enn om alle hadde samarbeidet om å beholde aldrende arbeidstakere i yrkeslivet. Resultatet blir samfunnsmessig suboptimalt. I sin tur kan bedriftene bli skadelidende, og det på minst to måter. For det første kan myndighetene bli tvunget til å kreve inn høyere skatter og avgifter for å finansiere den voksende førtidspensjoneringen. For det andre vil samfunnet ha mindre ressurser til andre formål som kunne være nyttige for næringslivet, veier for eksempel.



Minst tre lærdommer kan trekkes av dette resonnementet. For det første forbedrer ikke den enkelte bedrift sin relative plass i konkurransen ved å førtidspensjonere. Den enkelte bedrift har stått på stedet hvil og er like langt. Gleden var i beste fall kortvarig. For det andre: Mer enn det hver enkelt bedrift eventuelt har vunnet, har det kollektivet de tilhører – samfunnet – tapt. For det tredje kan det, for å bryte spilllets logikk, være nødvendig at en tredjepart griper inn, noe vi skal gi et eksempel på.

Etter et tiår med utstrakt førtidspensjonering i Danmark synes Dansk Arbejdsgiverforening (DA) å ha kommet til den erkjennelse at førtidspensjonering har uheldige samfunnsøkonomiske konsekvenser. DA har ved flere høve uttrykt sterk bekymring for det voksende antallet førtidspensjonister (Dansk Arbejdsgiverforening udatert, 1991, 1992). I sin argumentasjon framhever foreningen økningen av alles byrder ved å peke på at det i dag er fire yrkesaktive til å forsørge hver pensjonist. Om få tiår vil det ifølge prognosene være tre. Derfor har den danske arbeidsgiverforeningen tatt til orde for å innføre seniorpolitikk i alle virksomheter og å sørge for videreutdanning for alle aldersgrupper (DA udatert:57).

Skatte- og avgiftsspøkelset er ikke noen tom trussel. Gillion (1991:117) har vist at under ellers like vilkår vil skattetrykket måtte økes betydelig i framtida for å forsørge det økende antallet førtids- og alderspensjonister.<sup>7</sup> Enten skattebyrden legges ensidig på arbeidstakerne eller deles mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, vil høyere skattenivå neppe være i næringslivets interesse. I en slik situasjon er det heller ikke vanskelig å forutse dype sosiale konflikter mellom forsørgerne og de forsørgede. I en diskusjon av aldringens politiske økonomi framhever Gillion selv (1991:122) at en effektiv politikk for å snu de nåværende trendene vil måtte

<sup>7</sup> Gillion undersøkte seks land. Skatten måtte settes spesielt høyt (opptil 50–55 prosent) i Frankrike, Nederland og Tyskland, noe lavere i Sverige og USA, og lavest i Japan.

konsentrere seg om å endre dagens førtidspensjoneringsmønster.

I ei tid med tiltakende internasjonalisering kan de problemer fangens dilemma gir opphav til, oppstå mellom bedrifter i forskjellige land. Løsningen på slike internasjonale problemer krever samarbeid over landegrensene, men det er et problem som vi ikke har anledning til å ta opp i denne rapporten.

## **2.6 Tiltakende førtidspensjonering, en selvoppfyllende profeti?**

En selvoppfyllende profeti er en forventning om en framtidig tilstand – ofte uønsket – som motiverer til handlinger som i sin tur realiserer denne tilstanden. Denne ideen kan anvendes på en personalpolitikk som ikke bevarer og utvikler eldre arbeidstakers evner og kompetanse.

Både arbeidsgivere og eldre arbeidstakere beveger seg innenfor samme sirkel, hvor logikken er som følger: Forventninger om tidligpensjonering av eldre arbeidstakere fører til at arbeidsgiverne investerer mindre i dem. Dermed svekkes de eldres kompetanse gradvis. I sin tur påskynder dette den forventede førtidspensjoneringen. Forventningen om tidlig avgang har satt i gang handlinger som har oppfylt forventningen. At stadig yngre eldre førtidspensjoneres, vil øyensynlig bekrefte at den opprinnelige forventningen var korrekt. Men i neste omgang vil forventningene om førtidspensjonering være rettet mot enda yngre arbeidstakergrupper, noe som leder til underinvestering blant disse og dermed enda tidligere avgang. Resultatet kan bli at også unge arbeidstakers karriereforventninger og arbeidsmotivasjon svekkes. De unge og lovende som ledelsen ønsket å satse på, vil derfor også forlate bedriften. Vi er inne i en ond sirkel, eller rettere sagt spiral. Seip (1990) kaller dette for pensjoneringsspiralen (se også Waldrop 1992).

## 2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi diskutert og problematisert argumenter om førtidspensjoneringens velsignelser. Vi har synliggjort de problemer som vil oppstå om førtidspensjoneringen fortsetter inn i framtida i samme tempo som nå. Vi har tatt for oss påstander om at eldre arbeidstakere har rett til å nyte sitt otium, at eldre må vike for yngre, at Eldres psykiske og fysiske yteevne er utilstrekkelig, og at eldre arbeidstakere er uproduktive; vi har diskutert hvor lønnsomt førtidspensjonering er både for bedriftene og for samfunnet, og pekt på faren for at førtidspensjonering setter i gang en akselererende prosess av førtidspensjonering av stadig yngre medarbeidere.

Konklusjonen er at det saklig sett er lite som taler for en utstrakt og økende førtidspensjonering av eldre arbeidstakere. De argumenter for førtidspensjonering som i dag står sterkt, vil trolig undergraves av den forestående utviklingen henimot en aldrende arbeidsstyrke.

# Kapittel 3 Personalpolitikk – hva er det?

Hva er personalpolitikk for slags virksomhet? Det er spørsmålet vi skal ta opp i dette kapitlet. Vi skal belyse personalpolitikk fra tre synsvinkler, fra organisasjonsteorien, fra arbeidsmarkedsforskningen og fra velferdsstatsforskningen.

## 3.1 Organisasjonsteoretiske bidrag

Personalpolitisk tenkning har linjer tilbake til klassisk organisasjons- og administrasjonsteori. Organisasjonsteorien ble grunnlagt av samfunnsvitenskapelige klassikere som økonomen Adam Smith og sosiologen Emile Durkheim, som begge virket i det forrige århundret (Ouchi 1989). En noe seinere, med like fullt sentral skikkelse, er sosiologen Max Weber, han som siden er blitt kalt byråkratiteoriens far.

Den som kanskje har hatt størst innflytelse på personalpolitisk tenkning, er Frederick Taylor. I 1911 utga han sin omstridte bok om vitenskapelig styring – scientific management –, der han blant annet introduserte tids- og bevegelsesstudier. I motsetning til Weber, som nærte atskillig skepsis til byråkatiets velsignelser, rendyrket Taylor og de klassiske administrasjonsteoretikerne de byråkratiske dyder, som for eksempel enveis ordrestrøm, skillet mellom linje og stab, entydig definisjon av autoritet og ansvar, og sentralisering av autoritet og disiplin (se Morgan 1988:27). De klassiske administrasjonsteoretikerne var mer opptatt av å tilpasse menneskene til organisasjonen, enn av å tilpasse organisasjonen til menneskene. Den grunnleggende ideen for denne tradisjonen er maskinmetaforen – organisasjonen er en mekanisk maskin (Morgan 1988:30). I mange år rådde maskinmetaforen grunnen alene. Utover på femtitallet vokste imidlertid biologimetforen – organisasjonen er en levende orga-

nisme – fram (Morgan 1988:43). Klassisk administrasjonsteori fikk konkurranse fra en ny retning – human relationskolen. Denne retningen stilte motivasjonsspørsmålet på dagsordenen og la større vekt på aktiv deltakelse blant de ansatte – mer demokrati – enn tidligere (Ouchi 1989).

Likevel, til tross for diverse skiftninger i de toneangivende skolens popularitet, øver maskinmetaforen fremdeles en sterk innflytelse på personalpolitisk tankegang (Morgan 1988). I dette ligger det blant annet at personalpolitisk tenkning er sterkere orientert mot bedriftenes behov – slik ledelsen definerer dem – for tilstrekkelig og kvalifisert arbeidskraft, enn mot arbeidstakernes behov. Personalpolitikken er i første rekke et styringsinstrument for bedriftsledelsen, et verktøy som ledelsen kan bruke for å «få rett person på rett plass til rett tid», et slagord som er avledet av ett av Taylors fem organisasjonsprinsipper (se Morgan 1988:30).

Så langt har vi gitt et riss av den idéhistoriske bakgrunnen, men hva er moderne personalpolitikk? I litteraturen treffer vi på forskjellige, men beslektede ord som personalarbeid, personalfunksjoner, personalpolitikk, personalplanlegging, personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse. Hva legger man i disse ordene, og hva er forskjellen mellom dem?

En måte å oppfatte personalpolitikk på er å tenke seg en vertikal kontinuerlig skala. Skalaen representerer personalpolitisk virksomhet etter økende differensiering, kompleksitet, omfang og betydning. La oss konsentrere oss om ytterpunktene. Ved det ene ytterpunktet har vi personalpolitikken elementære funksjoner, ved det andre finner vi moderne personalpolitikk fullt utfoldet og sammensatt av en rekke forskjelligartede aktiviteter.

Med Nordhaug (1990:23) kan vi skille mellom personalforvaltning og strategisk personalledelse. Personalforvaltning er det elementære laveste nivået. Stikkord for personalforvaltning er rekruttering, avvikling og kontroll av ansatte. Noe slagordmessig kan vi også si at personalforvaltningens fire elementære funksjoner er tiltrekking, fastholding, utvikling

og avvikling av arbeidskraften (Dansk Arbejdsgiverforening 1991:16).

Stikkord for det høyeste nivået – strategisk personalledelse – er systematisk og langsiktig planlegging av personalbehov, planlegging av personaltilgang og -avgang, integrasjon med generell strategiutvikling og planmessig kompetanseutvikling, alt i tråd med bedriftens overordnede mål. Vi kan også føye til påvirkning av bedriftskultur og tilpasning av individer og jobber (Langseth m.fl. 1988:233,237, Vejrup Hansen og Plougman 1989).<sup>8</sup>

Begrepet personalpolitikk kan nå bestemmes litt mer presist. Personalpolitikk befinner seg på skalaen mellom personalforvaltning og strategisk personalledelse. I tråd med enkelte andre teoretikere vil vi bruke personalpolitikk i en noe videre betydning enn personalforvaltning, men i snevrere betydning enn strategisk personalledelse. I sin definisjon av personalpolitikk framhever Langseth m.fl. (1988:50) følgende elementer: utvelgelse, introduksjon, utdanning, intern og eksternt kommunikasjon, personalvern, lønn, ressursutnyttelse, motivasjon, samarbeid og omplassering og avvikling av personale.

Verken alder eller livsfase har noen sentral plass innenfor moderne personalpolitisk tenkning. Selv ikke i Nordhaug og medarbeideres (1990) bredt anlagte bok på 300 sider om

<sup>8</sup> Historisk sett har utviklingen ifølge Nordhaug m.fl (1990) gått i retning av strategisk personalledelse. Dette skyldes blant annet utfordringen fra Japan, det at de ansatte har høyere utdanning enn før, utviklingen mot større foretak og tiltakende arbeidsdeling (Nordhaug m.fl. 1990:32,33). Nordhaug (1990) hevder likevel at få eller ingen norske bedrifter har institusjonalisert en personalpolitikk som fortjener karakteristikken strategisk personalledelse. I så måte er norske bedrifter i ganske godt selskap. Ifølge Vejrup Hansen og Plougman (1989:37) driver om lag halvparten av amerikanske selskaper, de fleste svært store etter norsk målestokk, personalplanlegging. Selv i disse selskapene er planleggingsmetodene ganske enkle, tidshorisonten er forholdsvis kort, og kun ledersjiktet er inkludert.

strategisk personalledelse finner vi noe eget punkt om personalpolitikk for seinkarrieren<sup>9</sup>.

Danskene har i flere år diskutert såkalt seniorpersonalpolitikk. Wegens (1990:23) skriver at begrepet seniorpersonalpolitikk, eller seniorpolitikk for korthets skyld, opprinnelig ble utformet på midten av 1980-tallet for direktører og av en avgått direktør. Utgangspunktet var de tegn direktøren så til foreldelse av kunnskaper, ferdigheter og engasjement, «obsolescence», blant ledere noe opp i åra. Ideen om en seniorpolitikk ble unnfanget for å «avsløre, kartlegge og avhjelpe eller forhindre» slik foreldelse. Bakgrunnen for seniorpersonalpolitisk tenkning, slik den er utformet i Danmark, er således først og fremst bekymringen for at bedriftsledere ikke oppdaterer seg, og for at de taper engasjementet. I den norske personalpolitiske debatten ser vi begrepet seniorpersonalpolitikk stadig oftere brukt, men da i en videre betydning enn den opprinnelige. I den norske forståelsen av begrepet omfattes som regel arbeidstakere på alle stillingsnivåer, ikke bare ledere (se f.eks. NIPA 1991b, c).

Vi har nå presentert noen fragmenter av den rådende organisasjonsteoretiske tenkningen omkring personalpolitikk. Vi har plassert personalpolitikk mellom den mer elementære personalforvaltningen og den langt mer omfattende og sammensatte strategiske personalledelsen. Personalpolitikk i organisasjonsteoretisk forstand omfatter rekruttering, utvelgelse, kontroll, utdanning, motivasjon, omplassering og avvikling av ansatte. I begrepet personalpolitikk vil vi også inkludere virksomhet som tilstreber effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser, samarbeid og kommunikasjon. Moderne personalpolitisk litteratur er i beskjeden grad opptatt av livsfaseplanlegging og problemer i seinkarrierfasen. Unntaket er den bekymring enkelte nærer for den kunnskapsforeldelse som kan ramme aldrende ledere.

<sup>9</sup> En kan selvsagt innvende at begrepet «strategisk personalledelse» også inkluderer karriere- og livsløpsplanlegging, og det er nok til en viss grad riktig. Det mangler imidlertid mye på at de konkrete elementer i en slik politikk er utpenslet.

## 3.2 Arbeidsmarkedsforskning

### 3.2.1 Sosiologiske tilnærminger

Skal vi tro Bødker Sørensen og Gulbrandsen (1991), er personalpolitikk et nesten fraværende tema i norsk arbeidslivsforskningens 40-årige historie. Arbeidssosiologenes bidrag til personalpolitiske problemstillinger er derfor av mer indirekte karakter. Gjennomgående temaer i norsk arbeidslivsforskning har blant annet vært arbeidsmiljø, formell og uformell organisering av bedrifter og arbeid, bedriftsdemokrati, medbestemmelse og beslutningsmyndighet. Ikke minst på 70-tallet hadde arbeidssosiologien vind i seilene. Noen stikkord fra denne tida er samarbeidsprosjektene mellom LO og NAF, bedriftsdemokrati, aksjonsforskning og sosioteknisk teori.<sup>10</sup> Idealet var deltakerdemokrati, middelet var aksjonsforskning, og det praktiske målet var et mer demokratisk arbeidsliv.

Andre norske sosiologer har tatt for seg omfanget, fordelingen og utviklingen av såkalte frynsegoder i yrkeslivet, for eksempel firmabil, gratis telefon, aviser, billige lån, subsidierte kantinepriser m.v. (Holmer Hoven 1992, Ryen 1984). I disse studiene har et ulikhetsperspektiv vært fram-tredende. Forskerne har vært opptatt av i hvilken grad frynsegoder har bidratt til å forsterke eller redusere de eksisterende lønnsforskjeller. Ikke overraskende har de bekreftet matteus-effekten: de som har mye, får enda mer. Dahl (1991) har anlagt et litt annet perspektiv. Han har pekt på at den personalpolitikk enkelte store konsern fører, også har til hensikt å bygge og bevare konsernets gode renommé hos offentlige myndigheter og hos det brede publikum. Dette er en grunn til at mange store konsern er svært tilbakeholdne med å si opp folk.

<sup>10</sup> Sosioteknisk teori hadde sitt utspring i den tidligere omtalte human-relations-skolen, og ble i Norge båret fram spesielt av nestorer som Emery, Thorsrud og Gustavsen (se Bødker Sørensen og Gulbrandsen 1991, kap 3).



Amerikanske sosiologer har hatt et noe annet utgangspunkt enn de norske. De har betraktet personalpolitikk utvidet med materielle goder og ytelser, som et middel til å sikre arbeidstakernes lojalitet og til å forebygge radikalisme og fagorganisering (se Hippe og Pedersen 1992).

### **3.2.2 Økonomiske tilnærminger<sup>11</sup>**

Nyklassisk økonomisk teori antar at prisen på arbeidskraft bestemmes av dens marginalprodukt. Rasjonelle arbeidsgivere vil ikke være interessert i å betale lønn utover dette. Ut fra dette aksiomet vil en utvidet personalpolitikk bare bli ført dersom arbeidstakernes nytte er større enn arbeidsgivernes kostnader. Det er tre situasjoner der nytten for arbeidstakerne kan være større enn kostnadene for arbeidsgiverne, og en utvidet personalpolitikk derfor kan tenkes å bli etablert; dersom det er skattefordeler, stordriftsfordeler eller mangel på private tilbud.

Innenfor såkalt human capital teori antar en at arbeidsgivere vil være interessert i å etablere en utvidet personalpolitikk for å beholde ansatte som de har gjort store utdannings- og opplæringinvesteringer i. Institusjonelle økonomer ser en velutviklet personalpolitikk, i form av frynsegoder for eksempel, som et resultat av en vellykket kamp ført av sterke fagforeninger. Ulike frynsegoder og velferdsordninger kommer i tillegg til eller i stedet for lønn. De peker dessuten på at tillit og informasjonsutveksling mellom ansatte og ledelse i mange tilfelle kan sikres ved hjelp av frynsegoder. Det er således både i fagforeningenes og bedriftsledernes interesse å utvide spekteret av frynsegoder.

<sup>11</sup> Dette avsnittet bygger i høy grad på Hippe og Pedersen (1992).

### 3.3 Velferdsstatsforskning

Et hett tema i den faglige debatten om velferdsstaten har i den seinere tid vært den såkalte velferdspluralismen (Hagen 1991:206, Taylor-Goobie 1991:653–654). I dette perspektivet representerer staten eller det offentlige kun en av fire velferdsarenaer. De tre andre arenaene er markedet, familien og organisasjonene.

Synsmåten medfører at personalpolitikk utvidet med frynsegoder og velferdsgoder, er en form for velferdspolitik. En slik bedriftsbasert velferdspolitik kan sees på som erstatning for eller supplement til statlig velferdspolitik. Hippe og Pedersens (1992) arbeid om bedriftsbaserte velferdstiltak er et eksempel på denne tilnærmingen. I dette perspektivet kan framveksten i bedriftsbaserte velferdsgoder, for eksempel førtidspensjonsordninger, forstås i lys av reformpausen i velferdsstaten og statens motvilje mot å innføre en offentlig førtidspensjonsordning. I det tomrommet som har oppstått, har næringslivet valgt å etablere slike ordninger selv.<sup>12</sup>

Ett sentralt aspekt ved den tiltakende førtidspensjonering er at levekår og velferd blant eldre blir frakoplet arbeidsmarkedet og tilkoplede pensjonssystemer, enten de nå er offentlige eller private. Blant toneangivende velferdsstatteoretikere har en slik «dekommodifisering» (engelsk: commodity = vare) av arbeidskraften vært oppfattet som et gode; som en utvidelse av sosiale medborgerrettigheter, og som en pekepinn på hvor mye velferd et samfunn yter (Esping-Andersen 1990:21–23). Dekommodifisering innebærer at medborgerne fritt kan velge å forlate arbeidet hvis de mener det er nødvendig uten fare for tap av jobb, inntekt eller velferd (Esping-Andersen 1990:23). Arbeidskraften mister sin varekarakter og «arbeideren» er dermed ikke lenger avhengig av å selge sin arbeidskraft for å kunne brødfø seg og sine. Enkelte går så langt

<sup>12</sup> Som også Hippe og Pedersen (1992) påpeker, er det kanskje fremste problemet med slike bedriftsbaserte ordninger at de bidrar til å forsterke eksisterende ulikheter.

som til å sette likhetstegn mellom dekommodifisering og frigjøring (Taylor-Gooby 1991). En sammenliknende analyse av trygdesystemene i en rekke land viser at norske borgere i høy grad er frigjort i denne forstand (Esping-Andersen 1990:51).<sup>13</sup> I denne rapporten spør vi imidlertid om den tiltakende førtidspensjoneringen av stadig flere middelaldrige og eldre i Norge er et genuint uttrykk for stadig mer velferd.

### 3.4 Sammenfatning

Vi har skissert tre perspektiver på personalpolitikk. *Organisasjonsteorien* betrakter personalpolitikk i snever forstand som en virksomhet som skal sørge for at bedriften får dekket sitt behov for arbeidskraft i både kvantitet og kvalitet. Mer moderne organisasjonsteoretiske retninger legger også vekt på strategi, målstyring, langsiktig planlegging og kompetanseutvikling. Innenfor *arbeidsmarkedsforskningen* har sosiologene vært opptatt av bedriftsdemokrati, frynsegodenes ulikhetsdrivende virkninger og hvordan personalpolitiske tiltak fremmer lojaliteten innad og bevarer renommeet utad. Økonomene har interessert seg for personalpolitikkenes nytte og kostnader, viktigheten av å fastholde kvalifiserte medarbeidere og måten personalpolitikk kan skape gjensidig tillit og kommunikasjon på. I *velferdsstatsforskningen* oppfattes utvidede deler av personalpolitikken som alternativ eller supplement til offentlig velferd.

