

Hækkandi meðalaldur

Djúpstæðasta samfélagslega breyting samtímans

„Listinn yfir það sem mun geta ógnað heimsbyggðinni á 21. öldinni er langur og samanstandur að mestu leyti af vel þekktum stærðum. Þar er að finna þá hættu er heiminum stafar af útbreiðsla kjarnorku-, líftækni- og efnavopna, háþróaðri hryðjuverkastarfsemi, ofurónæmum sjúkdómum, öfgafullum loftslagsbreytingum, hinar pólitísku og efnahagslegu afleiðingar hnattvæðingarinnar og svo framvegis....

Það fer hins vegar minna fyrir annarri áskorun - hækkandi meðalaldri hins vestræna heims en sú áskorun mun líklega breyta sameiginlegri framtíð okkar Vesturlandabúa meira en allt ofangreint. "

P.G. Peterson, Gray Dawn:

How the coming age wave will transform America - and the World, 1999

Sumar breytingar gerast hratt og með þeim hætti að allir verða þeirra varir. Aðrar gerast hægt og sígandi yfir lengri tíma og jafnvel án þess að nokkur taki eftir þeim fyrr en að nýr veruleiki blasir skyndilega við. Þannig er um meiriháttar lýðfræðilegar breytingar. Þær eiga sér stað yfir marga áratugi en gjörbylta samfélögum þegar þær eru um garð gengnar.

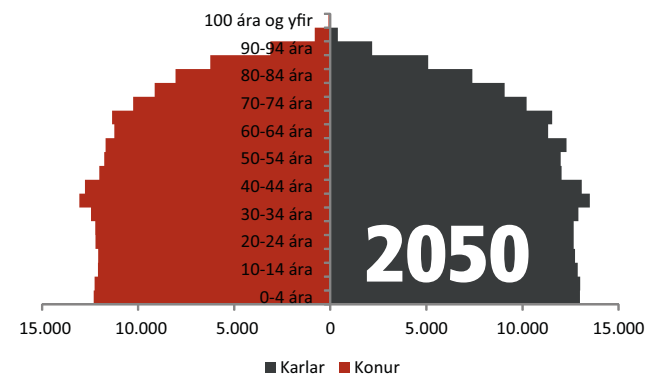
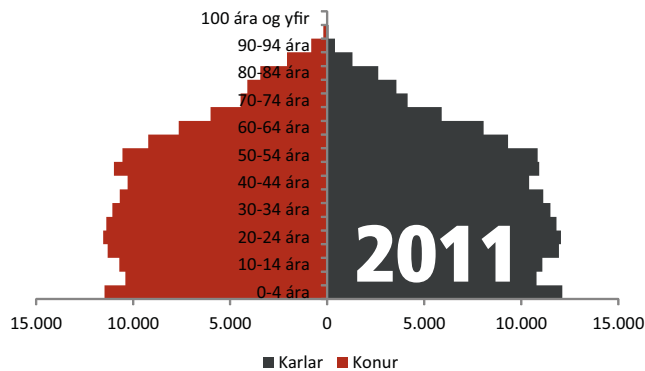
P.G. Peterson bendir réttilega á að hækkandi meðalaldur á Vesturlöndum er ekki efstur í huga flestra þegar spurt er um hvað sé líklegast til að ógna stöðugleika í náinni framtíð. Sé ekki hugað í tæka tíð að þeim róttæku breytingum sem eru að eiga sér stað á aldurs samsetningu þjóða gætu afleiðingarnar hins vegar orðið alvarlegar.

Þjóðir Vesturlanda eru að eldast hratt. Það dregur úr fæðingartíðni á sama tíma og lífslíkur einstaklinga aukast til muna. Ísland er hér engin undantekning. Mannfjöldaspá Hagstofu Íslands til ársins 2060 gerir ráð fyrir að aldurs samsetning íslensku þjóðarinnar muni taka stórfelldum breytingum á næstu áratugum. Þessi þróun mun hafa víðtækar afleiðingar, flestar þeirra jákvæðar. Við getum til dæmis flest horft fram á að lifa lengur og betur rétt eins og ættmenni okkar og vinir. En á móti kemur að við verðum þá nær þeirri aldursdreifingu sem algeng er í Evrópu í dag.

Staðan í dag er þannig að það fjölgar jafnt og þétt einstaklingum í elsta aldurshópnum og einnig er atvinnuþáttaka eldri starfsmanna að aukast. Árið 2000 voru 63% þeirra sem voru 55-74 ára þátttakendur á vinnumarkaði en árið 2010 var atvinnuþáttakan komin upp í 80%. Með gögnum frá Hagstofunni um mannfjöldaspár má sjá að í þessum aldurshópi er gert ráð fyrir að fjölgi um 32% fram til 2020 og um 47% til 2030. Það merkir að ef atvinnuþáttaka þessa hóps nálgast 85% markið mun vinnumarkaðurinn fá um 17 þúsund vinnufúsar hendur til viðbótar um 2020. Árið 2030 verður þessi fjöldi kominn yfir 24.000 manns, og eru þá ótaldir allir þeir sem geta og vilja stunda vinnu lengur en til 74 ára.

„Eldra fólk er að eldast og það dregur yfirleitt úr framleiðni þess. Þetta fólk ætti að fara á eftirlaun til að auka hagkvæmni viðskiptalífsins. Við eigum að sýna eldra fólk virðingu. Af því leiðir hins vegar ekki að við eigum að koma fram við aldraða líkt og þeir væru ekki gamlir.“

William Safire í grein í New York Times, 3. október 1977



Aldursbundið ójafnrétti

Breytingar á aldurs samsetningu munu gjörbreyta íslenskum vinnumarkaði. Hlutfall eldri starfsmanna mun aukast hratt þegar líða tekur á öldina og líklegt að sú þróun verði einhver mesta áskorun stjórnenda á næstu árum. Það er hins vegar fráleitt að ætla að best sé fyrir atvinnulífið að rýma til fyrir yngra vinnuafli með því að koma eldra fólki af vinnumarkaði með einhverjum leiðum.

Í fyrsta lagi mun þjóðfélagið ekki hafa efni á því. Til að standa undir þeim kostnaði sem fellur á t.d. lífeyriskerfið og heilbrigðiskerfið með lengri lífaldri einstaklinga er nauðsynlegt að hafa sem flestar vinnandi hendur til að skapa verðmæti.

Í öðru lagi er varasamt að ganga út frá því sem vísu að eftir því sem starfsmenn eldist dragi sjálfkrafa úr framleiðni þeirra og verðmætasköpun.

Það er líklegt að þegar líða tekur á öldina verði minna rætt um kynjabundið ójafnrétti eftir því sem aukinn árangur næst í þeim málum. Það má hins vegar vænta þess að aldursbundið ójafnrétti eða aldursleg mismunun verði stöðugt fyrirferðarmeiri í umræðunni og að kærur

til jafnréttisnefnda verði byggðar á mismunun á grunni aldurs en ekki kynferðis. Í Bandaríkjunum er sú þróun þegar hafin og dæmi um að fólk jafnvel um fimmtugt hafi höfðað mál fyrir dómstólum á þeim grunni að brotið hafi verið á því á grundvelli aldurs.

Sumar atvinnugreinar eru óneitanlega hallari undir æskudýrkun en aðrar. Það má nefna fjármálastarfsemi, fjölmiðlun og upplýsingatækni sem dæmi um greinar þar sem yngra fólk hefur verið í aðalhlutverki. Það má færa rök fyrir því að hvað upplýsingatækni varðar sé það eðlileg afleiðing þess að þetta er ný atvinnugrein sem ekki var til staðar þegar eldri kynslóðir tóku ákvörðun um nám og starf. Það á hins vegar ekki við um t.d. fjármálastarfemi og fjölmiðlun en það eru einmitt ágæt dæmi um atvinnugreinar þar sem reynsla og yfirsýn getur skipt sköpum um árangur.

Aldursleg mismunun getur birst með ýmsum hætti. Eftirfarandi dæmi eru þekkt úr íslensku og erlendu atvinnulífi:

- Það felst mismunun í því að takmarka þátttöku eða undanskilja eldri starfsmenn frá vissri starfsábyrgð og hlutverkum
- Það eru til dæmi um að reynt sé að þrýsta eldri starfsmönnum út með neikvæðu frammistöðumati eða með því að hvetja þá stíft til eftirlaunatöku
- Sömuleiðis getur innleiðing ónægætinna og lítt hugsaðra verklagsreglna haft slæm áhrif á eldri starfsmenn
- Dæmi eru um að að afgangi eldri starfsmanna að starfstengdri þjálfun, framgöngu eða hlunnindum í starfi sé takmarkað með einhverjum hætti
- Þá má loks nefna ýmiss konar hindranir eða takmarkanir á ráðningum eða stöðuhækkun eldri starfsmanna

Í samtölum við starfsfólk Vinnuálastofnunar kom fram að stjórnendur í ákveðnum atvinnugreinum hafa kveikt á mögulegum yfirburðum eldri starfsmanna og þá sérstaklega hvað varðar samskiptafærni. Til dæmis er áberandi hvað ferðaþjónustan sækir í eldra starfsfólk sem framtíðarvinnuafli. Meðal þess sem hefur verið nefnt þar er ákveðin yfirvegum og færni í mannlegum samskiptum. Einnig er eldri hópurinn frekar opnari fyrir sveigjanlegum vinnutíma og tarnavinnu en hinir yngri.