Hvis vi skal forsøke å trekke ut essensen av disse tre perspektivene, kan vi si at personalpolitikk har fire hovedkomponenter:

<sup>13</sup> Esping-Andersens (1990:51) empiriske analyse av 18 land viser at når det gjelder pensjonenes grad av dekommodifisering faller Norge så vidt utenfor prispallen. Hans operasjonalisering av begrepet er imidlertid ikke helt i tråd med hans teoretiske definisjon, fordi valgfrihet ikke inngår i den empiriske konstruksjonen av «dekommodifiseringsindeksen».

- Jobbrelaterte tiltak, det vil si jobbtilpasning, nedtrappingsmuligheter, muligheter for deltid og lempelser i jobbkrav.
- Sosiale rettigheter, for eksempel full lønn under sykdom, pensjonsordninger og livsforsikringer.
- Materielle goder, for eksempel fri bil, adgang til firmahytte, billige lån og subsidierte kantinepriser.
- Velferdstjenester som videreutdanning, bedriftsintern attføring og helsetjenester.

Lista for hver komponent er ikke komplett og kan forlenges.

I denne rapporten skal vi først og fremst rette oppmerksomheten mot jobbrelaterte tiltak, velferdstjenester og pensjonsordninger.

Spørsmålet er nå: Hvordan praktiseres personalpolitikken for eldre ute i norske bedrifter?

# Kapittel 4 Nye linjer i personalpolitikken

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke nye personalpolitiske ideer som diskuteres i fagmiljøene, hvilke nye personalpolitiske modeller som prøves ut, hvordan arbeidsvilkårene er tilpasset arbeidstakere i ulike aldersgrupper, og hvordan offentlige myndigheter har gått fram i de to landene i verden som har høyest yrkesaktivitet blant eldre, Sverige og Japan. Vi runder av kapitlet med en drøfting av hvilke betingelser som er gunstige for en mer offensiv personalpolitikk orientert også mot seinkarrierfasen. Aller først skal vi gjøre rede for det vi i dag vet om personalpolitikk for arbeidstakere som nærmer seg slutten av yrkeskarrieren i Norge.

## 4.1 Hva vet vi i dag?

Det er svært sparsomt med nyere empirisk forskning om personalpolitikk i Norge. Waldrops (1992) kvalitative intervjuundersøkelse fra første fase av dette prosjektet er vel den eneste som fokuserer direkte på eldre arbeidstakers plass i bedriftenes personalpolitikk. Få bedrifter i Waldrops utvalg hadde etablert spesielle personalpolitiske tiltak for sine eldre arbeidstakere. Heller ikke var slike tiltak integrert i den alminnelige personalpolitiske virksomheten. De bedrifter som faktisk hadde utformet tiltak for eldre arbeidstakere, hadde i hovedsak ordninger for førtidspensjonering. Også formaliserte tiltak som en gang var etablert til beste for eldre arbeidstakere, fungerte som papirbestemmelser, ble tatt aktivt i bruk som ekskluderende tiltak, eller kom kun arbeidstakere med høy yrkesstatus til gode (Waldrop 1992:126–127).

Et par undersøkelser har rettet søkelyset mot bedriftsbaserte førtidspensjoneringsordninger (Hippe og Pedersen 1992, Halvorsen og Johannesen 1991). Hovedfunnene fra

disse undersøkelsene er at kun et lite mindretall av norske arbeidstakere i privat sektor har en permanent eller midlertidig førtidspensjonsordning. I hovedsak er det store bedrifter med god økonomi som har slike tilbud. Funksjonærer får gjennomgående høyere kompensasjon enn arbeidere. Funksjonærenes ordninger er dessuten oftere fullt og helt bedriftsfinansiert. Arbeidere må ofte ta til takke med lavere pensjon. Ikke sjelden har den form av en pakke som består av gavepensjon fra bedriften og arbeidsløshetsstrygd fra staten. Bedriftsbaserte ordninger er sjelden rettighetsfestet, men tilbys som regel på ad-hoc-basis, for eksempel når bedriften må nedbemanne.

Disse undersøkelsene antyder at i den grad bedriftene driver en egen personalpolitikk for arbeidstakere seint i yrkeskarrieren, er den nærmest ensbetydende med en politikk for førtidspensjonering. Dette er imidlertid et bilde som ikke er overbevisende empirisk fundert. Det er utvilsomt svakheter ved det empiriske materialet; enten er utvalget av bedrifter lite, eller så har en ikke stilt de riktige spørsmålene. Som vi nå skal se, er det eksempler på at interessen for personalpolitikk for livsløp og seinkarriere er i ferd med å ta seg opp, og at bedrifter faktisk, om enn kanskje uformelt, tar hensyn til hvilken alder eller livsfase arbeidstakerne er i. I avsnittene nedenfor presenterer vi en del nytt materiale som nok gir et mer nyansert bilde enn det foreliggende undersøkelser tegner.

## **4.2 Materiale og metode**

Vi skal nytte både kvalitativ og en kvantitativ metode for å vinne ny kunnskap om norske bedrifters personalpolitikk ved inngangen til 90-tallet. Bruk av forskjellige metoder – metodetriangulering som det heter på fagspråket (Grønmo 1982) – er fordelaktig av minst tre grunner. For det første oppnår vi at det fenomenet vi er interessert, i blir belyst fra flere kanter. Kvantitative spørreundersøkelser gir oss oversikt, mens kvalitative intervjuer og tekststudier gir oss innsikt. For det andre får vi mulighet til å sjekke om metodene gir

samme resultat. For det tredje vil eventuelle avvik mellom resultatene kunne gi opphav til helt nye tolkninger og forståelser.

Det kvantitative materialet vi har analysert, stammer fra tre landsomfattende spørreundersøkelser: 1) Statistisk sentralbyrås arbeids- og bedriftsundersøkelse, ABU, fra 1989, dokumentert i et FAFO-notat (1992), 2) Statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelse 1991, som er nærmere dokumentert i en publikasjon av samme navn utgitt av Statistisk sentralbyrå (1992), 3) FAFOs nylig gjennomførte undersøkelse av bedriftsintern attføring, som er dokumentert i Visher (1993).

Opplysningene om nye personalpolitiske idéer, først og fremst i Danmark og Sverige, men også i Norge, er hentet fra nylig publiserte debattbøker, fagbøker og tidsskriftartikler.

Beskrivelsen av våre fire bedrifter er dels basert på intervjuer vi har hatt med nøkkelinformanter i disse bedriftene, og dels på skriftlig materiale fra bedriftene som foredrag, interne notater, rapporter, årsmeldinger m.v. Nøkkelinformantene er i hovedsak personalmedarbeidere. Våre fire bedriftseksempler er bevisst valgt ut fra at de har markert en vilje til å tenke i alternative baner om personalpolitikken. Vi har også hatt samtaler og diskusjoner med bedriftsledere og personalmedarbeidere i noen bedrifter som fører en mer tradisjonell personalpolitikk.

De utenlandske erfaringene er hentet fra Sverige og Japan, de to land som har høyest yrkesdeltakelse blant eldre. Vi har tatt for oss hva de offentlige myndighetene har gjort for å legge forholdene til rette for fortsatt yrkesaktivitet blant eldre. Beskrivelsen er basert på tilgjengelige skriftlige kilder.

Samlet vil disse kildene bidra til å belyse spørsmål som: Hva kjennetegner de nye ideene om personalpolitikk for eldre arbeidstakere? Hvordan går bedrifter fram når de ønsker å satse på en mer offensiv, livsløpsorientert personalpolitikk? Hvilke nye personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere prøves ut? Hvordan virker dagens personalpolitiske tiltak – formelle og uformelle – på eldre ansattes arbeidsvilkår? Hva

har offentlige myndigheter i Japan og Sverige gjort for å legge forholdene til rette for eldre arbeidstakere?

## 4.3 Mot en personalpolitisk nyorientering?

I våre to naboland Sverige og Danmark har personalpolitikk for middelaldrende og eldre arbeidstakere vært en del av det offentlige ordskiftet i noen år nå. Spesielt i Danmark har diskusjonen om såkalt seniorpersonalpolitikk vært livlig. Dansk Arbejdsgiverforening (udatert, 1991, 1992) har deltatt særlig aktivt i debatten. I Sverige har blant annet Sveriges Personaladministrative Förening (SPF) engasjert seg i spørsmålet (se SPF 1989). Det som er felles for den danske og den svenske debatten, er bekymringen for den økonomiske belastningen som følger av veksten av et økende antall mennesker på offentlig forsørgelse. En frykter at i framtida vil den sysselsatte befolkningen måtte aksle en svært tung bær dersom ikke denne utviklingen bremses eller snus.

I Norge har vi til nå sett enkelte spredte tilløp til en debatt om en ny personalpolitikk. Her til lands er det i første rekke Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen (Fellesutvalget) og Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon (NIPA) som har bidratt til å sette temaet på den offentlige dagsordenen. Gjennom sitt tidsskrift *NIPAbulletin* har NIPA ved flere anledninger markedsført ideer om seniorpersonalpolitikk.

Fellesutvalget har instituert «Årets seniorpris», en pris som går til den norske bedrift som det siste året har markert seg ved å satse seriøst på eldre arbeidstakere. Videre har Fellesutvalget arrangert to såkalte midtlivsseminarer som har samlet bred deltakelse blant personalfolk. Organisasjonen har også stått bak etableringen av «senior personalpolitisk forum». Dette er et forum der personalpolitiske medarbeidere fra utvalgte store norske bedrifter er representert. Fellesutvalget har vært rådgiver for bedrifter som har ønsket å innføre en seniorpersonalpolitikk.



LO og NHO har vært opptatt av å få til en pensjonsordning som gir alle medlemmer rett til å gå av før de fyller 67 år. I handlingsprogrammet for 1990–93 tar LO til orde for en fleksibel pensjonsordning fra fylte 60 år. Det understrekes imidlertid at en fleksibel pensjonsalder ikke må benyttes til å presse eldre arbeidstakere ut av arbeidslivet.

Det er også nye, foreløpig spede, toner fra staten i rollen som arbeidsgiver. Staten har satt seg som mål å ivareta eldre ansattes behov og interesser bedre enn i dag. I stortingsmeldingen om statens personalpolitikk (St.meld. nr. 35 (1991–92):55, 63) skisseres blant annet opplegget for en seniorpolitikk. En tenker seg ulike former for deltidsarbeid og kombinasjon av arbeid og trygd, og for ledere alternative seinkarrieremuligheter, for eksempel rådgivnings- og utredningsoppgaver.

## **4.4 Fire bedriftseksempler**

I dette avsnittet beskrives fire bedrifter som hver på sin måte har forsøkt å legge opp en personalpolitikk som innebærer en sterkere satsing på arbeidstakere i seinkarrierefase.

### **Fylkeskommunen**

Fylkeskommunen har om lag 4700 ansatte. Bedriften har som generell målsetting å bedre kvaliteten og servicen på sine tjenester og å effektivisere bruken av sine ressurser. Fylkeskommunen har nylig gjennomført et moderniseringsprogram. Organisasjonen er i dag desentralisert. De lokale organisasjonsleddene har fått større myndighet og ansvar. Blant annet stiller dette store krav til lederne om å kunne behandle folk, til å kommunisere, informere og engasjere. Rammestyring, målstyring og resultatorientering er i dag viktige stikkord for den overordnede styringen av bedriften. Personalpolitikken er ett av virkemidlene for å nå de oppsatte målene.

Fylkeskommunen driver en forholdsvis aktiv personalpolitikk. Personalpolitikk, inkludert arbeidsmiljø, er ett av

satsingsområdene. Fylkeskommunen har måttet nedbemanne de siste åra. Likevel har ikke bedriften tilbudt førtidspensjonering til sine eldre arbeidstakere, slik mange andre bedrifter i samme situasjon har gjort. Målsettingen har vært å gjennomføre reduksjonen ved naturlig avgang. Det vedgås likevel at enkelte ledere nok, i strid med den offisielle politikken, kan ha gitt signaler til enkelte eldre arbeidstakere om at de ikke har vært ønsket. I arbeidsmiljøplanen, som gjelder fram til 1995, er målsettingen å gjennomføre forbedringer i arbeidsmiljøet som resulterer i at:

- minst 80 prosent av arbeidstakerne skal føle at arbeidsmiljøet er forbedret
- gjennomsnittlig sykefravær reduseres med 20 prosent
- antall langtidssykmeldte reduseres med 20 prosent
- antallet som går over på uførepensjon, ikke øker

Fylkeskommunen har satt av 400 000 kroner til forsøktiltak til bedring av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. De enkelte av fylkeskommunens virksomheter er invitert til å søke om midler til dette formålet, og søknadene strømmer inn.

En viktige målsetting er å få de ansatte til å trives, ikke bare for arbeidstakernes egen skyld, men også av hensyn til bedriftens ve og vel. De ansatte oppfattes som fylkeskommunens viktigste ressurs, og trivsel anses som en effektivitetsfaktor: «Det er god økonomi i godt arbeidsmiljø.»

Det er ønske om å gå i gang med jobbrotasjon og karriereplanlegging, men dette er ennå i støpeskjeen.

Kontoransatte er en arbeidstakerkategori som fylkeskommunen mener er blitt underprioritert de siste åra. Det har for eksempel hendt at kontorpersonalet ikke er blitt tatt med på medarbeidersamtaler og kontormøter. Dette skal nå rettes på. Alle de som ønsker det, skal få en utviklingsplan. En spørreundersøkelse er nylig gjennomført blant de om lag 60 kontoransatte for å ta rede på arbeidsforholdene slik de oppleves i dag. For å forsikre seg om at utviklingen går i riktig retning,

skal en tilsvarende undersøkelse gjentas to ganger til i løpet av de nærmeste åra.

I synet på eldre arbeidstakere vektlegges deres kompetanse og erfaring og at de er verdifulle for bedriften: «Eldre arbeidstakere er ressurser med alt de sitter inne med.» «De er ikke hår i suppa.» Dette er det gjengse synet i bedriftens ledelse, og en søker å implantere det over alt.

Bedriften har en klart formulert målsetting om at 60-åringenes siste yrkesaktive år skal bli så meningsfylte som mulig. Derfor vil en tilskynde at 60-åringene – i samarbeid med sine overordnede – planlegger de siste yrkesaktive åra. Det er også en uttalt målsetting å legge forholdene til rette for at arbeidstakere som ønsker det, kan forbli yrkesaktive lengst mulig. For å fremme dette målet vurderer en om arbeidstakere over 60 år kan få redusert ansvar, mindre fysisk anstrengende arbeid og nedsatt arbeidstid. En søker dessuten å prioritere arbeidet med informasjon og rettleiding av eldre arbeidstakere, for eksempel i forhold til når en kan ta ut pensjon, beregning av pensjon, tilrettelegging av arbeid og mulig kombinasjon av arbeid og trygd. Det skal organiseres en egen rådgivningstjeneste for arbeidstakere over 60 år. Det blir understreket at tjenesten utelukkende skal gi saklig informasjon og at denne aktiviteten ikke må oppfattes som noe press om å gå av. Tiltaket skal evalueres etter å ha virket en tid. Reaksjonene på ideen om en rådgivningstjeneste er imidlertid ikke bare positive blant eldre arbeidstakere. Personalavdelingen har støtt på uttalelser av typen: «Vi ønsker ikke å være eldre, jo.»

Fylkeskommunen har i dag fire retrettstillinger (spesialkonsulentstillinger) for ledere som har fylt 62 år. Arbeidstakere i disse stillingene skal utføre spesialoppgaver for fylkesrådmannen. Arbeidsoppgavene skal så langt som mulig være tilpasset arbeidstakerens eget ønske. Vedkommende beholder det lønnstrinnet han eller hun hadde ved overgang til stillingen, og lønna fryses på dette lønnstrinnet. For eksempel har fylkesskolesjefen gått over i en retrettstilling og arbeider nå med forberedelse til ny skolereform. Det er også

mulig å kombinere en halv rettstilling med for eksempel halv uføretrygd dersom det er behov for det.

Alle arbeidstakere over 60 år får tilbud om kurs av en ukes varighet på «seniorskolen» på en av folkehøgskolene i fylket. Fylkeskommunen dekker kursavgift og opphold. Deltakerne må bruke sin femte ferieuke, noe som har avstedkommet en viss misnøye.

Bedriftshelsetjenesten i fylkeskommunen er velutrustet. Den omfatter 2 leger, 2 sykepleiere og 2,5 fysioterapeuter. Blant annet spiller bedriftshelsetjenesten en viktig rolle i attføringssaker.

Fylkeskommunen driver omfattende yrkesmessig attføring over et bredt spekter av aktiviteter: arbeidstrening, tilrettelegging av tidligere arbeid, omskolering til nytt arbeid og videreutdanning. Hovedmålet er å bringe de attførte tilbake til tidligere jobb. Omskolering til annet arbeid har vist seg problematisk fordi ledige stillinger har vært mangelfulle de siste åra. I hver sak legges det en individuelt tilpasset attføringsplan. Det er ansatt tre attføringskonsulenter og det er tegnet mønsteravtale med arbeidsmarkedsetaten. År om annet behandles omkring 120 attføringssaker. Drøyt 100 personer går på attføringstiltak hvert år. Dersom de ferdig attførte trenger omplassering og er kvalifisert, har de fortrinnsrett til ledige stillinger i fylkeskommunen. I tillegg til attføringskonsulenter er representanter fra bedriftshelsetjeneste, trygdekontor og arbeidskontor med i arbeidet. Fylkeskommunens attføringsvirksomhet bedømmes som meget vellykket.

## **Ingeniørbedriften**

Ingeniørbedriften ble etablert i 1932. Den har i dag drøye 200 ansatte og har kontorer i åtte byer. Den har hele tida vært i norsk eie. Bedriften er delt i tre disipliner: byggautomatisering, industri/offshore og engineering. Bedriften har vært i jevn vekst de siste åra, en vekst som i det vesentlige har funnet sted innen industri/offshore. Fordi byggautomatisering representerer den eldste virksomheten i bedriften, er de ansatte her gjennomgående eldre enn de øvrige. Den generell-

le nedgangen i ny byggeaktivitet her i landet førte til at flere eldre medarbeidere måtte omplasseres og/eller omskoleres til arbeid med modernisering av den eksisterende bygningsmassen. Under denne omstillingen ble bedriften mer oppmerksom på hvilke behov de enkelte medarbeidere hadde. Dette var bakgrunnen for at personalsjefen tok initiativet til et prosjekt om seniorpersonalpolitikk.

Personalsjefen fremmet først et forslag for firmaledelsen. Deretter ble saken lagt fram i arbeidsmiljøutvalget, der også de ansatte er representert. Det ble nedsatt en prosjektgruppe med representanter for både ledelsen og de ansatte. Gruppen kom etter hvert til å bestå av åtte medlemmer og hadde en bred sammensetning hva alder og yrkesbakgrunn angår.

Ledelsen utformet mandatet for prosjektgruppen. Mandatet var blant annet å «utarbeide en seniorpersonalpolitikk som bidrar til en bevisstgjøring av den enkelte og bedriften». Mandatet framhevet holdningsbearbeiding, økt fokus på den avsluttende yrkesfasen, kompetanseutvikling og fleksibilitet i overgangen fra yrkesaktivitet til pensjonering.

Prosjektgruppen utarbeidet et spørreskjema, og om lag 40 personer i forskjellige stillinger og aldersgrupper ble personlig intervjuet. Formålet med undersøkelsen var å få rede på de ansattes holdninger til eldre medarbeidere, deres oppfatning av sine behov, og deres syn på hva bedriften kunne gjøre bedre overfor eldre arbeidstakere.

På grunnlag av svarene som ble avgitt, konsentrerte prosjektgruppen seg om tre arbeidsområder: seniorsamtale, arbeidsorganisering/opplæring og førtidspensjonering. Gruppen delte seg i tre undergrupper, hver med ansvar for sitt område. La oss se nærmere på hva hver undergruppe kom fram til.

Bedriften har i noen år praktisert medarbeidersamtaler, såkalt pluss-samtale, mellom overordnede og underordnede. Denne finner sted en gang i året. Ordningen skal nå utvides med en seniorsamtale, som skal starte ved fylte 55 år. Utvidelsen omfatter bevisstgjøring av nåværende situasjon i forhold til alder og spørsmål om arbeidsorganisering, som for eksempel justering/tilpasning i nåværende jobb, mulighet for lettere jobb, og mulighet for deltidsordning. Ved fylte 63 år

skal seniorsamtalen blant annet ta opp spørsmål om pensjoneringsmuligheter og om økonomiske konsekvenser av pensjonering.

Organiseringen av arbeidet skal generelt bedres ved å styrke teamarbeidet ved bedriften. Lederne kurses nå intensivt nettopp i teamarbeid. For å utvikle teamarbeidet må det skapes forståelse for at det «beste resultat avhenger av erfaringsutveksling, tverrfaglig og individuelt» og bedret kommunikasjon, gruppedisiplin og ansvar. Det pekes på at for å få til en riktig utnyttelse av den enkeltes kompetanse må det rettes større oppmerksomhet mot at behovet for jobb og oppgavetilpasning, eller nedtrapping, kan øke med økende alder. En ønsker videre å styrke ledernes forståelse av sammenhengen mellom aldring/livsfaseendringer, prestasjoner og utvikling av erfaring.

Det framheves at det også i seinkarrieren er behov for «systematisert opplæring, stimulering og tilrettelegging av etterutdanning og faglig utvikling». Bakgrunnen for kravet om at også eldre medarbeidere skal ha muligheter til videreutdanning, er blant annet at de ansatte selv har vært kritiske til de opplæringsmuligheter bedriften har tilbudt sine aldrende ansatte. Spørreundersøkelsen viste at 2/3 av de ansatte mente at eldre medarbeidere var gitt mulighet for faglig utvikling «i mindre grad».

Aldersgrensa i bedriften er 67 år, og ingen har krav på å fortsette utover denne alderen. Inntil nå har en egen førtidspensjonsordning ikke vært aktuell politikk. Bedriften tar nå sikte på å myke opp denne holdningen noe. Firmaet er villig til å gå i dialog med den enkelte ansatte om mulighet for førtidspensjonering. Nedre aldersgrense settes til 63 år, og det forutsettes minimum 20 års ansettelse i firmaet.

I skrivende stund er bedriften i ferd med å sette i verk de tiltakene vi her har beskrevet. Personalavdelingen skal følge med og bistå i implementeringsfasen og vurdere om utviklingen svarer til intensjonene.

## **Industribedriften**

Industribedriften er en del av et større norsk industrikonsern. Siden bedriften ble etablert rett etter århundreskiftet, har den vært hjørnesteinen i lokalsamfunnet. De siste fem åra har den gjennomgått grunnleggende endringer. Det gamle fabrikkområdet er omdannet til næringspark. Den tradisjonelle industriproduksjonen er blitt avviklet og erstattet av produksjon av nye industriprodukter, moderne tjenesteyting og handelsvirksomhet. For fem år siden hadde bedriften om lag 800 ansatte. I dag er bemanningen om lag det halve. Noen arbeidere har fått alternativt arbeid, noen er blitt omplassert, noen har sluttet, og det har vært en bølge med overgang til førtidspensjon.

Det var fagforeningene som plasserte seniorpersonalpolitikk på dagsordenen. Fagforeningenes motiv var blant annet at bedriften ikke lenger hadde råd til å la de eldre ansatte gå for redusert maskin. Synet var også at seniorenne måtte få utfordringer og anledning til opplæring og skolering. Overfor bedriftsledelsen la fagforeningen fram et forslag om å få utredet ideen om en seniorpersonalpolitikk. Ledelsen så velvillig på ideen og vedtok at det skulle settes ned en prosjektgruppe. Prosjektgruppa fikk tre medlemmer, en fra bedriftshelsetjenesten, en fra fagforeningene og en fra personaltjenestene.

Medlemmene av prosjektgruppa deltok på flere nasjonale seminarer om personalpolitikk og yrkesaktivitet blant eldre, og hentet også inspirasjon fra den danske diskusjonen om seniorpersonalpolitikk. Prosjektgruppa organiserte selv et lokalt dagsseminar der et foreløpig forslag til en seniorpersonalpolitikk ble lagt fram. På seminaret var det også innlegg fra eksterne foredragsholdere. Både bedriftsledelsen og tillitsvalgte fra fagforeningene var til stede.

En revidert versjon av innstillingen ble så avgitt til bedriftsledelsen. Bedriftsledelsen godkjente innstillingen så langt dens myndighet rakk. Et punkt om avlønning av retrettstillinger måtte imidlertid sendes oppover til konsernledelsen for nærmere vurdering.

Vi skal kort gjengi noen hovedpunkter i innstillingen slik den i skrivende stund foreligger.

En av målsettingene er å «fremme bedriftstilhørighet, faglig utvikling og motivasjon hos den enkelte, *uavhengig av alder og helsetilstand*». Innstillingen framhever at ledere med personalansvar bør gis «god» innføring i personalstrategi og personaladministrative rutiner, og i den forbindelse legges det vekt på seniorbegrepet. Økt innsikt i aldringsprosessen understrekes spesielt. Om medarbeidersamtalen heter det at den skal følge opp utviklingen hos den enkelte «i de ulike livsfaser». Det påpekes at alle ansatte, uavhengig av stilling og alder, skal ha rett til læring og utvikling fram til deres siste arbeidsår. Retrettstillinger er gitt forholdsvis stor plass i innstillingen. Det heter at de ansatte bør få tilbud om retrettstillinger. Slike stillinger kan være aktuelle for ansatte med lang tjeneste i stresset toppstilling, lang tjeneste i tungt og belastende arbeid eller svekket helse, og ansatte som har overskredet sitt kompetansenivå. Det bør kunne tegnes såkalte retrettavtaler mellom den ansatte og bedriften. Retrettavtalen skal regulere lønn, pensjonsforhold og tittel. I innstillingen er det også foreslått å opprette et eget utvalg som skal gi den enkelte informasjon om midtlivs- og aldringsprosessen. Mot slutten av yrkeskarrieren bør denne virksomheten inkludere kurs om forberedelse til pensjonsalderen. Ved pensjonsavgang bør det være mulig å bli benyttet som ressursperson.

Det er nå opp til bedriftens ledelse å inkorporere innstillingens enkelte elementer i personalhåndboka og få satt konkrete tiltak ut i livet. Slik den nå er, har innstillingen karakter av å være mer en prinsipperklæring enn en praktisk håndbok. Flere av formuleringene i innstillingen må derfor operasjonaliseres og utfylles. Det forventes også at fagforeningene og de ansatte vil engasjere seg sterkere i saken enn det som til nå har vært tilfellet.



## **Kunnskapsbedriften**

Tidlig i 1992 tok en stor statlig kunnskapsbedrift fatt på en prosess henimot en omlegging av personalpolitikken. Bedriften har et høyt kvalifisert personale. Hovedvirksomheten er kunnskapsproduksjon og undervisning. Generelt har bedriften en relativt velutviklet personalpolitikk. Den har, som alle statlige bedrifter, egen pensjonsordning, bedriftshelsetjeneste og arbeidsmiljøavdeling. Bedriften har en relativt desentralisert organisasjonsstruktur. De mindre organisatoriske enhetene er relativt autonome og har egne personalansvarlige, eget budsjettansvar og eget målsvar.

Initiativet til å få plassert seniorpersonalpolitikk på dagsordenen kom opprinnelig fra personalavdelingen. Den direkte foranledningen var at en av personalmedarbeiderne hadde deltatt på et seminar om seniorpersonalpolitikk arrangert av Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen.

I direktørens navn ble det overfor bedriftens høyeste styringsorgan fremmet et forslag om å starte arbeidet med å etablere en seniorpersonalpolitikk. Det opprinnelige forslaget begrenset seg til eldre ledere. Det øverste myndighetsorganet sluttet seg til forslaget, men vedtok at det videre arbeidet også skulle omfatte eldre ansatte i alle stillingskategorier, underordnede inkludert.

Det ble deretter nedsatt en ressursgruppe med representanter fra personalavdelingen og fra arbeidstakerorganisasjonene. Denne fikk ansvaret å sette planene ut i livet. I et internt notat er planene for arbeidet skissert. Her leser vi at bedriften akter å gjøre følgende:

- Analysere forandringer i demografisk profil
- Skaffe kunnskap om Eldres situasjon ved bedriften
- Kartlegge framtidig behov for kompetanse
- Utforme strategi for viderutvikling av eldre arbeidstakere
- Avlive negative myter om eldre
- Legge forholdene til rette for intern forflytning både horisontalt og vertikalt

I første fase foretas en kartlegging. Det er for det første utarbeidet en forholdsvis omfattende analyse av alderssammensetningen av den fast ansatte delen av arbeidsstokken. Dette er gjort for hele bedriften og for hver «avdeling». Aldersfordelingen er også splittet opp i to yrkeskategorier. Datakilden er bedriftens fastlønnssystem. Analysen danner grunnlag for en vurdering av behovet for en personalpolitikk for seniorenene og av behovet for rekrutteringspolitikken i nær framtid. Bedriften ekspanderte voldsomt på 60- og 70-tallet. En stor andel av arbeidsstokken vil derfor nærme seg pensjonsalderen i løpet av det neste tiåret. Pensjonering og behov for nyrekruttering oppleves ikke som noe akutt problem i dag, men det erkjennes at nyrekruttering av kompetente medarbeidere kan ble et problem om noen år. Personalavdelingen har et bevisst forhold til denne utfordringen. For det andre har bedriften gjennomført en spørreskjemaundersøkelse blant et utvalg av de ansatte. De ansatte stilles spørsmål om trivsel og belastninger på arbeidsplassen, om arbeids erfaringer og muligheter for videreutvikling, om hvorvidt alder avstedkommer bestemte reaksjoner i nærmiljøet, og om ønsker og muligheter ved avslutningen av yrkeskarrieren.

## **Diskusjon**

Eksemplene viser at det er både forskjeller og likheter i tilnærming til og konkret utforming av bedriftenes senior personalpolitikk. Overalt er det en instans eller en person som har fanget opp at det eksisterer et behov for å tenke gjennom den gjeldende personalpolitiske praksisen. I alle bedriftene har initiativtakerne søkt og fått ledelsens støtte til en omlegging. Dette er åpenbart en viktig betingelse for suksess, om ikke den eneste. Samtlige bedrifter etablerte en prosjektgruppe som fikk til oppgave å drive arbeidet framover. Flere bedrifter innhentet også arbeidstakernes synspunkter på aldrende arbeidstakeres yrkessituasjon. Når det gjelder konkrete tiltak er det imidlertid en del som er forskjellig, ikke minst i detaljeringsgrad.

Flere av våre informanter understreker at de ikke ønsker noen egen og atskilt personalpolitikk beregnet kun på eldre arbeidstakere. Tvert imot, holdningen er at arbeidstakere skal behandles likeverdig, enten de er unge, middelaldrende eller eldre. Et utbredt syn er at personalpolitikken bør være så bredspektret at den imøtekommer de ulike behov ansatte i alle livsfaser har. Samtidig erkjennes det at det som skjer i tidligere faser, også har konsekvenser for seinere faser. Dette betyr blant annet at de utviklingsmuligheter 50-åringene har, vil være vesentlige for deres kompetanse når de blir 60-åringer.

De bedriftene vi har beskrevet, er forholdsvis store etter norsk målestokk, og flere har dessuten et høyt kvalifisert personale. Fordi bedriftene er relativt store, har de også gode muligheter for å tilby de av de eldre ansatte som har behov for det, fleksible arbeidsforhold og alternative jobbmuligheter.

Det er ennå alt for tidlig å si hvilke av de modeller eller tiltak vi har beskrevet, som vil være mest hensiktsmessige på sikt. Som det framgår av beskrivelsene, har bedriftene selv planer om å evaluere i hvilken grad tiltakene svarer til intensjonene. Selvevaluering vil ventelig sette de enkelte bedrifter i stand til å vurdere resultatene av sine bestrebelser, og dermed til å korrigere kursen.

## **4.5 Muligheter for videreutdanning**

Muligheter for videreopplæring og kompetanseheving er et viktig element i moderne personalpolitikk som ledd i strategisk bedriftsutvikling. I framtida vil de muligheter ansatte har for å vedlikeholde og utvikle sin kompetanse trolig bli enda viktigere enn i dag. Spørsmålet er i hvilken grad norske bedrifter ivaretar og utvikler eldre arbeidstakeres kompetanse ved at også de får nytte godt av de opplærings- og utdanningstilbud som bedriften betaler.

Ut fra sosiologiske overveielser vil vi anta at de forventninger som rettes til eldre arbeidstakere – både egne og

andres – om snarlig avgang fra arbeidslivet, ikke oppmuntrer til videreutdanning. Et økonomisk resonnement ville også forutsi et slikt utfall. Innenfor human capital-tradisjonen i økonomisk teori legges vekten på den forventete avkastningen på utdanningsinvesteringer. Eldre arbeidstakere har lavere avkastning på utdanningskapitalen enn yngre, fordi de har færre gjenværende yrkesaktive år. Derfor vil verken de eldre selv eller arbeidsgiverne være særlig interessert i videreutdanning.

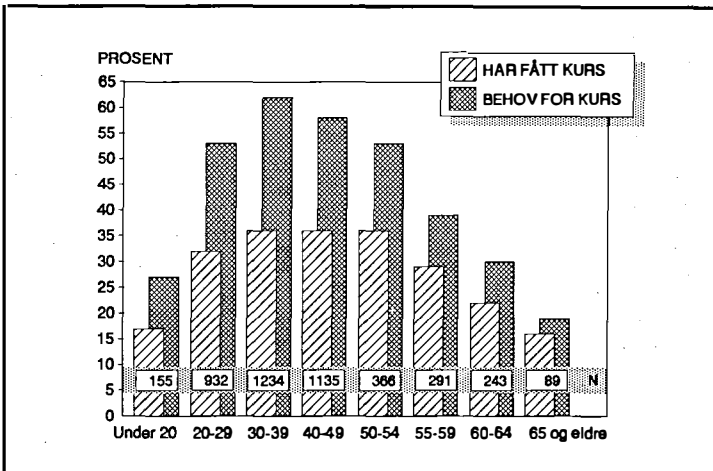
Et rettighetsorientert argument som trekker i motsatt retning er at eldre arbeidstakere gjennom lang og tro tjeneste vil ha opparbeidet seg rettigheter til ulike materielle goder og tjenester, blant annet videreutdanning. Ofte vil fagforeningene stå på et slikt ansiennitetsprinsipp. Dersom dette prinsippet har gjennomslag, vil vi vente at også eldre arbeidstakere vil tilgodeses med videreutdanningstilbud.

For å belyse disse antakelsene har vi analysert Statistisk sentralbyrås arbeids- og bedriftsundersøkelse (ABU). Her er arbeidstakerne stilt spørsmål om de har fått «noen form for formell utdanning i form av kurs e.l. i denne bedriften (virksomheten) i løpet av de siste 12 månedene». Det ble stilt som forutsetning at bedriften skulle ha betalt utdanningen helt eller delvis. Resultatene framgår av figur 4.1. Siden vi er opptatt av situasjonen for eldre arbeidstakere, har vi sett særlig på detaljert på dem.

De skraverte søylene viser andelen med kurs siste år etter alder. Vi ser konturene av en pukkelformet kurve. Det er høye andeler med kurs i de midtre aldersgruppene og lavere andeler i ytterkantene. Vi merker oss spesielt at andelen med kurs avtar jevnt og trutt fra midten av 50-årsalderen, fra 36 prosent til en bunn på 16 prosent blant de eldste. Forskjellene er altså markerte og statistisk sikre.<sup>14</sup> For å forsikre oss om at dette resultatet ikke skyldtes innflytelse fra andre forhold, kontrollerte vi for kjønn, yrkesstatus, utdanningsnivå og

<sup>14</sup> Kji-kvadrat = 64.61, frihetsgrader = 7,  $p < 0,000$ .

Figur 4.1 Prosentandel som oppgir at de har fått utdanning betalt av bedriften etter alder, skraverte søyler. Prosentandel som angir behov for mer videreutdanning, mørke søyler. (Kilde: ABU)



næring, samt interaksjonen mellom alder og utdanning i en multivariat analyse.<sup>15</sup> Analysen rokket ikke ved de opprinnelige resultatene. Den viste i tillegg at arbeidstakernes kjønn var uten betydning for om de var på kurs eller ei i løpet av det siste året. ABU gir også informasjon om antall dager med videreutdanning siste år.

Tabell 4.1 viser gjennomsnittlig antall kursdager etter alder og kjønn. Tabellen viser at alderen også virker inn på antall dager med videreutdanning siste år, og ikke bare på sjansen til å ta videreutdanning, som vist foran. I alle aldersgruppene, med unntak av trettiåringene, har menn flere dager med videreutdanningsaktivitet enn kvinner. For begge kjønn er sammenhengen, gitt ved den lineære korrelasjonen, mellom alder og dager med videreutdanning statistisk sikker.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Vi gjennomførte en multipel logistisk regresjonsanalyse med kurs: ja/nei som avhengig variabel.

<sup>16</sup> Signifikanssannsynlighet < 0,01.

Tabell 4.1 Gjennomsnittlig antall dager med videreutdanning siste år etter alder og kjønn (N = 1496).

Alder	Kjønn		Alle
	Menn	Kvinner	
-29 år	17	11	14
30-39 år	13	14	14
40-49 år	15	10	12
50-54 år	12	7	9
55-66 år	8	5	7

I en multivariat regresjonsanalyse der vi også kontrollerte for kjønn, utdanning, yrkesstatus og næring, fant vi at arbeidstakere over 50 år – som hadde tatt minst ett videreutdanningstilbud – hadde 10–11 færre dager med videreutdanning det siste året enn arbeidstakere under 30 år. Analysen av antall dager med videreutdanning viste også at kvinnelige arbeidstakere hadde fire dager færre med videreutdanning enn menn. Kjønn betyr altså lite for hvorvidt arbeidstakere tar videreutdanning eller ei, men av arbeidstakere med videreutdanning har menn flere dager enn kvinner. Hyppigheten er den samme, men mengden er forskjellig – i menns favør.

At eldre har lavere kursaktivitet enn trettiåringene, er i tråd med hva en ville forvente ut fra bedriftsøkonomisk inspirerte resonnementer om ønske om framtidig avkastning av investering i utdanningsaktivitet, jf. human capital-teorien. På den annen side er det at hele 16 prosent av de aller eldste, 65 år og mer, også har tatt videreutdanning, et tegn på at også rettighetsargumentet kan ha noe for seg.

Det er vanskelig å si hvor godt Norge står seg sammenliknet med andre land. Vi har ikke funnet sammenliknbare tall, men trolig er det ikke så galt (Nusberg 1990:23).

I hvilken grad samsvarer denne kursaktiviteten med de behov for videreutdanning arbeidstakerne mener de har? Er det slik at eldre arbeidstakere ikke føler behov for videre

utdanning, eller er det slik at de ikke gis muligheter til det? I ABU ble arbeidstakerne stilt følgende spørsmål: «Føler du at du har behov for mer utdanning eller kurs i din nåværende jobb enn det du har fått hittil?» De mørke søylene i figur 4.1 viser svarfordelingen på dette spørsmålet etter aldersgruppe.

Prosentandelen med behov for mer utdanning følger også en pukkelformet kurve med en topp ved tretti års alder. Deretter synker behovet gradvis med økende alder. Dette resultatet er statistisk sikkert.<sup>17</sup>

Ved å sammenlikne de skraverte søylene for faktisk utdanningsaktivitet med de mørke søylene for behov for utdanning finner vi et interessant mønster. I alle aldersgrupper er det rapporterte behovet for videreutdanning større enn den faktiske utdanningsaktiviteten. Dette indikerer at ikke alle som vil ta videreutdanning, får anledning til det, også blant de eldste. Figuren viser videre at diskrepansen mellom behov og aktivitet er klart størst i de midtre aldersgruppene og minst i de høyeste. Den lave utdanningsaktiviteten blant eldre arbeidstakere kan derfor også til en viss grad skyldes at de ikke føler behov for mer utdanning.

## 4.6 Bedriftsintern attføring

Bedriftsintern og yrkesmessig attføring omfatter en rekke tiltak (se nedenfor) som kan være aktuelle for arbeidstakere, uansett alder, som har fått nedsatt arbeidsevnen på grunn av helsesvikt. Likevel, behovet for bedriftsintern attføringsvirksomhet vil være større jo flere eldre bedriften har i arbeidstokken, fordi sykелighet og funksjonshemninger øker med alderen. Nedsatt arbeidsevne kan også skrive seg fra selve aldringsprosessen. I bedrifter med mange eldre vil det således, i gjennomsnitt, være et større objektivt behov for attføringsvirksomhet enn i bedrifter med få eldre. Spørsmålet er om bedriftene tar hensyn til personalets alderssammensetning på denne måten. Driver bedrifter med en eldre arbeids-

<sup>17</sup> Kji-kvadrat = 219,97, frihetsgrader = 7,  $P < 0,000$ .

stokk mer bedriftsintern attføring enn bedrifter med en yngre arbeidsstokk?

På oppdrag fra LO og NHO gjennomførte FAFO høsten 1992 en undersøkelse av bedriftsintern attføring i et tilfeldig utvalg av NHOs medlemsbedrifter, drøye 500 i tallet. Markeds- og Mediainstituttet sto for intervjuingen, som ble gjort over telefon (Visher 1993). I spørreskjemaet som ble brukt i undersøkelsen, ble bedriftsintern attføring gitt en temmelig vid definisjon: «Bedrifter kan gjennomføre en del tiltak for å gjøre det lettere for ansatte å beholde sin jobb etter at han eller hun får problemer med å klare jobben på grunn av sykdom, slitasje eller skader. Har din bedrift – enten ved hjelp av offentlige midler eller med egne midler – gjennomført noen slike tiltak?»