MÝTA 1

„ÞAÐ ELDAST ALLIR EINS“

Það er algeng mýta að allir eldist eins en af því leiðir að rökrétt þykir og sjálfsagt að draga starfsmenn í dilka eftir aldri. Rannsóknir sýna hins vegar með skýrum hætti að fólk eldist mishratt bæði líkamlega og andlega. Þrátt fyrir það er til staðar rík tilhneiging til að líta á „eldra fólk“ sem einn, einsleitán hóp ólíkt því sem gert er þegar kemur að öðrum aldurshópum. Þessi nálgun birtist til dæmis í því að ár og aldur eru notaðir sem mælikvarði á það hvenær fólk eigi að hætta að vinna.

Lífeyristaka miðast við að einstaklingurinn sé 67 og 70 ára en þegar sögulegra skýringa er leitað á þeim viðmiðum kemur í ljós að þau byggja í raun á allt öðrum forsendum en þeim sem eru til staðar í dag. Þegar reglur um lífeyrisaldur voru mótaðar var lífaldur einstaklinga mun skemmri og fólk oft mun verr á sig komið líkamlega er það náði þessum aldri en raunin er í dag.

Í þessu samhengi er einnig áhugavert er að skoða svokallaða vitsmunalega hrörnun. Rannsóknir hafa staðfest að einstaklingar sem vinna krefjandi og flókin störf verða síður fyrir vitsmunalegri hrörnun en þeir sem vinna einföld og lítt krefjandi störf.

MÝTA 2

„ELDRI STARFSMENN LENDA FREKAR Í SLYSUM Á VINNUSTAÐ“.

Því er oft haldið fram að sú líkamlega hrörnun sem fylgir því að eldast auki líkur á að eldri starfsmenn verði fyrir slysum á vinnustað. Reyndin er sú að svo er ekki. Tölfræðin sýnir að það lenda hlutfallslega færri eldri starfsmenn í slysum. Talið er að reynsla eldri starfsmanna hafi þróað með þeim „tilfinningu“ eða vissi sjötta skilningarvit um aðstæður sem geta valdið slysum. Hins vegar hefur verið bent á að eldri starfsmenn eru að jafnaði lengur að ná sér eftir sambærileg vinnuslys.

MÝTA 3

„ÞAÐ DREGUR ÚR FRAMMISTÖÐU MEÐ ALDRI“

Þrátt fyrir að tilraunir á rannsóknarstofum sýni að það dragi úr snerpu og greiningarfærni með aldri þá er engin skýr fylgni milli aldurs og frammistöðu í starfi. Það er því ekki hægt að alhæfa að framléiðni starfsmanna og geta minnki með árunum óháð því hvert starfið er.

Mýturnar eru margar

Það ganga flestir út frá því sem vísu að eftir því sem starfsmenn eldast dragi úr starfsþreki þeirra og getu til að takast á við nýjar og ögrandi áskoranir. Erlendar rannsóknir sýna að stjórnendur láta of oft eigin ómeðvitaða fordóma ráða ferðinni við frammistöðumat eldri starfsmanna. Það er til staðar tilhneiging til að gefa þeim yngri hærrí einkunn í síku mati en þeim sem eldri eru. Rannsóknir sýna hins vegar að ef notaðir eru hlutlægir (objective) mælikvarðar við mat á frammistöðu er mun minni munur á frammistöðumati yngri og eldri starfsmanna en þegar notaðir eru huglægir (subjective) eða röðunar mælikvarðar, sem krefja stjórnendur um samanburð milli starfsmanna.

Fordómar geta haft djúpstæð áhrif og leiða stundum til hegðunar sem í sjálfri sér staðfestir fordómanna. Hassel og Perrewé (s 36) greindu til dæmis frá því að þegar eldri starfsmenn töldu sig skynja að aldurstengdir fordómar væru við lýði á þeirra vinnustað drægi úr sjálfstrausti þeirra og sömuleiðis ánægju með þau starfsþróunartækifæri sem þó væru til staðar. Ennfremur benda rannsóknir til að við slíkar aðstæður sæki eldri starfsmenn, bæði meðvitað og ómeðvitað síður í námskeið og þjálfun sem eru í boði og staðfesta þar með þær neikvæðu væntingar sem eru ríkjandi á vinnustaðnum.