FAFOs undersøkelse viste at 74 prosent av NHOs medlemsbedrifter aldri hadde drevet attføringsarbeid. 16 prosent hadde drevet bedriftsintern attføring med bruk av offentlige midler, og 10 prosent hadde drevet bedriftsintern attføring med anvendelse av bare egne midler. Hvorvidt bedriftene har drevet bedriftsintern attføring eller ei, avhenger i høy grad av hvor store de er, gitt ved antall ansatte; tre av fire store bedrifter (over 200 ansatte) har drevet bedriftsintern attføring, mens 40 prosent av mellomstore (51–200 ansatte), og bare 13 prosent av små bedrifter (5–50 ansatte) har gjort det. I og med at de store bedriftene med mange ansatte oftere driver attføring enn mindre bedrifter, arbeider over halvparten (53 prosent) av de ansatte i bedrifter som har erfaring med bedriftsintern attføring. Dette er neppe overraskende sett på bakgrunn av at ressurser, organisasjon, kapasitet og omplasseringsmuligheter først og fremst finnes i de store bedriftene.

For både små og mellomstore bedrifter avhenger deres attføringsaktivitet av andelen eldre, det vil si ansatte over 50 år, i arbeidsstokken. I små og mellomstore bedrifter med over 30 prosent eldre er andelen med bedriftsintern attføring



høyere enn i bedrifter der arbeidsstokken er yngre.<sup>18</sup> I de store bedriftene, derimot, er eldreandelen uten betydning, mens strukturelle forhold synes å være viktigere. Hvorvidt de store bedriftene driver bedriftsintern attføring, avhenger blant annet av om de er industribedrifter, om de har eget attføringsutvalg, og om de har bedriftshelsetjeneste.

I små og mellomstore bedrifter synes altså det økte behovet for bedriftsintern attføring som en arbeidsstokk med et større innslag av eldre antas å representere, å bli imøtekommet i noen grad. I store bedrifter, derimot, varierer ikke attføringsaktiviteten etter arbeidsstokkens alderssammensetning; her ser attføringsvirksomheten i større grad ut til å være institusjonalisert og uavhengig av om arbeidsstyrken er ung eller gammel.

## 4.7 Generelle arbeidsvilkår

Som vi diskuterte i kapittel 3, kan personalpolitikk også omfatte tiltak som innebærer tilpasninger og lettelser i jobbkrav og arbeidsvilkår. For arbeidstakere i femti og sekstiåra kan vi tenke oss en serie slike tiltak: mindre byrdefull arbeidstid, mindre kroppslige og psykiske belastninger, mindre eksponering for uheldige fysiske arbeidsmiljøfaktorer, lempelser i ytelseskrav og større jobbfrihet og autonomi.

Levekårsundersøkelsen 1991 inneholder opplysninger om en lang rekke relevante arbeidsmiljøkomponenter.<sup>19</sup> Vi skal se hvordan eldre arbeidstakere skiller seg fra middelaldrende og yngre på en del utvalgte arbeidsmiljødimensjoner. Dersom vi finner at eldre har mer lempelige arbeidsvilkår enn yngre,

<sup>18</sup> Resultatet for de små bedriftene er ikke statistisk sikkert med en vanlig kji-kvadrattest.

<sup>19</sup> De data fra levekårsundersøkelsen som er benyttet her, er stilt til disposisjon i anonymisert form gjennom Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Innsamling og tilrettelegging av data ble opprinnelig utført av Statistisk sentralbyrå (SSB). Verken NSD eller SSB er ansvarlig for analysen av dataene eller de tolkninger som er gjort her.

kan dette tolkes dit hen at bedriftene faktisk tar hensyn til de ansattes alder.

Vi skal se nærmere på tre hovedområder: arbeidstidsordning, fysiske arbeidsmiljøfaktorer og organisatorisk arbeidsmiljø. På grunn av muligheten for falske, spuriøse, sammenhenger mellom alder og arbeidsvilkår skal vi gjennomgående kontrollere for kjønn, utdanning og yrkesstatus.

## Arbeidstidsordninger

Tabell 4.2 viser andelen med dagarbeid og «annen» arbeidstidsordning etter alder.

*Tabell 4.2 Andel med dagarbeid og annen arbeidstidsordning etter alder. Prosent.*

	Fast dagarbeid	Annen arbeidstidsordning
Alder		
– 29 år	68	32
30–38 år	71	29
39–47 år	77	23
48 år +	80	20

Gamma = - 0,18, t-verdi = - 4,79

Andelen med dagarbeid, det vil si med arbeidstid mellom 6 og 18, øker med alderen. En multivariat analyse<sup>20</sup> viser at tendensen til at eldre oftere har dagarbeid enn yngre, faktisk forsterkes når vi kontrollerer for kjønn, yrkesstatus og utdan-

<sup>20</sup> Resultatene fra logistisk regresjonsmodell viste at oddsen for å ha ikke-dagarbeid var 0,76 for de eldste og 1,23 for de yngste.

ning<sup>21</sup>. At eldre arbeidstakere har mindre byrdefull arbeids- tidsordning enn yngre, skyldes derfor ikke at eldre har høyere yrkesstatus eller bedre utdanning; alder har en klar selvsten- dig effekt. Nå er det selvsagt mange typer av ikke-dagarbeid; fast kveldsarbeid, fast nattarbeid, skiftarbeid og ulike typer turnusordninger. Den gjennomgående tendensen er at uansett type ikke-dagarbeid kommer den eldste aldersgruppa godt ut.

Det objektive behovet for nedsatt arbeidstid vil i gjennomsnitt være større blant eldre, og blant yngre med små barn, enn for arbeidstakere i de midtre aldersgruppene. Blir dette behovet imøtekommet av arbeidsgiverne? Vi skal se på gjennomsnittlig antall arbeidstimer for menn og kvinner i fire aldersgrupper.

*Tabell 4.3 Gjennomsnittlig antall timer arbeidet per uke etter kjønn og alder.*

	Menn	Kvinner
Alder		
– 29 år	38	33
30–38 år	42	31
39–47 år	42	32
48 år +	40	29

Blant arbeidstakere over 48 år er det en moderat tendens til at både mannlige og kvinnelige yrkesaktive har kortere gjennomsnittlig arbeidstid enn de øvrige aldersgruppene, de yngste mennene unntatt. Dersom vi skiller ut sysselsatte som er 60 år eller eldre, blir bildet enda tydeligere. Blant 60-

<sup>21</sup> Utdanningsvariabelen bygger på utdanningens lengde i år og har følgende seks kategorier: 1 = 7–9 år, 2 = 10 år, 3 = 11–12 år, 4 = 13–14 år, 5 = 15–16 år, 6 = 17–18 år. Yrkesstatus er basert på Statistisk Sentralbyrås sosioøkonomiske klassifisering og har følgende fem kategorier: ufaglært arbeider, faglært arbeider, lavere funksjonær, funksjonær på mellomnivå og høyere funksjonær.

åringene er gjennomsnittlig antall arbeidstimer per uke 27 for kvinner og 37 for menn.

Vi gjennomførte en multipel regresjonsanalyse, separat for menn og kvinner, med antall arbeidstimer som avhengig variabel. De uavhengige variablene var – i tillegg til en aldersvariabel med fire kategorier – utdanning og yrkesstatus som beskrevet i fotnote 21. Resultatene av denne analysen rokker ikke ved det mønsteret vi nettopp har beskrevet: Yrkesaktive menn og kvinner over femti år arbeider noen timer mindre per uke enn yngre yrkesaktive.

Hva mer er, blant arbeidstakere over femti år er det også prosentvis flest som er tilfreds med sin nåværende arbeidstid, hele 86 prosent. 12 prosent av eldre arbeidstakere ønsker seg kortere arbeidstid.

## **Fysisk arbeidsmiljø**

Blant eldre arbeidstakere kan det være større behov for lempelser i fysiske arbeidsmiljøbelastninger enn blant yngre. Colbjørnsen og Hernes (1983) studerte ulikheter i arbeidsmiljø etter en rekke faktorer, herunder alder. De fant at forskjellene i arbeidsmiljø etter alder var ganske små, men dog i favør av eldre arbeidstakere. Hva finner vi?

I Levekårsundersøkelsen 1991 har Statistisk sentralbyrås intervjuere stilt sysselsatte en lang rekke spørsmål om fysiske arbeidsmiljøbelastninger. Vi har samlet disse i et mindre antall faktorer eller knipper, blant annet med støtte i resultatene fra såkalt faktoranalyse.<sup>22</sup> Faktoranalysen ga tre atskilte knipper av variabler, som også ga god teoretisk mening. I tråd med hva som kjennetegner disse tre knippene har vi kalt dem *bygg- og anleggsmiljø*, *kjemisk miljø* og *inn klima*.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Faktoranalyse er en statistisk teknikk som brukes til å redusere et større antall variabler til et mindre antall faktorer eller knipper, se Kim og Mueller (1978).

<sup>23</sup> Hver enkelt variabel har to verdier. Jo høyere skåre på indeksen, jo færre fysiske arbeidsmiljøbelastninger blir rapportert.

Vi summerte verdiene på variablene i hvert knippe til såkalte additive indekser.

Indeksen bygg- og anleggsmiljø bygger på spørsmål om hvorvidt respondenten i sitt vanlige arbeid var utsatt for trekk, kulde, fuktighet, stein – eller metallstøv, sveiserøyk eller sterke vibrasjoner; om de arbeidet høyt over bakken utendørs og med farlige maskiner.

Indeksen inneklimate innbefatter spørsmål om høy temperatur, forurenset luft, dårlige lysforhold og utilstrekkelig ventilasjon.

I indekser kjemisk miljø inngår spørsmål om omgang med damper fra løsningsmidler, med syrer eller etsende stoffer, med brannfarlige eller eksplosive stoffer, og med farlige kjemiske stoffer ellers.

Vi har sett på hvordan de tre arbeidsmiljøfaktorene varierer etter alder isolert, og etter alder sammen med yrkesstatus, utdanning og kjønn. Forskjellige typer statistiske analyser – både tabellanalyser og regresjonsanalyser – gir grunnlag for følgende hovedkonklusjoner:

1. Eldre arbeidstakere har noe bedre bygg- og anleggsmiljø enn yngre arbeidstakere. Dette mønsteret holder også under kontroll for kjønn, utdanning og yrkesstatus.
2. Det er en ganske svak, men statistisk sikker, tendens til at eldre arbeidstakere har bedre inneklimate enn yngre. Dette mønsteret holder under kontroll for kjønn, yrkesstatus og utdanning.
3. Kjemisk miljø er det samme for eldre og for yngre arbeidstakere.

Med unntak av kjemisk miljø ser det ut til at eldre arbeidstakere er utsatt for færre fysisk belastende arbeidsmiljøfaktorer enn yngre arbeidstakere. Kjemisk miljø er imidlertid av mindre betydning, siden det bare er et mindretall av arbeidstakerne, om lag 20 prosent, som har omgang med ett eller flere potensielt farlige kjemiske stoffer.

## Organisatorisk arbeidsmiljø

Vi skal se nærmere på en side ved arbeidsmiljøet som har vist seg å bety en del for arbeidstakeres velbefinnende, sykелighet og sykefravær, nemlig autonomi, det vil si kontroll over eget arbeid (Karasek 1979). På grunnlag av to spørsmål i levekårsundersøkelsen har vi laget en samlevvariabel for autonomi.<sup>24</sup>

Forskjellige typer analyser viser at det er en forholdsvis svak, men statistisk sikker, tendens til at autonomien øker med arbeidstakernes alder.<sup>25</sup> Kontroll for kjønn, yrkesstatus og utdanning rokker ikke ved denne tendensen.

## Oppsummering og diskusjon

La meg oppsummere resultatene fra analysene av Levekårsundersøkelsen 1991. Eldre arbeidstakere har gjennomgående mindre belastende og mer lempelige arbeidsvilkår enn yngre. De har kortere ukentlig arbeidstid og mindre byrdefulle arbeidstidstidsordninger. De er utsatt for færre fysiske arbeidsmiljøbelastninger – med unntak av kjemiske miljøfaktorer –, og de har større autonomi i arbeidssituasjonen. Sammenhengene mellom alder og arbeidsvilkår holder også om vi kontrollerer for kjønn, utdanning og yrkesstatus. De fleste sammenhengene er ikke særlig sterke, men alle er statistisk sikre, og er således i tråd med tidligere forskning (Colbjørnsen og Hernes 1983).

At eldre arbeidstakere har lempeligere arbeidsforhold enn yngre, er ikke ensbetydende med at bedriftene fører en personalpolitikk med det eksplisitte formål å tilpasse arbeidsforholdene til eldre arbeidstakeres særlige forutsetninger. For

<sup>24</sup> De to spørsmålene var: 1) I hvilken grad kan du planlegge eget arbeid? 2) I hvilken grad kan du bestemme ditt arbeidstempo? Hver variabel har tre kategorier: 1 = i høy grad, 2 = i noen grad og 3 = i liten grad. Lave verdier på indeksen betegner dermed høy autonomi.

<sup>25</sup> Korrelasjonen (Pearsons  $r$ ) mellom en kontinuerlig aldersvariabel og autonomi er  $-0,073$ , signifikanssannsynlighet  $< 0,01$ . Autonomi mot alder inndelt i fire kategorier gir  $\gamma = -0,059$ ,  $t$ -verdi =  $2,92$ .

eksempel vet vi ikke om eldre arbeidstakere, før de ble eldre, også tidligere hadde mer lempelige arbeidsvilkår. Det kan også være at arbeidsforholdene blir bedre med alderen på grunn av karriereoppykk og avansement til bedre jobber, og ikke fordi behovet for lempelser tiltar med alderen. I noen grad har vi tatt høyde for denne muligheten ved å kontrollere for yrkesstatus og utdanning. Faren for at sammenhengen mellom alder og arbeidsmiljø er falsk, er dermed redusert. Tverrsnittstudier av levekårsundersøkelsens type er imidlertid uegnet til å besvare spørsmål om individuelle endringer over tid. Selv om det også finnes alternative tolkninger, kan vi imidlertid slå fast at resultatene støtter en antakelse om at bedriftene gjennom sin personalpolitikk imøtekommer eldre arbeidstakeres ønske om eller behov for lempelser i arbeidsvilkårene.

## **4.8 Internasjonale erfaringer**

I dette avsnittet skal vi ganske kort beskrive hva slags politikk myndighetene i Japan og Sverige har ført for å legge forholdene til rette for eldre arbeidstakere.

### **4.8.1 Den japanske utfordringen**

Uttrykket «den japanske utfordringen» brukes gjerne om den økonomiske konkurransen fra Japan. Som vi skal se, ligger Japan også langt framme når det gjelder offentlig politikk for eldre arbeidstakere.

Japan er det industriland som har flest eldre i arbeid. Myndigheter, bedrifter og fagforeninger har oppnådd konsensus om viktigheten av å beholde eldre arbeidstakere. Viktige betingelser for denne enigheten er knapphet på arbeidskraft og den svært raske aldringen av arbeidsstokken som har funnet sted de siste år (ILO 1992, Nusberg 1990).

Japanerne har erkjent at dersom landet skal beholde sin posisjon som økonomisk stormakt og motstå den økende utenlandske konkurransen, må de også satse på de eldre i

arbeidsstyrken. Både offentlig politikk og foretakenes personalpolitikk er derfor i uvanlig høy grad orientert mot dette. I en tid med hurtige teknologiske endringer legges det svært stor vekt på videreopplæring.

Japanske arbeidsmarkedsmyndigheter har blant annet satset på å:

- oppmuntre arbeidsgivere til å utvikle programmer for livslang karriereplanlegging
- sørge for opplæringsmuligheter på kort og lang sikt for arbeidsledige i alle aldre
- yte subsidier og teknisk assistanse til foretak som ønsker å gi opplæring til arbeidstakere over 45 år (Nusberg 1990). Subsidieringsprogrammene dekker opptil halvparten av utgiftene til videre opplæring av eldre arbeidstakere. Det blir påstått at slike tiltak fungerer som en katalysator for private bedrifters egen opplæringsaktivitet (Nusberg 1990:25)

Det er ingen offisiell pensjonsalder i Japan. I mange foretak er imidlertid pensjonsalderen lav sammenliknet med Norge, ofte helt ned i femtiårsalderen. Når mange eldre likevel er yrkesaktive, skyldes det at mange tar fatt på sin annen yrkeskarriere etter pensjonsalderen. De forlater gjerne et større foretak og begynner i mindre bedrifter på det sekundære arbeidsmarkedet.

For å påskynde utviklingen mot høyere yrkesaktivitet blant eldre har myndighetene bedt foretakene om å heve pensjonsalderen til 60 år, tilby mer fleksible arbeidstider, sørge for nødvendig opplæring og informere arbeidstakere på terskelen til pensjonering om muligheter for fortsatt yrkesaktivitet.

Japanske foretaks egen opplæringsvirksomhet overfor eldre arbeidstakere er allerede høy, spesielt i de større foretakene. I 1984 oppga nesten halvparten av et tilfeldig utvalg japanske foretak med 5000 ansatte eller mer at de sørget for opplæring av eldre ansatte. Bortimot 40 prosent av de store foretakene drev karriereplanlegging for sine ansatte.



For å stimulere denne utviklingen ytterligere planlegger japanske arbeidskraftmyndigheter nå å omorganisere det eksisterende incentivsystemet. Blant annet har de foreslått å tilstå et engangsbeløp (lump-sum) til bedrifter som innfører tiltak som fører til at arbeidstakere står i arbeid til de er 61 år eller mer. Subsidiene vil være knyttet til størrelsen på firmaet og lengden på utvidelsen av yrkesaktiviteten. Inntil dette forslaget ble lagt fram, ble det gitt subsidier for hver arbeidstaker mellom 61 og 65 år. Subsidier kan nå ytes til firmaer der eldres lønn utgjør 4–6 prosent av de totale lønnsutbetalinger, mot 6 prosent tidligere. Japanske myndigheter har beregnet at disse og andre tiltak vil øke andelen ansatte over 55 år fra 18 prosent av arbeidsstyrken i 1985 til 23 prosent i år 2000 (ILO 1992:181).

#### **4.8.2 «Look to Sweden»**

Yrkesaktiviteten blant eldre i Sverige er helt i verdenstoppen, selv om den også der har falt de siste åra (Kilbom 1992, Wadensjö 1990). Wadensjö (1990) undersøkt årsakene til Sveriges spesielt gunstige stilling. Han mener at fire forhold er vesentlige. For det første har arbeidsledigheten vært lav. Dermed har presset på eldre arbeidstakere om å vike plassen for den yngre generasjon blitt moderert. For det andre har svensk arbeidsmarkedspolitikk og sosialpolitikk lagt stor vekt på prinsippet om full sysselsetting. Dermed har tiltak for tidligpensjonering vært unngått. For det tredje har svenskene helt siden 1930-åra hatt som sin fremste målsetting å unngå arbeidsledighet. Arbeidsmarkedsprogrammene er blitt styrket de seneste år for å oppnå dette. For det fjerde har Sverige et pensjonssystem som underletter deltidsarbeid. Dermed har eldre arbeidstakere muligheten til gradvis å redusere sin arbeidstid.

## 4.9 Oppsummering og diskusjon

I motsetning til Sverige og Danmark har en i Norge inntil ganske nylig vært lite opptatt av arbeidstakere som nærmer seg slutten på yrkeskarrieren. De siste par årene har vi imidlertid sett tegn til en gryende interesse også her til lands. I fremste rekke finner vi organisasjoner som Fellesutvalget og NIPA. Som arbeidsgiver har staten dessuten som uttrykt ambisjon å legge forholdene bedre til rette for sine eldre ansatte. Det er også noen norske bedrifter som er i ferd med å legge om personalpolitikken for å satse på seniorenene. Foran har vi beskrevet fire slike bedrifter. Det er imidlertid ennå for tidlig å evaluere virkningene av denne reorganiseringen.

Selv om vi i Norge ennå ikke snakker så høyløst om personalpolitiske tiltak innrettet mot eldre arbeidstakere, er det mye som tyder på at mange bedrifter i det stille tilpasser arbeidsvilkårene til eldre ansattes forutsetninger. Vi har vist at eldre arbeidstakere har bedre muligheter for bedriftsintern atferd, mer lempelige arbeidstidsordninger, kortere arbeidstid, færre fysiske arbeidsmiljøbelastninger, og større autonomi enn yngre arbeidstakere. Det ser ut til at på disse områdene fører mange norske bedrifter en uformell, lavmælt og lite synlig personalpolitikk for ansatte i seinkarrieren. Det synes imidlertid klart at eldre arbeidstakere får – eller tar – yrkesrelatert videreutdanning i mindre grad enn yngre.

Det bildet vi her tegner av norske bedrifters personalpolitikk, er mindre dystert enn det som er tegnet i de undersøkelserne vi refererte innledningsvis. Spesielt er det en tilsynelatende motsetning mellom det bildet vi her får gjennom kvantitative, landsomfattende spørreundersøkelser, og det bildet Waldrop (1992) har tegnet gjennom sine kvalitative intervjuer av nøkkelpersoner i utvalgte bedrifter. Denne motsetningen løser seg imidlertid opp om vi innfører et skille mellom formell og uformell personalpolitikk. Det er mulig at en del av de lempelser eldre arbeidstakere har oppnådd, ikke oppfattes som personalpolitikk i tradisjonell forstand av personalmedarbeidere flest. Den typen jobbtilpasninger vi har sett på her, blir nok ofte til i det stille, og er dessuten lite

synlig. Slike tilpasninger, som hver for seg er små, kan således settes i verk uten at personalansvarlige verken involveres eller informeres. Når personalmedarbeidere stilles spørsmål om personalpolitikk, vil de umiddelbart tenke på de formelle oppgaver som personalavdelingene er satt til å utføre, og disse vil sjelden omfatte mindre justeringer for den enkelte medarbeider. Et annet moment er at kvalitative intervjuundersøkelser ikke kan gi et representativt bilde verken av bedrifter eller av arbeidstakere. Derfor kan de gi et noe fortegnert bilde av den alminnelige situasjonen rundt om i bedriftene. En tredje tolkning er at bedriftene, gjennom ulike former for førtidspensjonering, bevisst og systematisk kvitter seg med eldre arbeidstakere som av en eller annen grunn er uønskede. De gjenværende, derimot, blir tatt godt vare på. Den tilsynelatende diskrepansen mellom utstøting og omslutning kan dermed forklares ved at eldre arbeidstakere behandles høyst ulikt, avhengig av om de er ønsket eller uønsket. Noen eldre arbeidstakere har attraktive egenskaper og de blir sørget godt for; andre har mindre ønskelige egenskaper og de slutter.

Erfaringene fra Sverige og Japan kan tyde på at et forholdsvis sterkt offentlig engasjement er en betingelse for høy sysselsetting blant eldre arbeidstakere. Lav arbeidsledighet, som lenge har kjennetegnet både Sveriges og Japans økonomi, synes også å være avgjørende for høy sysselsetting blant eldre mennesker. I Japan har sysselsettingspolitikken vært ført delvis som en dyd av nødvendighet, fordi aldringen av arbeidsstyrken allerede er kommet forholdsvis langt, og japanerne står overfor trusselen om knapphet på arbeidskraft i framtida. Selv om harde økonomiske realiteter åpenbart synes viktige, kan vi likevel ikke avskrive kulturens egenbetydning, spesielt ikke i Japans tilfelle. I tradisjonell japansk kultur har eldre mennesker høyere sosial status enn i den vestlige.

Det er nok flere elementer i den japanske modellen som vanskelig lar seg implantere i Norge uten at de blir forsøkt avvist, for eksempel ideen om en karriere nummer to på det sekundære arbeidsmarkedet. Da er nok den svenske modellen

med sterkere innslag av sosial trygghet mer anvendelig for norske forhold.

En lærdom vi kan trekke av Japans framgang, er at det ikke er noen en-til-en-sammenheng mellom økonomisk suksess og arbeidsstyrkens alder, i hvert fall ikke på et nasjonalt plan. En stereotypi som kanskje ligger til grunn for mange industrilands sosialpolitikk og mange bedrifters personalpolitikk, er at eldre er mindre produktive enn yngre. Eksempelen Japan underbygger ikke dette synet. Japan har akslet den gule ledertrøya i det internasjonale økonomirittet i mange år. Denne ledelsen har Japan beholdt til tross for – eller på grunn av? – den eldste arbeidsstyrken i verden.

Flere personalmedarbeidere understreket overfor oss at det er lettere å drive en aktiv og omfattende personalpolitikk i gode enn i dårlige tider. Likevel bør vi ikke undervurdere den betydningen manglende bevissthet omkring eldres yrkesdeltakelse kan ha. Personalfolk hevder, og det bekreftes også av våre bedriftseksemplere, at når bedriftsledere først blir gjort oppmerksom på nye ideer om seniorpersonalpolitikk, ønsker de dem velkommen.

# Kapittel 5 Mot en ny personalpolitikk: Livsløpsplanlegging

Den franske sosiologen Gaullier (1990) har tegnet seks scenarier – framtidbilder – av eldre arbeidstakeres plass i yrkes- og samfunnsliv. Etter Gaulliers mening er alle scenariene mulige, og alle er til stede i kims form i vestlige industriland. Gaulliers scenarier er: økonomisk-vekst/demografisk-ndring-scenariet, fritidssamfunns-scenariet, usikkerhets-scenariet, uformell-økonomi-scenariet, det revitaliserte sosial-trygghets-scenariet, og endelig yrkeskarriere-scenariet.

Formålet med den personalpolitiske modellen vi her skisserer er å fremme en utvikling mot de to sistnevnte scenariene, det vil si en blanding av sosial trygghet og mulighet for yrkesaktivitet. Vi forestiller oss et godt utbygd offentlig og privat pensjonssystem med forholdsvis god dekning kombinert med fleksible muligheter for yrkesdeltaelse for eldre mennesker. En del ytre institusjonelle forhold må vi ta for gitt i denne omgang. I siste kapittel skal vi imidlertid drøfte hvordan utvalgte rammebetingelser vil legge føringer på utformingen og virkemåten av personalpolitikk for livsløpsplanlegging.

De tankene vi her legger fram, er selvsagt verken nye eller spesielt originale. Vi er blant annet inspirert av tankene til organisasjonsforskere som Pat Joint (1992) og Edgar Schein (1978) om karrieredynamikk, karrierefaser og tilpasning av individets og organisasjonens behov.

## 5.1 Prinsipper og forutsetninger

Under den forutsetning at (eldre) arbeidstakere har helse i behold og er oppdatert, bør en seniorpolitikk være fundert på visse prinsipper og forutsetninger lokalt i bedriftene. Disse skal vi gjøre nærmere rede for i dette avsnittet.

## Prinsipper

Vi skal framheve to viktige prinsipper, frivillighet og ikke stigmatisering.

Frivillighet bør være et bærende prinsipp. Det er selvsagt ikke noe mål at alle arbeidstakere skal stå i yrkeslivet til de er 67 eller 70. Valgfriheten bør være så reell som mulig. Ofte oppleves det ikke slik i dag (Halvorsen og Johannesen 1991, Waldrop 1992). Eldre arbeidstakere som på grunn av skral helse eller av andre gode grunner ønsker å gå av før skal selvsagt ha anledning til det. Til grunn for valgfrihet ligger fleksibilitet. Fleksibilitet vil si muligheter for nedtrapping, deltidsarbeid og tilrettelegging av arbeidet, frihet til selv å velge alder og tidspunkt for yrkesavgang, og ikke minst at pensjonen sikrer en akseptabel økonomisk trygghet.

Graden av frihet til å velge vil variere systematisk med jobb- og klassevilkår. Personer med høy yrkesstatus har ofte større valgmuligheter. Om de ønsker det, kan de fortsette å jobbe, om enn kanskje ikke i toppstillinger. Om de skulle ønske å bli pensjonert, er økonomien sjelden noen alvorlig hindring. Annerledes er det for arbeidere og lavere funksjonærer. På grunn av strenge jobbkrav og dårlig fysisk eller psykisk arbeidsmiljø blir valgmulighetene lett illusoriske. At lavstatusgrupper gjennomgående har dårligere helsetilstand, reduserer valgmulighetene ytterligere. På den annen side framstår heller ikke pensjonisttilværelsen som så attraktiv for arbeideren som for den høyere funksjonæren, fordi hans pensjon er lavere.

En personalpolitikk for livsløpsplanlegging bør ikke stigmatisere – brennemerke – eldre arbeidstakere. Yrkeslivet representerer en sosial arena med strenge krav til ytelse. På arbeidsplasser hvor eldrestereotyper er utbredt, kan det tenkes at eldre arbeidstakere vil bli holdt under kontinuerlig oppsikt, ikke bare av ledelsen, men også av kolleger. Når det gjelder krav til konformitet – at alle skal yte sin skjerv – kan også «arbeiderkollektivet» være nådeløst (Lysgaard 1965). Øremerkede og eksklusive personalpolitiske tiltak overfor eldre arbeidstakere vil altså ikke være ønsket av noen, heller ikke av eldre arbeidstakere selv (se også Waldrop 1992).

Spørsmålet er hvordan en skal utforme en personalpolitikk for arbeidstakere i seinkarrierfasen uten fare for stigmatisering. Samtaler med informanter i våre fire bedrifter tyder på at dersom bedriftsledelsen inntar en positiv og fordomsfri holdning, vil hele bedriften preges av det. Informasjon om omleggingen før og under selve prosessen er også av stor betydning. Graden av stigmatisering vil trolig også avhenge av hvordan personalpolitikken utformes. Vi tror at en helhetlig politikk for livsløpsplanlegging lagt opp slik at hver livsfase utløser sine spesielle tiltak for den enkelte representerer forholdsvis liten risiko for stigmatisering. Endelig bør ikke faren for stigmatisering overdrives. I de bedriftene vi har vært i kontakt med, har omleggingen ikke ført til at yngre arbeidstakere har begynt å se skjelt til sine eldre kolleger. Utstrakt informasjonsvirksomhet forut for endringene kan ha bidratt til det. Dessuten oppstår ikke stigmatisering i et sosialt vakuum. Storsamfunnets normer og stereotyper spiller selvsagt en rolle, og disse endres over tid. Det er ikke utenkelig at en aldrende befolkning vil bidra til å skape større sosial aksept for eldre arbeidstakere og for tiltak skreddersydd for dem.

### **Bedriftsspesifikke forutsetninger**

Følgende bedriftsspesifikke forhold er trolig viktige for hvorvidt en ny personalpolitikk lar seg innføre i en bedrift, og for hvorvidt den vil lykkes.

- Økonomi
- Behov
- Organisering og kultur
- Maktbalanse
- Gjensidig tillit
- Størrelse og bransje

Omlegging av personalpolitikken kan medføre ekstrakostnader, i hvert fall på kort sikt, og eventuelle gevinster vil først vise seg på lengre sikt. Personalmedarbeidere vi har

snakket med understreker at en sunn økonomi er en forutsetning for å føre en aktiv personalpolitikk.

I en bedrift der alle arbeidstakerne er under 30 år er det selvsagt at ingen vil oppleve noe påtrengende behov for å utvikle en personalpolitikk som legger stor vekt på problemer og muligheter i seinkarrieren. Som bedriftseksemplene viser, har de alle erkjent et behov for å revurdere sin personalpolitikk.

En viktig forutsetning ved organiseringen er at personallederen er integrert i foretakets toppledelse. I moderne personalpolitisk tenkning understrekes det sterkt at personalplanleggingen, dersom den skal være effektiv, må ha en slik forankring (Langseth m.fl. 1988). Hvordan personalavdelingen er organisert og bemannet, er antakelig også viktig. Vi vil vente at bedrifter der slike forhold er i orden, vil være gunstig stilt med hensyn til å etablere en personalpolitikk for livsløpsplanlegging.

Bedriftskultur er blitt et honnørord. Generelt er kultur et felles sett av meningsbærende og meningsgivende symboler, verdier, koder og normer som er til stede i en sosial gruppe. Viktig i denne forbindelse er for eksempel den prestisje personalarbeidet har innad i bedriften, og hvordan det dominerende synet på eldre arbeidstakere er.

Med maktbalanse mener vi at den ene part i arbeidsgiver-arbeidstaker-forholdet ikke skal ha mulighet for å påtvinge den andres atferd sin egen vilje (Weber 1971:74). «Den ene part» vil selvsagt som regel være arbeidsgiveren. Dersom det blant de ansatte råer en følelse av underordnethet, mindreverd og maktesløshet, vil det være vanskelig å implementere en ny personalpolitikk.

Innføring av en ny personalpolitikk vil trolig ha større sjanser for å lykkes hvis det foreligger gjensidig tillit mellom ledelsen og de ansatte. Slik er det ikke alltid. Waldrop (1992) rapporterer at på enkelte bedrifter har manglende tillit blant annet ført til at medarbeidersamtaler ikke fungerer etter hensikten. Arbeidstakerne har ikke tort å gi uttrykk for sine meninger og ønsker av frykt for at det de sier, skal bli brukt



mot dem seinere. I en slik atmosfære av mistillit og skepsis vil det være vanskelig å legge om personalpolitikken.

Mulighetene for å drive en livsløpsorientert personalpolitikk vil være gunstigere i større bedrifter enn i små, og vil være lettere i bransjer der jobbene ikke er fysisk krevende. Sett i lys av den demografiske utviklingen er det likevel et spørsmål om ikke de fleste bedrifter bør ta seg tid til å analysere sitt framtidige behov for arbeidskraft og hvordan deres arbeidskrafttilbud kan forventes å se ut i framtida.

## 5.2 Målsetting og modell

### Målsetting

Personalpolitiske mål om satsing på eldre arbeidstakere må innpasses i et mer overgripende målhierarki der hensynet til bedriftens økonomi, effektivitet og levedyktighet er overordnede hensyn. Det er vanskelig å argumentere for en ny personalpolitikk som tilgodeser også eldre arbeidstakere uten å sannsynliggjøre at det lønner seg bedriftsøkonomisk, eller at det i hvert fall ikke er tapsbringende. Det er imidlertid ikke alltid godt å si hva som er lønnsomt, og hva som ikke er det, siden ikke alle aktiviteter lar seg tallfeste i kroner og øre. En personalpolitikk som bidrar til å skape motiverte arbeidstakere, og som gir et godt renommé utad, kan godt være lønnsom, men dette kan være vanskelig å påvise.

Vi tar her sikte på å formulere elementer til en personalpolitikk på et såpass høyt abstraksjonsnivå at de kan tilpasses lokale forhold. Detaljene overlater vi til den enkelte bedrift.

Det ser ut til at personalpolitikkenes målsetting sjelden artikuleres eksplisitt (Bundgård 1991:15). Generelt kan vi likevel noe slagordmessig si at målet med personalpolitikk generelt er å tilstrebe «rett person på rett plass til rett tid» (Langseth m.fl. 1988:35, 58).<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Denne parolen er for øvrig avledet av ett av organisasjonsprinsippene til Frederick Taylor, opphavsmannen til klassisk administrasjonsteori.

Vårt forslag til målsetting for en personalpolitikk som også kan bevare eldre arbeidstakeres ressurser, lyder slik:

*Målet for en ny personalpolitikk er å vedlikeholde og utvikle arbeidstakernes ressurser og kompetanse og å legge forholdene til rette slik at de kan delta i lønnet arbeid så lenge de ønsker.*

Av grunner nevnt ovenfor, har vi bevisst unngått å bruke betegnelsen eldre i målsettingen.

Med vedlikeholdelse av ressurser sikter vi til at arbeidstakernes helse ikke skal belastes unødig. Videre tenker vi på bevaring av personlige ressurser som pågangsmot, humør og motivasjon. Dette stiller krav til arbeidsmiljøets beskaffenhet, til tilrettelegging av arbeidet og til at jobbkravene harmoniserer med arbeidstakernes yteevne. Det er avgjørende at alle arbeidstakere, uansett alder, skal få mulighet til å videreutdanne seg, omskolere seg og oppdatere seg. At så skjer er både bedriftenes, det offentliges og arbeidstakernes eget ansvar. Dette er en forutsetning for at bedriftene skal kunne utnytte eldres erfaring og kompetanse.

Uttrykket «legge forholdene til rette» kan virke generelt og uforpliktende. Konkret tenker vi på jobbinnhold og utforming av arbeidsplassen, det vil si jobbnivået, som vi skal komme tilbake til nedenfor.

Med «delta i lønnet arbeid» tenker vi på alle grader av deltidsarbeid og kombinasjon av lønn og pensjon. I utgangspunktet bør yrkesdeltakelsen også omfatte dem som er utenfor. Det er en fare for at det vokser fram interne og eksklusive arbeidsmarkeder for eldre arbeidstakere. Disse vil selvsagt fungere bra for eldre arbeidstakere som er så heldige å være innenfor, men vil virke som effektive barrierer for dem som står utenfor. En personalpolitikk for livsløpsplanlegging bør derfor også omfatte en rekrutteringspolitikk for eldre arbeidstakere.

Uttrykket «så lenge de vil» understreker at yrkesdeltakelsen bør være fleksibel og frivillig. Dersom arbeidstakerne har sine ressurser og kvalifikasjoner i behold, bør ikke dette

skape nevnevedige problemer for bedriftene. Dersom de øvrige betingelser er oppfylt, bør fortsatt yrkesdeltakelse også være mulig for personer over 70 år.

### **Mot en personalpolitisk modell for livsløpsplanlegging**

Vår personalpolitiske modell har to hoveddimensjoner: livsløp og nivåer. Et yrkesaktivt livsløp kan deles i tre hovedfaser; ekspansjonsfasen, konsolideringsfasen og sein-karrierefasen. Innenfor hver fase forestiller vi oss særskilte tiltak og virkemidler som kan settes i verk på tre nivåer; organisasjonsnivået, individnivået og jobbnivået.

La oss se nærmere på de to dimensjonene, først livsløpsdimensjonen.

Et livsløpsperspektiv står ikke særlig sentralt i norsk personalpolitisk tenkning og praksis (Langseth m.fl. 1988:216). Vi tror imidlertid at et livsløpsperspektiv slik det er formulert av blant andre Schein (1978) og Joint (1992) er fruktbart i denne sammenheng. Livsløpsperspektivet er opptatt av individers og gruppers utvikling og endring over tid. Livsløpsperspektivet er dynamisk ved at tidsdimensjonen er innebygd. Det tar utgangspunkt i at folk flest har et tidsbegrep og opererer med en tidshorison som de plasserer seg selv inn i. Ikke minst i synet på yrkeskarrieren har mange et slikt dynamisk og framtidorientert perspektiv. De fleste har dermed en oppfatning om hvordan framtida vil bli, og hvordan de ønsker seg den. Det er for eksempel vist at byråkraters organisasjonsatferd avhenger av hvor de har tenkt seg hen i yrkeskarrieren (Lægreid og Olsen 1978).

Videre kan vi forestille oss at moderne livs- og yrkesløp kan inndeles i atskilte faser, hver med sine distinkte kjenne-tegn. En personalpolitikk for livsløpsplanlegging skal ta hensyn til at behovene og mulighetene til arbeidstakere i forskjellige faser av yrkesløpet er forskjellige. Inndelingen i faser er først og fremst en analytisk konstruksjon. Vi vil understreke at det er glidende overganger mellom fasene, og at tidligere faser påvirker dem som følger seinere. Hva som skjer eller ikke skjer midt i livet vil for eksempel ha stor

betydning for forløpet av seinkarrieren og for avslutningen av hele yrkeskarrieren.

Vanligvis beskriver karrierebegrepet en vertikal bevegelse fra lavere til høyere jobbnivå der oppgaver og ansvar knyttet til administrasjon, ledelse, styring og strateg utvikling, gradvis øker. Vi vil gi karrierebegrepet et videre innhold og tilpasse det til eldre arbeidstakeres kompetanse og forutsetninger. En yrkeskarriere kan og bør også innbefatte horisontale og diagonale bevegelser (se f.eks. Langseth m.fl. 1988:213–214). Ofte vil dette forutsette arbeidsorganisasjoner med flere parallelle karrierestiger, for eksempel en administrativ og en faglig/profesjonell. To karrierestiger er nå innført i enkelte bedrifter og i statlig forvaltning. Staten har stillinger som utredningsledere og spesialrådgivere parallelt med de tradisjonelle administrative stillingene. Eksistensen av to eller flere karrierestiger gjør det mulig for eldre arbeidstakere å avansere horisontalt eller diagonalt til stillinger som er bedre tilpasset deres forutsetninger og der bedriftene mer effektivt kan nyttiggjøre seg deres komparative fortrinn.

Livsløpsplanlegging refererer til en gjennomtenkt, målrettet og langsiktig plan der viktige valg i de ansattes yrkeskarrierer skisseres. Et viktig poeng med slik karriereplanlegging er at arbeidstakerne og bedriften vet når endringer og forflytninger skal skje, i god tid før det skjer. Hvor mange faser og hvilke faser et livsløp består av, vil selvsagt avhenge av hvilke inndelingskriterier vi legger til grunn. Kriterier basert på biologisk utvikling, utvikling av familieforhold eller yrkesdeltakelse, vil selvsagt kunne gi noe ulike faseinndelinger, og de vil også kunne variere fra kultur til kultur. Antallet faser kan også variere. Seip (1990) opererer med seks livsløpsfaser. Joint (1992) beskriver ni atskilte faser. Basert på ganske enkle og stiliserte forestillinger om typiske yrkeskarriereforløp, skal vi her skille ut tre faser: 1) ekspansjonsfasen, fra endt utdanning fram til 40–45 år, 2) konsolideringsfasen, fra 40–45 år til 55–60 år og 3) seinkarrierefasen

fra 55–60 år og utover.<sup>27</sup> Livsløpsplanlegging kan ta utgangspunkt i disse tre fasene. Til hver av dem hører distinkte muligheter, krav, behov og begrensninger både for bedriftene og for den enkelte arbeidstaker.

Minst tre spørsmål melder seg hvis vi velger å satse på en personalpolitikk for livsløpsplanlegging. Hva må gjøres med arbeidsorganisasjonen? Hva må gjøres med arbeidstakerne? Hva må gjøres med arbeidsvilkår og jobbinnhold? Disse kan endres hver for seg eller samtidig og integrert. Den kanskje mest virkningsfulle strategi vil være å sette inn tiltak på alle tre nivåer samtidig.

La oss skille mellom disse tre nivåene, organisasjonsnivået individnivået og jobbnivået.

### **Organisasjonsnivået**

For å drive en målrettet personalpolitikk kreves det, som vi har vært inne på, en kopling av personalfunksjon og bedriftens overordnede strategi (Langseth m.fl. 1988). Effektiv livsløps- og karriereplanlegging overfor den enkelte arbeidstaker fordrer mer generell informasjon om to nøkkelområder i en arbeidsorganisasjon; stillingsstruktur og personellsammensetting. I tillegg er det strategisk viktig for ledelsen å ha en begrunnet oppfatning om hvordan tilbudet av arbeidskraft vil utvikle seg noen år framover.