Peter Warr flokkar störf í fjóra flokka, A-D, í bók sinni *Age and Employment*.

- Í flokki A eru störf sem gera vitmunalegar kröfur sem allir geta mætt óháð aldri. Í slíkum störfum batnar frammistaða með aukinni reynslu og því eru eldri starfsmenn líklegri til að hafa reynslu og standa sig betur.
- Í flokki B eru frekar stöðluð störf þar sem lítið er um óvæntar uppkomur. Viðbrögð við slíkum frávikum eru stöðluð. Það er ekki munur á frammistöðu eftir aldri í slíkum störfum.
- Í flokki C eru störf sem eldri starfsmenn gætu átt í vandræðum með sakir aldurs þar sem það getur reynst þeim erfiðara að túlka gögn eða vegna líkamlegra eiginleika. Reynslan sýnir hins vegar að eldri starfsmenn hafa fundið sér leiðir til að veita upp minni líkamlega getu og því er ekki munur á frammistöðu eftir aldri í þessum flokki.
- Í flokki D eru störf þar sem stöðugt flæði upplýsinga krefst mikillar greiningar og líkamlega krefjandi störf sem er erfiðara að sinna með hækkandi aldri. Það er ekki hægt að veita upp minni líkamlega getu með aukinni reynslu og breyttum starfsaðferðum.

Í Bandaríkjunum er sú þróun þegar hafin og dæmi um að fólk jafnvel um fimmtugt hafi höfðað mál fyrir dómstólum á þeim grunni að brotið hafi verið á því á grundvelli aldurs.

Tiltölulega fá störf falla í D-flokk en færa má rök fyrir því að skynsamlegt sé að flokka störf með þessum hætti til að tryggja að að starfsmenn fái tilfærslu úr slíkum störfum á réttum tímamarki.

Hvernig eru þá íslenskir stjórnendur að standa sig?

Capacent kannaði úrtak úr gagnagrunni um vinnustaðagreiningar síðustu ára. Niðurstöður þeirrar greiningar sýna svo ekki verður um villst að marktækur munur er á svörum við mörgum spurningum á milli þeirra starfsmanna sem eru yfir fimmtugt í samanburði við þá sem eru á aldrinum 18-50 ára. Mikill munur er á svörum við spurningunni „Á heildina litið er ég ánægður í starfi mínu hjá (fyrirtækinu)“ en yfir 8% meiri ánægja virðist vera hjá eldri aldurshópi sem er í samræmi við erlendar rannsóknir. Langmestur munur er í svörum við spurningunni „Hve líklegt eða ólíklegt er að þú munir reyna af einhverri alvöru að finna þér starf hjá öðrum vinnuveitanda á næstu 12 mánuðum?“ en þar er 23% munur milli aldurshópanna tveggja. Hinsvegar var ánægjulegt að sjá að samkvæmt gagnagrunninum eru íslenskir stjórnendur að hvetja eldri starfsmenn til þróunar til jafns við yngri starfsmenn og það staðfestist með svörum við því hvort menn telji sig hafa fengið tækifæri til að þróast í starfi á síðustu 12 mánuðum en 6% fleiri í eldri aldurshópi telja sig hafa haft slík tækifæri. Þetta er heldur jákvæðara en það sem erlendar rannsóknir hafa sýnt.

Fyrirtæki: róttækt endurmat

Þær breytingar sem verða á vinnumarkaðnum á næstu árum og áratugum kalla á viðtækt og róttækt endurmat á þeim aðferðum sem beitt hefur verið við mannauðsstjórnun eldri starfsmanna til þessa. Hvatar virka til dæmis ekki með sama hætti gagnvart eldri starfsmönnum en þeim yngri. Margir eldri starfsmenn vilja sennilega frí fremur

en peningabónus og líkt og áður hefur verið rakið eru stöðuhækkanir ekki vænleg gulrót fyrir eldri starfsmenn. Ein mesta áskorun framtíðarinnar eru þau hlutverkaskipti sem felast í því að ungir stjórnendur munu í auknum mæli stjórna eldri starfsmönnum. Höfundar þessarar greinar hafa verulega reynslu af slíku og segja má að stuðningur og þjálfun varðandi þessa áskorun hafi verið bókstaflega engin. Hér má auðveldlega gera bragarbót með sérhæfðum námskeiðum fyrir stjórnendur um þann arm fjölmennningarlegrar stjórnunar sem snýr að aldri. Það hefur verið í tísku að kenna fjölmenningu en það má færa rök fyrir því að aldur sé einmitt eitt af því sem hefur áhrif á menningu og þar með ólíkar væntingar, þrár og reynsluheim einstaklinga.