Ledelsen trenger spesifisering av oppgaver som tilligger hver enkelt stilling. Dernest er det behov for en oversikt over personellflyten, det vil si turn-over, rekruttering og avgang, og personellsammensettingen, for eksempel etter alder, utdanning og opplæringsbehov. Er det overensstemmelse mellom jobbegenskaper og personegenskaper? Miljøundersøkelser kan være egnet til å få rede på det. Dette krever

<sup>27</sup> Det kan innvendes at denne inndelingen reflekterer et typisk mannlige karriereforløp. Det kan godt tenkes andre faseinndelinger som i større grad svarer til typiske yrkesforløp for kvinner. Det er også mulig at fasene vil være forskjellige fra yrke til yrke. Vårt hovedpoeng er imidlertid at fasetankegangen er nyttig.

rutiner for og kapasitet til innhenting, bearbeiding og analyse av slik informasjon.

Vi må også regne med at en ny personalpolitikk direkte og indirekte vil avhenge av en lang rekke organisatoriske forhold som lønssystemer, stillingsnormering og retningslinjer for personalarbeidet, grad av desentralisering og hvorvidt bedriften har tillitsmannsutvalg, ansettelsesutvalg, arbeidsmiljøutvalg, opplæringsutvalg, samarbeidsutvalg, fagforeningsformann på heltid eller deltid, hovedoverenskomst, bedriftslege og bedriftshelsetjeneste, og hvordan disse organisasjonsleddene fungerer og er integrert.

Det vil imidlertid føre alt for langt å drøfte slike forhold i nærmere detalj i denne rapporten. Vi vil derfor konsentrere oss om individnivået og jobbnivået.

## **Individnivået**

De tiltakene vi her trekker fram, er i første rekke, men ikke utelukkende, innrettet på å forandre individet.

- Medarbeidersamtaler
- Karrierekontrakter
- Kompetanseutvikling
- Jobbrotasjon
- Yrkesmessig attføring

Vi tar et forbehold for siste punkt, yrkesmessig attføring, som også kan innbefatte jobbtilpassing.

## **Medarbeidersamtaler**

Karriereplanlegging krever kommunikasjon mellom menige arbeidstakere og ledelse. Medarbeidersamtaler kan være et velegnet forum for utveksling av informasjon, synspunkter og forventninger. En medarbeidersamtale er en målrettet og planlagt personlig samtale mellom ansatte og overordnede. Den kan finne sted en eller to ganger i året. Normalt kan en medarbeidersamtale omfatte fire temaer; arbeidsoppgavene,

arbeidsmiljøet, utviklingen og «annet» av betydning (Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon 1987:55). I et livsløpsperspektiv må vi dessuten føye til en langsiktig dimensjon, nemlig hvilke ønsker og forventninger den ansatte har til sin framtidige yrkeskarriere og hvilke planer bedriften har. Allerede i slutten av fase 2 bør disse langsiktige spørsmålene bringes på bane.

### **Karrierekontrakter**

Ideen om senioravtaler og seniorkontrakter kommer fra Danmark. Spesielt den danske arbeidsgiverforeningen har vært opptatt av dette (DA udatert, DA 1991). En senioravtale synes imidlertid å være begrenset til ledersjiktet. Vi finner dette noe snevert og foretrekker heller å snakke om karrierekontrakter. Slike kontrakter kan inneholde mer eller mindre stringente og gjennomtenkte planer om en medarbeiders ansettelsesforhold noen år fram i tida. Ifølge Bundgård (1991) er en karriereavtale en overenskomst mellom en virksomhet og en ansatt som regulerer ansettelsen de neste 5–10 år. Den kan inneholde bestemmelser om varigheten av arbeidsforholdet og om når deltidsarbeid eventuelt kan være aktuelt. Den kan inneholde en opplæringsplan og en utviklingsplan for de nærmste åra. Den kan, om ønskelig, revideres årlig, for eksempel i forbindelse med medarbeidersamtalene. Et viktig formål med en karrierekontrakt er at den gir begge parter i arbeidsforholdet en viss trygghet for framtida.

### **Kompetanseutvikling**

Muligheter for vedlikehold og utvikling av teoretisk kunnskap og praktiske ferdigheter, det vil si kompetanse, er selvsagt svært viktig for aldrende arbeidstakere. Slagordet livslang læring er allment kjent, men er på langt nær satt ut i livet. Med kompetanseutvikling tenker vi på de muligheter arbeidstakerne har for videreutdanning, opplæring og trening som helt eller delvis dekkes av bedriften. Videreutdanning kan foregå i bedriftens regi eller eksternt, og med eller uten offentlige tilskudd. Det foreligger trolig et generelt behov for kontinuerlig oppdatering av kunnskaper i moderne bedrifter,

spesielt i bedrifter som gjennomgår hurtige teknologiske endringer. Undersøkelser viser imidlertid også at i bedrifter der motivasjonen for faglig og personlig utvikling er utbredt, og interessen for kurstilbud sterk, er kursaktiviteten høy (Gooderham 1985).

Det finnes håndbøker som gir veiledning i hvordan en kan gå fram for å utforme opplæringsprogrammer for eldre arbeidstakere (se f.eks. Plett og Lester 1991).

### **Jobbrotasjon**

Jobbrotasjon er ett av elementene i en retning i arbeidslivs-forskningen som går under betegnelsen «job redesign», altså jobbomforming (Kelly og Clegg 1982). Wall (1982) hevder at ideene om jobbomforming var og er en reaksjon på den tendensen en mente å se i retning av en stadig økende spesialisering og oppstyking av arbeidsoppgavene.

De første forslagene til jobbrotasjon gikk ut på at arbeidstakerne skulle flytte fra jobb til jobb på samme horisontale plan ved nærmere angitte tidsintervaller (Wall 1982:10). Hensikten med dette var å gi arbeidstakerne større variasjon, mulighet til å bruke flere sider av seg selv, og mulighet til læring. Det er derimot ikke gitt at alle oppfatter dette som positivt. I noen tilfelle vil det simpelthen bety mer arbeid. Det er heller ikke slik at arbeidsmotivasjonen bedres slik en kanskje opprinnelig ønsket (Baily 1983). Jobbrotasjon kan omfatte svært forskjellige arbeidsoppgaver, for eksempel produksjon og salg. Denne typen rotasjon gir arbeidstakerne muligheten til å høste bredere erfaring med og innsikt i hvordan de ulike deler av bedriften fungerer og samvirker. Brukt i konsolideringsfasen, kan dette tiltaket bidra til å skape omstillingsberedskap og forebygge tilstivning, noe som selvsagt kommer til nytte i seinkarrierfasen. Jobbrotasjon henspiller også på veksling mellom forskjellige, men likeartede arbeidsoppgaver, som for eksempel manuelt arbeid av ulik karakter. Denne typen jobbrotasjon kan være en måte å variere arbeidsbelastningene på og kan benyttes for å forebygge belastnings- og slitasjeplager. For arbeidstakere i



manuelle og fysisk belastende yrker kan denne typen jobbrotasjon være spesielt viktig.

### **Yrkesrettet attføring**

Det er vanlig å skille mellom tre former for attføring; medisinsk, sosial og yrkesmessig. Her er vi først og fremst opptatt av yrkesrettet attføring. Yrkesrettet attføring er definert som en «planmessig virksomhet som har til hensikt å øke arbeidsenvnen for en yrkeshemmet person, og å hjelpe den yrkeshemmede til å skaffe eller beholde lønnet arbeid» (St.meld. nr. 39 (1991–92):10). Denne definisjonen legger vekten på individuell tilpasning, men i praksis omfatter yrkesmessig attføring også tilpasning av jobbegenskaper.

Offentlige attføringstiltak har yrkeshemmede som målgruppe. Slike tiltak er således bare aktuelle for eldre som har en eller annen form for yrkeshemming, det vil si en begrensning i muligheten til full deltakelse på arbeidsmarkedet. For tiltak som trygdeetaten har ansvaret for, stilles det krav om at årsaken til yrkeshemmingen skal være av medisinsk art. For tiltak administrert av arbeidsmarkedsetaten, stilles det ikke krav om noen bestemt årsakssammenheng.

Ansvaret for yrkesrettet attføring hviler på flere instanser. Arbeidsgivers ansvar er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Her heter det at han skal drive attføring av egne arbeidstakere «så langt det er mulig» (St.meld. nr. 39 (1991–92):11).

For øvrig finnes det en rekke forskjellige ordninger som administreres av arbeidsmarkedsetaten og trygdeetaten. Vi kan nevne lønns- og driftstilskudd ved bedriftsintern attføring, lønnstilskudd til arbeidsgiver, sysselsettingstiltak i offentlig virksomhet, arbeidstreningssgrupper, arbeidsforberedende trening, integreringstilskudd, attføringspenger, engangsstønader for eksempel til tilrettelegging av arbeidsplasser, tilskudd for opplæring/arbeidstrening (1/100 G-ordningen). I tillegg kommer varig skjermet sysselsetting i arbeidssamvirker og arbeidsmarkedsbedrifter (St.meld. nr. 39 (1991–92):11–12).

## **Jobbnivået**

Følgende fire tiltak har som sitt fremste formål å justere jobbvilkårene i samsvar med arbeidstakernes forutsetninger:

- Stillingsomforming
- Arbeidsplassomforming
- Nedtrapping
- Deltid

### **Stillingsomforming**

Stillingsomforming har å gjøre med endring og tilpasning av arbeidsoppgaver og ansvar som tilligger bestemte stillinger. I litteraturen om «job redesign» støter vi på to former for jobbmforming; jobbutvidelse og jobberikelse (job enlargement og job enrichment) (se Baily 1983).

Jobbutvidelse innebærer å kombinere flere arbeidsoppgaver på samme ansvars- og beslutningsnivå for å skape mer fullstendige og dermed antakelig mer meningsfulle arbeidsoppgaver. Jobberikelse innebærer en vertikal utvidelse av oppgavene ved å gi arbeidstakerne større ansvar for og mer omfattende beslutningsmyndighet over det arbeidet de gjør (Baily 1983). For arbeidstakere i konsolideringsfasen kan erfaring med både jobberikelse og jobbutvidelse være nyttig å ta med seg inn i seinkarrierfasen. Variert erfaringsbakgrunn kan sette den aldrende arbeidstakeren – sammen med ledelsen – bedre i stand til å velge hva slags oppgaver han eller hun kan påta seg i seinkarrierfasen.

For å tilpasse stillingen til arbeidstakerne, kan det være nødvendig å modifisere eller justere jobbkravene. Dette gjelder ikke nødvendigvis lempelser i kravene til ytelse, men kanskje heller endring av kvalitative krav, feks. endrede spesifikasjoner av hvilke arbeidsoperasjoner som skal utføres i en jobb. Dette kunne eksempelvis innebære at eldre hjelpepleiere skal fritas fra mange tunge løft og i stedet yte omsorg.

## **Arbeidsplassomforming**

Med omforming av arbeidsplassen sikter vi til hvordan de fysiske og mekaniske forholdene er lagt til rette for arbeidstakerne. Arbeidsplassens ergonomiske utforming vil trolig være spesielt viktig for aldrende arbeidstakere. For å spinne videre på eksemplet med den aldrende hjelpepleieren, vil dette tiltaket kunne innbære å innføre tekniske hjelpemidler for å redusere eller eliminere tunge løft.

## **Nedtrapping**

Nedtrapping kan i prinsippet foregå på to måter; enten ved å justere kravene i den stillingen den aldrende medarbeideren har, eller ved at vedkommende trer inn i en annen og bedre tilpasset stilling. I begge tilfelle kan følgende oppgaver være spesielt egnet for aldrende arbeidstakere: intern opplæring, veiledning og undervisning, konsulentvirksomhet, prosjektledelse, utstasjonering, brannslukkingsoppgaver og interne vikariater (Kommunernes Landsforening udatert).

## **Deltid**

Et viktig virkemiddel for arbeidstakere på tampen av yrkeskarrieren er nedsatt arbeidstid. For arbeidstakere som defineres som delvis arbeidsuføre, finnes det flere muligheter for kombinasjonsløsninger av lønn og trygd, det vil si sykepenger, uførepensjon og attføringspenger. Det hevdes imidlertid at disse er dårlig utnyttet i dag og at de er lite fleksible.

Siden vi ikke har noen offentlig førtidspensjonsordning for friske og arbeidsføre eldre mennesker i Norge, er imidlertid mulighetene for deltidsarbeid med lønnskompensasjon begrensede. De er langt dårligere her i landet enn for eksempel i Sverige. Heller ikke synes bedriftsbaserte førtidspensjonsordninger å gi særlig rom for deltidsarbeid for det store flertallet av arbeidstakerne. Hippe og Pedersen (1992:184) anslår at omtrent hver femte arbeidstaker ansatt i det private næringsliv, har permanente eller midlertidige tilbud om førtidspensjon. Halvparten av disse har permanente ordninger. Nesten halvparten av de bedriftsbaserte ordningene er dessuten suppleringsordninger til arbeidsledighetstrygden.

Dette gjør det vanskelig i praksis å få til redusert arbeidstid. Dessuten er disse ordningene mindre attraktive økonomisk sett (Hippe og Pedersen 1992:200). Mulighetene for deltid-arbeid med lønnskompensasjon for eldre fullt arbeidsføre mennesker i Norge er derfor begrenset.

La oss stikkordmessig oppsummere framstillingen så langt. I tabell 5.1 har vi ført inn eksempler på personalpolitiske tiltak for hver livsløpsfase og for hvert av de to nivåene, individ- og jobbnivået.

*Tabell 5.1 Eksempler på tiltak i ulike faser\* og på ulike nivåer i en personalpolitikk for livsløpsplanlegging.*

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Individnivå	Innføringskurs	Karrierekontrakt, jobbtrotasjon	Videreutdanning, yrkesmessig attføring
Jobbnivå	Rekrutteringsstilling	Lederstilling	Rådgivning, deltid, opplæringsstilling

\* Fase 1 = ekspansjonsfasen, fra endt utdanning fram til 40–45 år.  
 Fase 2 = konsolideringsfasen, fra 40–45 år til 55–60 år.  
 Fase 3 = seinkarrierefase, fra 55–60 år og oppover.

## 5.3 Hvordan innføre en ny personalpolitikk?

Hvordan skal bedriften gå fram hvis den ønsker å legge om personalpolitikken? Vi skal skissere en metode, en beslutningsmodell, som på systematisk vis skiller ut de faser og momenter som bør vurderes i en prosess henimot en ny personalpolitikk. Vi presenterer her en grov mal for de bedrifter som er interessert. Malen er delvis basert på de erfaringer som «våre» bedrifter høstet.

Vi forestiller oss at prosessen henimot innføring av en utvidet personalpolitikk inneholder seks faser:

1) Behovsanalyse → 2) beslutning → 3) modellutforming → 4) gjennomføring → 5) virke noen tid → 6) evaluering/tilråing → ny beslutning → modellmodifikasjon → etc.

Innenfor hver fase kan vi spesifisere følgende tre momenter:

- a) Hvilke aktører som deltar
- b) Hvilke oppgaver som utføres
- c) Hvilke tiltak som settes i verk

Av hensyn til tillit og samarbeidsvilje og for å få til smidige endringer, bør de ansatte eller deres organisasjoner være aktivt med i alle faser helt fra starten.

### *Fase 1: Behovsanalyse*

---

#### a) Aktører

Toppleder, personalleder, en fagforeningsrepresentant og eventuelt bedriftshelsetjenesten bør delta i denne fasen.

#### b) Oppgaver

Hensikten med en analyse av behov er å komme fram til en begrunnet oppfatning av i) bedriftens behov for kvalifisert arbeidskraft og ii) arbeidstakernes ønsker og behov. En analyse av bedriftens behov for arbeidskraft innebærer å undersøke alderssammensettingen av arbeidsstokken og dens kompetanse, og å utarbeide aldersframskrivninger, for eksempel ti år fram i tida. Videre kan det være nyttig å se bedriftens egne rekrutteringsbehov i sammenheng med alderssammensettingen og kompetansenivået på det aktuelle arbeidsmarkedet. En avgjørende betingelse for å gå videre til neste fase er at det foreligger et (framtidig) personell- eller kompetanseproblem og at ledelsen er seg dette problemet bevisst. Erfaringene fra våre fire bedrifter indikerer at erkjen-

nelse og bevisstgjøring er viktig. Studier av personalplanlegging i amerikanske bedrifter antyder det samme (Vejrup Hansen og Plougman 1989).

c) Tiltak

Det er selvsagt to mulige utfall, enten fortsetter en til fase 2, eller en avslutter dersom en kommer til at det ikke foreligger noe behov for en ny personalpolitikk.

### *Fase 2: Beslutning*

---

a) Aktører

Selvsagt har bedriftsledelsen det siste og avgjørende ord. Et viktig poeng er at dersom bedriftsledelsen beslutter å sette i gang, bør den klart tilkjenne at dette er noe den tar alvorlig og vil satse på.

b) Oppgaver

Hensikten for bedriftsledelsen er å treffe et forpliktende vedtak om å gå i gang med å hamre ut en ny personalpolitikk. Et forpliktende vedtak innebærer også at de nødvendige arbeidskraftressurser frigjøres og at økonomiske midler stilles til disposisjon.

c) Tiltak

Det opprettes en arbeidsgruppe/prosjektgruppe med representanter fra de berørte parter. Hvis det kan være aktuelt å søke offentlige midler, bør en vurdere å samarbeide med representanter for arbeidsmarkeds-, attførings- og/eller trygdeapparatet. Alle medarbeidere bør informeres, og hensikten med forsøket bør klargjøres utvetydig. Flere av våre informanter understreket behovet for å informere alle ansatte grundig.

### *Fase 3: Modellutforming*

---

#### a) Aktører

Det er prosjektgruppas oppgave å komme fram til en modell som passer på den aktuelle arbeidsplassen.

#### b) Oppgaver

Konkret og detaljert bør prosjektgruppa drøfte behovet og mulighetene for en ny personalpolitikk, formulere målbare mål for arbeidet, for eksempel hvor mange over 62 år som velger å fortsette, eller hvor mange over 50 år er nyansatt. Gruppa bør tenke ut standardiserte rutiner for innsamling av nødvendige opplysninger som er nødvendige for å evaluere tiltakene. Gruppa bør foreslå hvordan en ny personalpolitikk i detalj kan legges opp. Finnes for eksempel de nødvendige organisatoriske enheter som feks. arbeidsmiljøutvalg, attføringsutvalg, opplæringsutvalg og bedriftshelsetjeneste? Bør de styrkes?

#### c) Tiltak

Prosjektgruppa legger fram et forslag til vedtak for bedriftsledelsen.

### *Fase 4: Gjennomføring*

---

#### a) Aktører

Etter at bedriftsledelsen har besluttet å innføre den foreslåtte modellen, eventuelt med modifikasjoner, er det opp til personalavdelingen, mellomlederne og linjelederne å sette tiltakene ut i livet.

#### b) Oppgaver

Å sette tiltakene ut i livet.

#### c) Tiltak

Se nedenfor.

### *Fase 5: Virke noen tid*

---

a) Aktører

Alle ansatte er på sett og vis med på «forsøket».

b) Oppgaver

Få tiltakene eller modellen til å virke.

c) Tiltak

Ikke relevant.

### *Fase 6: Evaluering/tilråing*

---

a) Aktører

Personalavdelingen bør få hovedansvaret for å få forsøket evaluert. Selve evalueringsarbeidet kan om nødvendig overlates til eksterne konsulenter.

b) Oppgaver

Oppgaven består i å innhente og bearbeide informasjon om hvordan gjennomføringen har gått, det vil si prosessevaluering, og om resultatet har vært som forventet, dert vil si resultatevaluering. Resultatevaluering fordrer at forsøket har pågått noen tid, for eksempel i to år. Informasjon til evalueringen kan framskaffes på flere vis, gjennom uformelle samtaler, gjennom intervjuer med strukturerte spørreskjemaer og gjennom observasjon.

c) Tiltak

Evalueringsrapport med tilråing overleveres bedriftsledelsen og distribueres til alle berørte parter.



# Kapittel 6 Livsløpsplanlegging: Muligheter og problemer

Gjennomgangstemaet i denne rapporten har vært bedriftenes personalpolitikk. Bedriftenes personalpolitikk er viktig fordi det er på bedriftsnivå vi finner de konkrete sosiale prosesser som fører til førtidspensjonering eller til fortsatt yrkesdeltakelse.

I dette avslutningskapitlet skal vi først og fremst ta opp noen av de problemer som er forbundet med en personalpolitikk for livsløpsplanlegging, både samfunnsmessige og bedriftsspesifikke. Kapitlet, og rapporten, rundes av med noen tanker om hvilke ideelle krav som må kunne stilles til en helhetlig og totaliserende personalpolitikk i framtida.

## 6.1 Statens rolle

En personalpolitisk nyorientering er en nødvendig, men ikke en tilstrekkelig forutsetning for at eldre skal finne seg bedre til rette i yrkeslivet. Ikke minst vil de statlige institusjonene og den politikk staten fører, legge viktige premisser for bedriftenes tilpasninger.

Eldre arbeidstakere har en spesiell beskyttelse i det norske lovverket. Etter arbeidsmiljøloven har eldre arbeidstakere et godt oppsigelsesvern. Paragraf 60.4 fastslår uttrykkelig at det ikke er saklig grunn til å si opp eldre arbeidstakere før de fyller 70 år. Arbeidsmiljøloven inneholder også bestemmelser om utvidet oppsigelsestid for aldrende arbeidstakere. For arbeidstakere over 60 år er for eksempel oppsigelsestida seks måneder, mens hovedregelen er en gjensidig oppsigelsestid på en måned. Ferieloven gir eldre arbeidstakere rett til en ekstra ferieuke. Utover alderspensjonen hjemler folketrygdloven flere ytelser som er særlig viktige for eldre arbeidstakere, selv om de ikke er ment særskilt for dem.

De nevnte lovene går imidlertid ikke særlig langt i retning av å verne eldre arbeidstakere spesielt. Det er dessuten en viss fare for at lovgivernes intensjoner perverteres – at de virker stikk mot sin hensikt. Det kan for eksempel tenkes at arbeidsgivere unnlater å ansette personer over en viss alder fordi de kan være vanskeligere å bli kvitt. Det kan også tenkes at arbeidsgivere vil vegre seg for å ansette eldre arbeidssøkere av frykt for økte sosiale utgifter, for eksempel i form av en ekstra ferieuke eller økte sykepengeutgifter.

Selv om det ikke finnes noen offisiell førtidspensjonsordning i Norge, fungerer en del av folketrygdens ytelser i praksis slik. Dette gjelder kanskje spesielt uførepensjonen. Denne åpningen forsøker imidlertid Sosialdepartementet å tette igjen ved å skjerpe vilkårene for å få uføretrygd. Muligheten til å få uføretrygd på grunn av generell aldersvekkelse er fjernet, og det stilles nå strengere krav til å bli definert som syk i folketrygdlovens forstand. Disse innstrammingene har staten gjennomført uten å sette noe annet i stedet. Videre har sykepenger, attføringspenger og arbeidsledighetstrygd, gjerne i kombinasjon med gavepensjoner fra bedriftene, blitt brukt som førtidspensjon (Halvorsen og Johannesen 1991).

Folketrygdloven legger opp til formell fleksibilitet for 67–70-åringene. Utmålingsreglene er imidlertid utformet på en slik måte at det ikke er særlig gunstig økonomisk å kombinere arbeid og pensjon (Hatland 1992, Waldrop 1992).

Så langt har staten forsøkt å demme opp for førtidspensjoneringsbølgen ved å unnlate å innføre en offentlig førtidspensjonsordning. Det er likevel et spørsmål om ikke denne politikken kan ha underminert sysselsettingsmulighetene for eldre arbeidstakere – stikk i strid med intensjonene. Mye tyder på at fraværet av en statlig førtidspensjonsordning har gjødslet grunnen for et villniss av bedriftsbaserte ordninger (Hippe og Pedersen 1992). Arbeidslivet har dermed fylt det tomrommet som er oppstått på den offentlige velferds-  
menyen. I én forstand er dette en styrke for et samfunn; det finnes funksjonelle private alternativer når det offentlige svikter. Men de bedriftsbaserte ordningene har også sine uheldige sider som ikke harmonerer med sentrale samfunns-

messige verdier og mål. Blant annet har de neppe gitt særlig rom for fleksibilitet og valgfrihet med hensyn til muligheter for deltid og med hensyn til på hvilket tidspunkt en skal gå av (Halvorsen og Johannesen 1990). Ofte har tilbudet – der det gis – nesten hatt karakter av å være gitt av en mafioso, det vil si som «an offer you can't refuse» – et tilbud du ikke kan avslå (se Halvorsen og Johannesen 1991:203). Ofte har nok mange eldre arbeidstakere stått overfor valget mellom enten å stå på for fullt til de når aldersgrensa, eller å gå helt av tidlige. Valgmulighetene er heller ikke likt sosialt fordelt; de er bedre i høystatusyrker enn i lavstatusyrker.

I sine økonomiske konsekvenser har også de bedriftsbaserte ordningene, som tidligere nevnt (Hippe og Pedersen 1992, Halvorsen og Johannesen 1990), en tydelig sosial slagside. Arbeidstakergrupper med høy yrkesstatus har mer sjenerøse ordninger enn grupper med lavere yrkesstatus (Halvorsen og Johannesen 1990), jf. avgåtte næringslivslederes gygne fallskjerm og «pensjoner». Disse sosiale ulikhetene trer også fram på bedriftsnivå idet ansatte i små og mindre velstående bedrifter i større grad må innstille seg på å stå tida ut eller gå over på uførepensjon, dersom de fyller vilkårene. Den samlede virkning av de bedriftsbaserte ordningene ser ut til å være i samsvar med matteusprinsippet. I Matteusevangeliet, i lignelsen om talentene, heter det: «For den som har, han skal få, og det i overflod. Men den som ikke har, skal bli fratatt selv det han har». Sosiale og økonomiske ulikheter forsterkes. Disse ulikhetene trekkes selvsagt med inn i pensjonsalderen, for så å vare livet ut (se Hippe og Pedersen 1992).

Folketrygdens likhetsideal og den utjevningseffekten som er bygd inn i alderspensjonen, er markedslogikken fremmed. Markedets fordelingsprinsipp er: til enhver etter ytelse. I den utstrekning personalpolitikken er et middel til å trekke til seg og beholde de mest kompetente og verdifulle arbeidstakerne, vil markedet ubønhørlig produsere, reprodusere og kanskje til og med forsterke sosial og økonomisk ulikhet. Det er derfor illusorisk å tro at den personalpolitikk som private bedrifter fører, vil endres i mer egalitær retning.

At ulikheten også reproduseres i pensjonisttilværelsen er derfor en konsekvens av framveksten av de bedriftsbaserte førtidspensjonsordningene. For et velferdsstatsregime av sosialdemokratisk type, som det norske, er dette et tankekors. Tradisjonelt har den norske velferdsstaten lagt stor vekt på like muligheter. I den seinere tid er også idealet om likhet i resultat kommet til. Overlates førtidspensjoneringspolitikken helt og holdent til bedriftenes personalpolitikk, fremmes verken likhet i muligheter eller likhet i resultat. Etter en lang periode med folketrygd her i landet er inntektsulikhetene mellom alderspensjonistene langt fra utvisket. Dersom sosial utjevning fortsatt er et politisk mål, vil nok likevel en statlig ordning kunne fremme dette målet mest effektivt. En statlig førtidspensjonsordning med universelle rettigheter, der alle er sikret et minimum, og ingen mer enn et fastlagt maksimum, vil trolig dempe de ulikhetsdrivende prosessene vi er vitne til i dag.

Det mange av de bedriftsbaserte ordningene har til felles er at de i liten grad (kan) brukes til å kombinere yrkesdeltakelse og pensjonisttilværelse. En fleksibel statlig ordning ville kunne skape flere deltidsarbeidende, jamfør de svenske erfaringene, noe som vil kunne begrense utgiftene. I dag må man oftest velge enten det ene eller det andre, mens det kunne vært, og bør være, snakk om et både-og. Det bør være mulig i større grad å få både i pose og sekk.

I dag er en generell nedsatt pensjonsalder ikke aktuell statlig politikk. Argumentet mot en alminnelig førtidspensjonsordning er selvsagt at den blir for dyr for staten. Et motspørsmål er hvor stor del av førtidspensjoneringsregningen staten allerede dekker. Staten betaler i dag alle utgifter til uførepensjon, langvarige sykmeldinger, attføring og arbeidsledighet – ytelser som i dag i praksis også brukes som førtidspensjon. Indirekte betaler staten en ikke ubetydelig del av de bedriftsbaserte førtidspensjonsordningene gjennom de fradragsmulighetene de gir. Og staten betaler 40 prosent av ordningen med avtalefestet pensjon som LO og NHO har opprettet i felleskap (Hippe og Pedersen 1992). Det er dermed ikke uten videre opplagt at en statlig førtidspensjonsord-

ning vil medføre vesentlig høyere kostnader. Til tross for at kostnadsargumentet ikke er overbevisende, er det likevel ikke gitt at staten bør finansiere og tilby en generell førtidspensjonsordning for å nå sentrale velferdspolitiske mål. Det finnes også en tredje vei, nemlig avtalefestet pensjon (AFP). La oss se litt nærmere på AFP-ordningen.

AFP er kommet i stand på initiativ fra LO og NHO. Et erklært formål er å yte alderspensjon til arbeidstakere som ønsker å trappe ned arbeidsinnsatsen helt eller delvis før de faller for folketrygdens ordinære aldersgrense på 67 år. Hensikten har blant annet vært å komme ulikhetene i bedriftsbaserte tilbud til livs, og å gi alle LO-organiserte muligheter til en verdig framskutt avgang. AFPs fortrinn framfor rene bedriftsbaserte ordninger er nettopp tilbudslikheten.

AFP har imidlertid ikke blitt overvettets populær; bare omtrent 4000 har benyttet seg av tilbudet de tre–fire årene ordningen har eksistert (Hippe og Pedersen 1992:196). Dette skyldes nok delvis den lave dekningsgraden, om lag 60 prosent av en gjennomsnittlig industriarbeiders tidligere lønn. Til nå har derfor både bedriftsbaserte førtidspensjonsordninger og uførepensjon vært mer attraktive alternativer (Hippe og Pedersen 1992:194). Etter tarifforhandlingene våren 1992 vil AFP gi bedre økonomisk dekning enn tidligere og fra 1. oktober 1993 også omfatte 64-åringene.

Fordelingsproblemet kan formuleres slik: Det er ikke sikkert at de bedriftsbaserte ordningene i sum produserer mindre velferd enn et offentlig system. Det som imidlertid synes sikkert, er at den samme mengde velferd blir mer ulikt fordelt dersom markedet får bestemme. Men hvilken status har AFP? AFP er en løsning som ligger mellom den private og den offentlige sfæren. Ordningen er etablert av partene i arbeidslivet, den er privat og statlig administrert, og den er i høy grad statlig finansiert.

Spørsmålene om valgfrihet mellom arbeid og pensjon og om pensjonens fordelingsvirkninger kan knyttes til en mer prinsipiell debatt om velferdsstatsregimer og blandingen av privat og offentlig velferd. Den moderne debatten om statens

rolle i velferdsspørsmål har konsentrert seg om dens produserende funksjoner (Hagen 1991:207). Statens regulerende og stimulerende rolle har dermed vært underkommunisert. Vi ser her en variasjon over et klassisk velferdspolitisk tema, nemlig skillet mellom produksjon og fordeling – marked og politikk. Ifølge de liberalistiske klassikerne skulle produksjonen overlates til det private initiativ mens fordelingen av produksjonsresultatet skulle være statens oppgave (se Ringen 1981). I sosialdemokratiets tidsalder har det imidlertid vært god latin at staten både skal finansiere og produsere velferdsytelser for de brede lag av befolkningen. Halvorsen og Johannesen (1990), for eksempel, argumenterer ganske overbevisende for at staten bør etablere en offentlig førtidspensjonsordning. De problematiserer imidlertid ikke den stilltiende forutsetning at staten både skal initiere, finansiere og administrere en førtidspensjon. Heller ikke diskuterer de alternative, private, organisasjons- og finansieringsformer. Det er nettopp dette velferdspluralistene er opptatt av. De spør: Kan ikke staten nå de samme velferdspolitiske mål ved å organisere velferden på en annen måte? AFP er et godt eksempel på en blandet privat og offentlig løsning. AFP-ordningen ledes av et styre med medlemmer fra LO og NHO, og et sekretariat. Staten ved Rikstrygdeverket og trygdekontorene har ansvaret for den tekniske administrasjonen av ordningen, og staten dekker sin tilmålte del av regningen. Som en blandingsløsning representerer AFP således et innslag av velferdspluralisme på den norske velferdsmenyen. Til forskjell fra rene bedriftsbaserte førtidspensjonsordninger har AFP muligheten til å fremme velferdspolitiske mål om større likhet i muligheter og i resultat. En svakhet ved AFP er at heller ikke den omfatter alle arbeidstakere. Av yrkesaktive 64–66-åringere i privat sektor er det faktisk bare en minoritet, rundt 30 prosent, som er dekket av AFP-ordningen (Visher 1993, personlig meddelelse). I sin nåværende form er derfor AFP et utilstrekkelig virkemiddel for staten dersom den har som mål å gi alle yrkesaktive like muligheter for førtidspensjon.

## 6.2 Konsekvenser av bedriftsbaserte ordninger

Enkelte typer bedriftsbaserte pensjonsordninger kan ha uheldige konsekvenser for eldre yrkesvalg gjennom de incentivvirkninger de har. Ifølge Øverby (1991:98–101) er de bedriftsbaserte tjenestepensjonene av to hovedtyper. I den ene typen, «defined contribution», er premieinnbetalingen definert som en prosentandel av lønna. Vi skal konsentrere oss om en annen type som er utbredt i Norge, «defined benefit» (Øverby 1991:112). I slike systemer er pensjonsutbetalingen definert som en prosentandel av sluttlønna. Denne typen ordninger medfører at innbetalingene stiger med alder og opptjeningstid, og det i en slik grad at premiene kan overstige bruttolønna i årene rett før pensjonsalderen. Dette skyldes blant annet at lønnsøkninger rett før pensjonsalderen gir få gjenværende yrkesaktive år å fordele premieinnbetalingen på. I et samfunn med jevn nominell lønnsvekst vil økningen i premiene skje eksponensielt.

Slike ordninger gir ikke bare arbeidsgivere incentiver til å førtidspensjonere eldre ansatte, men også til å la være å ansette eldre arbeidssøkere. Det siste gjelder særlig hvis arbeidstakerne får med seg opptjente pensjonsrettigheter fra tidligere arbeidsforhold. I begge tilfelle blir konsekvensen at etterspørselen etter eldre arbeidstakere reduseres. Hvis, derimot, eldre arbeidstakere ikke får ta med seg sine opptjente pensjonsrettigheter inn i nye arbeidsforhold, har de et incentiv til å bli værende der de er. Med andre ord hindrer slike bedriftsbaserte tjenestepensjonsordninger mobiliteten blant eldre arbeidstakere. Slike friksjoner i arbeidsmarkedet er neppe samfunnsøkonomisk tjenlig og trolig heller ikke ønskelig sett fra eldre arbeidstakers synspunkt.

Trolig må det til en opprydning på dette området for å bedre sysselsettingsmulighetene for eldre arbeidstakere.

## 6.3 Behov og motiv for pensjon versus yrkesdeltakelse

Hva er arbeidstakernes behov eller motiv for å ta ut førtidspensjon framfor å fortsette i yrkeslivet? I Norge, inntil nylig i hvert fall, synes helsetilstand – spesielt for menn – å ha spilt en vesentlig rolle for utmarsj fra arbeidslivet før fylte 67 år. Fordi sykelighet og dårlig helse rammer personer i lavstatusyrker oftere enn personer i høystatusyrker, har førtidspensjonsbølgen i Norge vært både klassebetinget og helserelevanter. Den norske førtidspensjoneringsbølgen har dermed i hovedsak vært en uførepensjoneringsbølge først og fremst blant eldre lavstatusmenn med helseproblemer. Ikke bare er menn med høy yrkesstatus gjennomgående ved god helse, de har også godt arbeidsmiljø og en jobb som sjelden krever store fysiske anstrengelser. Dette betyr også at bedriftsbaserte tilbud om førtidspensjon rettes til dem som trenger det minst etter en helsemessig vurdering. Helsas viktige betydning for førtidspensjonering understreker også at for mange har valgfriheten vært ytterst begrenset. I lys av dette synes for eksempel den danske debatten om behovet for en seniorpolitikk på grunn av næringslivslederes «obsolescence», kunnskapsforeldelse, noe upoengtert for norske forhold inntil nå. Det er imidlertid fullt mulig, ja trolig, at førtidspensjoneringen i Norge vil bli mindre klassespesifikk og løsere knyttet til helsetilstand i nær framtid. Dette betyr blant annet at oppmuntringer (incentiver), både økonomiske og ikke-økonomiske, vil kunne komme til å spille en mer fremtredende rolle for valg mellom arbeid og pensjon i framtida. Denne endringen er trolig viktig.

Vi har argumentert for at fleksibilitet bør være et ideal. Dette innebærer blant annet at valget mellom arbeid og pensjon bør være fritt. I sin tur impliserer dette at pensjonen bør være høy nok til å gi rimelig økonomisk trygghet, men ikke så høy at pensjonsalternativet fullstendig utkonkurrerer arbeidsalternativet. Dette er et klassisk sosialpolitisk dilemma, og det er selvsagt vanskelig, kanskje umulig, å finne den rette balansen mellom disse to hensynene. Ønsker og



preferanser vil selvsagt variere fra individ til individ og ikke minst mellom individer i ulike sosiale posisjoner. Preferansene vil også kunne endres over tid, både historisk og biografisk. Vi har ikke befattet oss særlig med de holdninger, ønsker, motiver og preferanser som eldre arbeidstakere måtte ha. For å holde oss til fagsjargongen; vi har stort sett diskutert strukturforutsetninger og i mindre grad aktørforutsetninger. Den viktigste grunnen til det er at preferansene påvirkes av de ytre handlingsrammene. Det er mulig at en del eldre arbeidstakere stiller urealistisk høye lønnskrav eller er helt uinteressert i videreutdanning. I så fall må vi spørre hvilke rammebetingelser det er som gjør slike holdninger forståelige og fornuftige. En personalpolitikk som bidrar til utvikling av arbeidstakernes kompetanse, gir dem utfordringer og stimulerer til faglig og personlig vekst helt fram til pensjonsalderen, vil gi incentiver til fortsatt yrkesdeltakelse. Dersom slike ikke-materielle belønninger knyttet til yrkesutøvelsen, gjør det attraktivt å jobbe til en når ordinær pensjonsalder – noe det er all grunn til å tro –, er også faren mindre for at en raus alders- eller førtidspensjon fører til masseflukt fra arbeidslivet.

## **6.4 Hvor nødvendig er en ny personalpolitikk?**

Vi kan ikke vike unna det litt kjetterske spørsmålet om en personalpolitikk for livsløpsplanlegging er absolutt nødvendig for å møte behovene til eldre arbeidstakere i framtida. Vi har argumentert for at fordi arbeidsstyrken blir eldre, er det fornuftig å ta bedre vare på ressursene til eldre arbeidstakere, ikke minst av hensyn til bedriftenes egen økonomi. Vi mener det er godt hold i dette argumentet, men det er ikke aldeles vanntett. Og det er i hvert fall ikke slik at en personalpolitikk for livsløpsplanlegging automatisk oppstår i kjølvannet av en aldrende arbeidsstyrke.

I stedet for å satse på seniorene, er det for eksempel mulig å mobilisere en annen divisjon av reservearmeen,

nemlig kvinnene. Til en viss grad vil dette selvsagt kunne la seg gjøre. Det er likevel et spørsmål om mange nok vil la seg mobilisere, og om de, på kort sikt i hvert fall, vil besitte den nødvendige kompetanse og erfaring. En annen strategi kunne være å satse ytterligere på automatisering av menneskelig arbeid. Dersom bedriftene får store problemer med å skaffe seg nok kvalifisert arbeidskraft, eller dersom den blir uforholdsmessig dyr, vil det tjene som et incentiv til aksellerert automatisering av produksjonen. I den hurtig voksende tjenesteytingssektoren, det vil si omsorg, pleie, sosial og medisinsk behandling og personlig tjenesteyting, har automatiseringen likevel sine grenser (Goldstein 1989). I denne sektoren er det jo ofte kvaliteten ved de mellommenneskelige relasjoner som etterspørres, og automatisering av mellommenneskelige relasjoner er en selvmotsigelse. Vi kan heller ikke se bort fra at dersom det blir knapphet på yngre, og fortrinnsvis velkvalifiserte, arbeidstakere, vil konkurransen om dem skjerpes betraktelig. For å vinne fram i denne konkurransen vil det kanskje lønne seg å legge opp en personalpolitikk som først og fremst tilgodeser yngre arbeidstakeres interesser og behov, ved for eksempel å tilby utsikter til rask karriere, subsidierte barnehageplasser, fleksible arbeidstider, lett adgang til omsorgspermisjon osv. «Alle» bedriftene kan imidlertid ikke vinne kampen om den knappe og dyre unge arbeidskraften, og det kan også hende at det koster mer enn det smaker å delta i dette racet.

I forlengelsen av dette kan vi merke oss at en velutviklet personalpolitikk ikke er absolutt nødvendig for at eldre arbeidstakere skal finne seg vel til rette på en arbeidsplass. Et bedriftseksempel fra Waldrop (1992) illustrerer dette poenget. I «utstyersforretningen» eksisterte det et godt sosialt eldrekollektiv blant de ansatte, som hovedsaklig var kvinner, jf. Lysgaards arbeiderkollektiv (1965). Mange eldre kvinner søkte seg derfor til forretningen og ble også foretrukket. Grunnen var at eldre kunder ønsket eldre ekspeditører. Ledelsens ønske om å satse på eldre arbeidstakere var dermed bestemt av markedsmessige hensyn. Det er fullt mulig at markedet vil sende ut slike signaler stadig hyppigere og

sterkere i takt med aldringen av befolkningen. Hvis så skjer, vil markedet selv skape økt etterspørsel etter eldre arbeidskraft, i hvert fall i bestemte bransjer. Dette vil skje ganske uavhengig av offentlig politikk og bedrifters personalpolitikk. Matchingen av personalets alder med kundekretsens alder vil kanskje bli langt mer utbredt i tjenesteytende næringer i åra som kommer. Et stadig eldre og mer kjøpekraftig publikum vil således kunne framtvinge en eldre arbeidsstokk. Likevel vil det neppe være tilfeldig hvilke bedrifter som vil trekke til seg eldre arbeidstakere. I en situasjon med konkurranse om eldre arbeidstakere vil den bedriften som kan friste med de beste betingelser, trekke det lengste strået. En livsløpsorientert personalpolitikk vil ikke tvinge seg fram med logisk nødvendighet. Den kommer heller ikke rekende på ei fjøl. Bedriftene må være villige til å satse på en slik politikk. Mye taler for at det kan være fornuftig, og at det kan være lurt å være tidlig ute.

## **6.5 Noen problemer med en ny personalpolitikk**

Vi har lagt vekt på de fordelene en personalpolitikk for livsløpsplanlegging kan ha. Vi skal imidlertid ikke stikke under en stol at den også kan ha noen problemer. La oss ta opp fire innvendinger.

Karrierekontrakter kan inngå som et element i en personalpolitikk for livsløpsplanlegging. Ulempen med slike langsiktige karrierekontrakter er imidlertid at de kan binde bedriftene for lengre tid og forhindre nødvendige omstillinger som for eksempel nedbemanning og satsing på nye produkter.

Et annet problem kan være at personalpolitikk for livsløpsplanlegging har en individualistisk orientering som bryter med den sterke kollektive tradisjonen i fagbevegelsen. Samhold og solidaritet har lenge vært den organiserte arbeiderklassens adelsmerke. Det har vært oss, det vil si arbeiderne samlet, mot dem, det vil si bedriftsledelsen. Individuelle

kontrakter mellom arbeidstakere og arbeidsgivere vil kunne medvirke til å underminere samholdet i de lokale arbeiderkollektivene (Lysgaard 1965) og til å svekke fagbevegelsens solidaritetsnormer. LOs syn er også at alle arbeidstakere har de samme rettigheter uansett alder. En gjennomført personalpolitikk for livsløpsplanlegging kan derfor møte motstand i fagbevegelsen.

Et tredje problem er at karrierekontrakter kan tenkes å legge en demper på mobiliteten på arbeidsmarkedet. Karrierekontrakter harmonerer dermed dårlig med tanken om fri flyt av kapital og varer over grensene – også varen arbeidskraft.

Det fjerde problemet er det uttalte premiss som framstillingen bygger på, nemlig at det er et ubetinget gode for eldre arbeidstakere som har evne og motivasjon i behold å fortsette i det lønnede arbeidslivet. Det underliggende verdisynet synes å være at lønnsarbeid er mer verdifullt enn annet arbeid. Dette synet, som er temmelig rotfestet i vår kultur, har med rette vært utsatt for kritikk. Kvinneforskerne har satt søkelyset på det store volum av verdiskapende arbeid som utføres utenfor arbeidsmarkedet, i hjemmene. Under trusselen om permanent massearbeidsløshet har man også tatt til orde for å heve prestisjen til det frivillige arbeidet utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. På det teoretiske planet har sosialantropologen Cato Wadel (1977) argumentert for et utvidet arbeidsbegrep og foreslått at arbeid er all den virksomhet som bygger og vedlikeholder sosiale relasjoner. I et slikt utvidet arbeidsbegrep likestilles lønnsarbeid med annen menneskelig aktivitet. Vi har forståelse for behovet for et alternativt eller utvidet arbeidsbegrep, men en diskusjon av dette temaet er ikke et anliggende for denne rapporten. Formålet her har vært å drøfte hvorfor bedriftene bør legge opp en ny personalpolitikk, og hvordan det kan gjøres, innenfor en tradisjonell forståelsesramme.

Generelt kan vi si at det ikke finnes noen lettvinde løsninger på flere av de problemene vi her har tatt opp. Når nye ideer implementeres, er det selvsagt ofte slik at en vinner noe og taper noe. Spørsmålet er derfor ofte om man vinner mer enn man taper, et spørsmål som ikke kan besvares generelt.

I dette tilfelle må vi la spørsmålet stå ubesvart, fordi vi ennå ikke har systematiserte erfaringer som kan evalueres.

## 6.6 Sluttord: Mot den ideelle personalpolitikk?

Mye tyder på at mange norske bedrifter i sin personalpolitiske praksis sjelden planlegger for arbeidstakernes yrkes- og livsløp. I den grad personalpolitiske tiltak er innrettet spesielt mot arbeidstakere i seinkarrieren, dreier det seg hovedsakelig om tiltak for førtidspensjonering. I denne rapporten har vi forsøkt å sette søkelyset på en personalpolitikk som har som siktemål å bevare og ruste opp også eldre arbeidstakeres ressurser, det vil si en personalpolitikk som primært er innrettet mot *utvikling*, og ikke mot *avvikling*, av arbeidskraften. Med tanke på den aldringen av arbeidsstyrken vi har i vente, vil dette også være i bedriftenes økonomiske egeninteresse. For å sørge for tilstrekkelig arbeidskraft – og ikke minst kvalifisert arbeidskraft – må bedriftene i framtida også satse på seniorene.

Foran har vi lagt fram en skisse til en personalpolitikk for livløpsplanlegging som har som formål å vedlikeholde de ressurser arbeidstakerne rår over slik at de kan være verdifulle for bedriften helt fram til pensjonsalderen. Enkelte vil si at vi har gått altfor langt, at det er helt urealistisk å tro at norske bedrifter vil gjennomføre en slik personalpolitikk i overskuelig framtid. Andre vil si at vi ikke går langt nok, at livløpsplanlegging bør føres enda lenger enn det vi har gjort. Vi skal komme de sistnevnte i møte i avslutningen av denne rapporten. Vi skal forsøke å knytte sammen fasene i et yrkesløp og se nærmere på hele mennesket, ikke bare mennesket som arbeidstaker. Kanskje dette vil være den ideelle personalpolitikken for framtida, selv om den kanskje ikke er den mest realistiske i den nærmeste framtid.

## **Yrkesløpet er en helhet!**

Foran har vi snakket mye om livs- og yrkesløp, men vi har rettet oppmerksomheten mot seinkarrierfasen, det vil si fra ca. 55 års alder. Selv om fasene i et yrkesløp kan atskilles analytisk, er det viktig å se sammenhengen mellom dem. Ikke minst vil det som skjer i tidligere faser, ha betydning for seinkarrieren. Enkelte organisasjonspsykologer vil hevde at aktiviserende tiltak må settes inn allerede før arbeidstakerne fyller 50 år, altså i det vi har kalt for konsolideringsfasen. For mange legges grunnlaget for seinkarrieren i konsolideringsfasen. Spesielt viktig er konsolideringsfasen for arbeidstakere som har spesialisert seg på et fagområde som er i hurtig utvikling. Klarer de å holde seg à jour på sitt felt? Eller bør de heller satse på noe nytt i seinkarrieren? Uansett kan det være for seint å starte et (om)skoleringsprogram når en fyller 63 år. Foreldelsesproblemer for 60-åringene kan altså forebygges med adekvate tiltak for 45+-åringene. Slike tiltak kan omfatte muligheter for omskolering, videreutdanning, sabbatsår, nye utfordringer i jobben, arbeidsbetingelser som fremmer ny personlig og faglig vekst, osv.

Ikke minst synes ekstra stimulanser midt i livet viktig på grunn av de personlige problemer en del 40-åringene opplever. I psykologisk forstand innebærer denne perioden en omstrukturering og omdefinering av tilvante forestillinger og forventninger. Derfor er det viktig å fokusere spesielt på denne fasen i livet, og dessuten å trekke hele personen inn i synsfeltet, ikke bare personen i rollen som arbeidstaker.

## **Hele personen er viktig!**

Vi har konsentrert oss om yrkesløp og yrkesfaser. Dette perspektivet kan kritiseres for å være for snevert. Det kan argumenteres for at plassering i den biososiale syklusen og i familiesyklusen vil influere sterkt på en persons forhold til sitt arbeid (Joint 1992). Dette kan synes trivielt, men i personalpolitisk sammenheng er det ikke det.

Uttrykket biososial syklus henspiller på stadier og oppgaver som i vår kultur er knyttet til bestemte aldrer (se Joint 1992). Utviklingspsykologer har kommet til at førtiårene ofte er en periode i livet som en del mennesker opplever som krisepreget<sup>28</sup>. Denne perioden midtveis i livet arter seg som et oppgjør med tingenes tilstand. For mange er det en ettertenksomhetens tid. Det en faktisk har oppnådd av karriere og familieliv kan nå holdes opp mot de drømmer og ambisjoner en hadde som ung. Vi må derfor regne med at en del vil bli frustrert. En må erkjenne at en har levd halvparten av sitt liv og vel så det. Ens egen død rykker derfor nærmere i bevisstheten. En merker de første tegn til kroppens aldring og forfall. Det som enkelte opplever som en personlig krise vil trenge bearbeiding, noe vil kreve ressurser og oppmerksomhet. En personalpolitikk for livsløpsplanlegging bør kunne ta hensyn til de belastninger – men også de muligheter – som følger med den vanskelige perioden midt i livet.

I forhold til familien inntreer det også store omkalfatringer. Barna blir tenåringer. Generasjonsmotsetninger kan oppstå; det blir stilt spørsmål ved de verdier en selv har tatt for gitt og bygd livet på. Barna flytter etter hvert hjemmefra. En får dermed bedre plass og bedre tid, noe som ofte krever at forholdet til ektefellen må omdefineres. Samtidig eldes ens egne foreldre, og mange må ta på seg ansvaret for dem.

For å si det kort: Den ideelle personalpolitikk for framtidens arbeidsliv og arbeidsstyrke har tiltak skreddersydd for alle faser i arbeidstakernes livsløp og er orientert mot de ansatte som hele personer, ikke bare som arbeidstakere.

<sup>28</sup> Joint (1992) påpeker at den empiriske forskningen som ligger til grunn for begrepet om midtlivskrise i hovedsak har vært utført på menn.





## Litteratur

Anderson D. (1980), «Introduction to Cognitive Issues: Advances in the cognitive Psychology of aging». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Baily, J. (1983), *Job design and work organisation*. Prentice Hall.

Birren, J.E. m.fl. (1980), «Behavioural slowing with age, causes, organisation and consequences». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Birren, J.E. og Williams (1980), «Introduction to Cognitive issues: Speed of behaviour». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Blix og Gulbrandsen (1992), «Yrkesaktive pensjonister og arbeidsledig ungdom». *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 9:15–16.

Botwinick, J. (1978), *Aging and Behavior*. New York: Springer.

Brunborg, Helge (1992), «Hva skjer med verdens befolkning?» *Samfunnsspeilet*, 6:44–48.

Bundgård, Niels (1991), «Forandringer kræver seniorpolitik». I: *Debatoplæg Senior 2000*. København: Dansk Arbejdsgiverforening.

Bødker Sørensen, Åge og Gulbrandsen (1991), *Evaluering av AFI og IFIM*. Oslo: NORAS.

Colbjørnsen, Tom og Gudmund Hernes (1983), «I ditt ansikts sved... Om ulikheter i arbeidsmiljø.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 24:441–468.

Dahl, Svenn Åge (1991), *Dekruttering og trygd*. SNF-rapport 13/91. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

Dansk Arbejdsgiverforening (udatert), *Fuld kraft? Halv kraft? Debatbog om seniorpolitik*. København: Dansk Arbejdsgiverforening.

Dansk Arbejdsgiverforening (1991), *Debatoplæg Senior 2000*. København: Dansk Arbejdsgiverforening.

Dansk Arbejdsgiverforening (1992), *Seniorpolitik. En verktøjskasse for virksomheder og medarbejdere*. København: Dansk Arbejdsgiverforening.

Dex, S. og C. Phillipson (1986), «Social policy and the older worker». I: Phillipson og Walker, red., *Aging and social policy*. London: Gower.

Dychtwald, Ken og Joe Flower (1989), *Age Wave. The challenges and opportunities of an aging America*. Los Angeles: Jeremy P. Tarcher.

Elster, Jon (1976), *Stat, organisasjon, klasse*. Oslo: Pax Forlag.

Elster, Jon (1979), *Forklaring og dialektikk*. Oslo: Pax Forlag.

Esping-Andersen, Gösta (1990), *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press

Fozard, James L. (1980), «The time for remembering». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Friis, Henning (udatert), «Hvordan er det gået med den ældre arbejdskraft – og hva nu?» I: Dansk Arbejdsgiverforening, *Fuld kraft? Halv kraft? Debatbog om seniorpolitik*.

Gaullier, Xavier (1990), «What future for older workers.» *Ageing International*, 16–22.

Giambra, L.M., og D. Arenberg (1980), «Problem solving, concept learning and aging». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Gillion, Colin (1991), «Ageing populations: spreading the costs.» *Journal of European Social Policy*, 2:107–128.

Goldstein, Irwin L. (1989), «Critical training issues: Past, present and future». I: Goldstein m.fl., *Training and development in organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Gooderham, Paul (1985), *Bedriftsintern opplæring*. Trondheim: Norsk Voksenpedagogisk Institutt.

Grimsrud, Sissel (1991), *Yrkesaktivitet etter 65 års alder – en studie av utvikling over tid i 25 nasjoner*. Hovedfagsoppgave, Bergen: Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.

Grønmo, Sigmund (1982), «Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen». I: Holter og Kalleberg, red., *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hagen, Kåre (1991), «Linjer i velferdsstatsforskningen: Velferdsstaten som myte til samfunnsformasjon.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 32:187–216.

Halvorsen, Bjørn (1992), «Trygdeøkonomiske utfordringer. Scenario 2022.» *Sosial Trygd* 80, 23–26.

Halvorsen, Knut og Asbjørn Johannesen (1991), *Når bedriften ikke har bruk for deg lenger*. Oslo: NKSH.

Hartley J.T. m.fl. (1980), «Contemporary issues and new directions in adult development of learning and memory». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Hatland, Aksel (1992), *Til dem som trenger det mest?* Oslo: Universitetsforlaget.

Hendricks, J. og C.D. Hendricks (1981), *Aging in mass society. Myths and realities*. Cambridge: Winthrop.

Hippe, Jon og Axel Pedersen (1992), *Når jobben betaler. En analyse av velferdsordninger i arbeidsmarkedet*. FAFO-rapport 136. Oslo: FAFO.

Holmer Hoven, Finn (1982), «Regressive Welfare. Distribution effects of occupational welfare benefits.» *Acta Sociologica*, 25:65–73.

ILO (1992), «Job promotion for older workers.» *Social and Labour bulletin* 2/92. Genève: International Labour Office.

Johannesen, Asbjørn (1990), «Førtidspensjonering – et påtvunget onde eller et gode?» *Aldring og Eldre*, 7:2–7.

Joint, Pat (1992), *Liv og karriere. Samspillet mellom individ og organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Karasek, R.A. (1979), «Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign.» *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–305.

Kelly, John, E. og Chris W. Clegg, red. (1982), *Autonomy and control at the work place*. London: Croom Helm.

Kilbom, Åsa, red. (1992), «Early retirement and social security systems. The situation of elderly workers in Denmark, Finland, Norway and Sweden.» *Arbete och Hälsa*, 29.

Kim, J. og C.W. Mueller (1978), *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage.

Kolberg, Jon Eivind og Kåre Hagen (1992), «The rise of disemployment». I: Kolberg, red., *Between work and citizenship*. New York: Sharpe Inc.

Kommunernes Landsforening (udatert), *Når unge bliver ældre. Seniorpolitik i kommunerne*. Kommunernes Landsforening.

Langseth, Petter m.fl. (1988), *Personaladministrasjon*. Bergen: Tano.

Larsen, Knut Arild (1991), *Fremtidens arbeidsmarked*. ECON-rapport nr. 19/91. Oslo: ECON

Lysgaard, Sverre (1965), *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Læg Reid, P. og Johan P. Olsen (1978), *Byråkrati og beslutninger. En studie av norske departement*. Bergen: Universitetsforlaget.

Moland, Leif, Jardar Flaa og Ole Roger Sandstad (1992), *Personalopplæring. Notat om bedriftsintern opplæring i arbeidslivet. Tall fra ABU-undersøkelsen*. Notat. Oslo: FAFO.

Morgan, Gareth (1988), *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd m.fl. (1990), *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*. Bergen: Tano.

Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon (1987), *Personalhåndbok for ledere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon (1991a), *Karriereplanlegging*. Fagkompendium 2/91. Oslo: NIPA.

Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon (1991b), *NIPA-bulletin 4/91*. Oslo: NIPA.

Norsk Institutt for Personalutvikling og Administrasjon (1991c), *NIPA-bulletin 6/91*. Oslo: NIPA.

*NOU 1979:39 Eldre og Arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nusberg, Charlotte (1990), «Job training for older workers lags in the industrialized world.» *Ageing International*

Ouchi, William G. (1989), «The economics of organization». I: Paul Evans m.fl., red., *Human resource management in international firms*. Basingstoke: Macmillan Press.

Plett, Peter og Brenda Lester (1991), *Training for older people*. Genève: International Labour Office.

Ringen, Stein (1981), *Hvor går velferdsstaten?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Ryen, Anne (1984), *Frynsegoder i norsk næringsliv. Forskningsserien*. Kristiansand: Agder Distriktshøgskole.

Schein, Edgar (1978), *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Seip, Åsmund (1990), *Personalpolitikk for eldre arbeidstakere. Utviklingstrekk og muligheter*. FAFO-arbeidsnotat. Oslo: FAFO.

Shepard, Roy J. (1992), *Aging and productivity*. Innlegg holdt på symposiet «Aging and Work», Finland, mai 1992.

Sherry L. m.fl. (1980), «Intelligence in adulthood and aging: contemporary issues». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Stagner, Ross (1985), «Aging in industry». I: James E. Birren og Warner Schaie, red., *Handbook of the psychology of aging*. New York: Reinhold co.

Statistisk sentralbyrå (1993), *Levekårsundersøkelsen 1991*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Sveriges Personaladministrativa Förening (1989), *Idebok 45+ en konferensdokumentation från SPF*. Stockholm: SPF

Taylor-Gooby, Peter (1991), «Welfare state regimes and welfare citizenship.» *Journal of European Social Policy*, 1: 93–105.

Vejrup Hansen, Per og Peter Plougman (1989), *Personaleplanlægning i praksis*. København: Samfundslitteratur.

Visher, Mary (1993), *Bedriftsintern attføring. En undersøkelse av attføringsaktivitet i bedrifter*. FAFO-notat. Oslo: FAFO.

Wadel, Cato (1977), «Hva er arbeid?» *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 18:387–411.

Wadensjö, E. (1990), *Early exit from the labour force in Sweden*. Stockholm: Institutet för Socialforskning.

Waldrop, Anne (1992), *Før vi vet ordet av det. En analyse av personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere*. FAFO-rapport nr. 133. Oslo: FAFO

Wall, Toby D. (1982), «Perspectives on job redesign». I: John E. Kelly og Chris W. Clegg, red., *Autonomy and control at the work place*. London: Croom Helm.

Weber, Max (1971), *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Wegens, Jesper (1990), «Seniorpolitikk – een gang til.» *Aldring og Eldre*, 7:23.

Wennberg, Lena (1991), *A new career – the 45+ career. How to develop a new «old» resource in the 1990s!* Genève: PAUSE.

Willis, S.L. (1985), «Towards an educational psychology of the older adult learner: Intellectual and cognitive bases». I: James E. Birren og Warner Schaie, red., *Handbook of the psychology of aging*. New York: Reinhold.



Willis S.L. og P.B. Baltes (1980), «Intelligence in adulthood and ageing: Contemporary issues». I: Leonard W. Poon, red., *Aging in the 1980's. Psychological issues*. Washington DC: American Psychological Association.

Øverbye, Einar (1991), *Offentlige og private pensjoner i Norden. En analyse av deres framvekst og samfunnsøkonomiske konsekvenser*. INAS-rapport 91:10. Oslo: INAS.

# BEDRE FØRE VAR...

Befolkningsutviklingen fører til at norske bedrifter i stigende grad blir avhengige av en aldrende arbeidsstyrke. Bølgen av førtidspensjonering som vi har vært vitne til på åttitallet, kan derfor vanskelig fortsette.

Det er nødvendig med en personalpolitisk nyorientering i bedriftslivet. Rapporten inviterer til en diskusjon om hvordan dette kan gjøres. Den skisserer hvordan en mer framtidsrettet personalpolitikk kan utformes, som er orientert mot helhetlig planlegging av de ansattes livs- og yrkesløp. Forslaget går ut på å utforme personalpolitikken slik at tilpassede tiltak settes i verk i ulike livsfaser. Ideene til en personalpolitikk for livløpsplanlegging er hentet fra praksis i norsk bedriftsliv og fra nyere personalpolitisk tenkning.

Rapporten er skrevet på oppdrag fra Fellesutvalget for forberedelse til pensjonsalderen. Hovedbidragsytere til prosjektet har vært Næringslivets Hovedorganisasjon, Sosialdepartementet og Administrasjonsdepartementet.



## FAFO-rapport 150

ISBN 82-7422-104-4

Fagbevegelsens senter for forskning,  
utredning og dokumentasjon  
Fossvn. 19, 0551 Oslo  
Tlf. 22 71 60 00