Vinnustaðir og vinnumarkaðurinn í heild munu þurfa að ganga í gegnum aðlögun og endurskoðun á starfsaðferðum. Til eru mörg dæmi um að þjálfun hafi litlu skilað þar sem hún hafi gengið út frá tæknilegri getu og tölvuþekkingu yngri starfsmanna. Það er algengt að eldri starfsmönnum líði illa í tæknilegri þjálfun þar sem yngra fólkið er fljótara að „fatta“ hluti og ná tökum á viðfangsefninu. Þeim eldri finnst þeir tefja framgang námskeiðsins, halda sig til hlés og eru ekki virkir þátttakendur. Þetta getur leitt til þess að slíkir starfsmenn verði fráhverfir því að fara á námskeið til að bæta þekkingu sína. Stjórnendur þurfa að vera sérstaklega vakandi fyrir slíkri þróun og ganga úr skugga um að uppbygging þjálfunar taki mið af þörfum og getu þeirra sem fá þjálfunina.

Stjórnvöld: Hvatar til atvinnuþátttöku

Hið opinbera stendur frammi fyrir áleitnum spurningum ekki síður en atvinnulífið. Þegar starfsmaður hverfur úr atvinnulífinu hættir hann að greiða til hins opinbera og fer í auknum mæli að þiggja þaðan greiðslur. Með breyttri aldursamsetningu þjóðarinnar skiptir miklu að tryggja að sem flestir standi undir hinum sameiginlega kostnaði. Þar sem líðan í starfi og að eldra fólk er á vinnumarkaði er tengt bæði líkamlegri og andlegri heilsu einstaklinga þá getur falist beinn sparnaður, t.d. í heilbrigðiskerfinu, í því að gera fólki kleift að vera lengur á vinnumarkaði.

Áskorun stjórnvalda felst því ekki síst í því að hanna hvata fyrir fyrirtæki sem hafa eldri starfsmenn í vinnu. Má lækka einhver launatengd gjöld þegar kemur að eldri starfsmönnum? Eiga starfsmenn að hætta að borga í lífeyrissjóð á einhverjum tímamarki og fyrirtæki þar með ekki lengur að borga mótframlag? Má jafnvel lækka tryggingagjald þessara starfsmanna því ekki er um að ræða að þeir fari á atvinnuleysisbætur sem neinu nemur ef

MÝTA 4

„ÞAD ER ERFITT AÐ KENNA GÖMLUM HUNDI AÐ SITJA“

Það ræðst ekki af aldri hvort starfsmenn séu opnir fyrir þróun og því að læra nýja hluti. Rannsóknir sýna að starfsmenn sem hafa vanist því að vinna í flóknu og krefjandi umhverfi eru að jafnaði opnari fyrir þjálfun og að tileinka sér nýjar aðferðir en þeir sem sinna einfaldari störfum. Hér þarf að hafa í huga að horfa ekki einungis til þess hversu krefjandi störfum menn sinna. Það hversu krefjandi verkefni menn takast á við í fristundum sínum hefur einnig áhrif.

Kannanir á bandarískum vinnumarkaði sýna að eldri starfsmenn eru opnir fyrir fjölbreytni í starfi. Þróun innan fyrirtækjanna er samt á þá leið að eftir því sem starfsmenn öðlast meiri reynslu og sérþekkingu þá afmarkast starfssvið þeirra og einhæfni eykst án þess endilega að það sé það sem starfsmaðurinn sækist eftir.

MÝTA 5:

„ÞAD SKORTIR ELDMÓÐINN HJÁ ÞEIM ELDRI“

Þegar síga tekur síðari hluta starfsævinnar dregur yfirleitt úr áhuga manna á stöðuhækkunum. Áhuginn beinist fremur að því að fá að nýta getu sína og láta gott af sér leiða fyrir vinnustaðinn. Eldri starfsmenn vilja gjarnan takast á við áskoranir og nýja ábyrgð þar sem eiginleikar þeirra nýtast sem best. Stöðuhækkanir eru því ekki lengur sami hvati og á fyrri æviskeiðum.

Það má færa rök fyrir því að eldri starfsmenn séu [...] tryggari og því ekki eins mikil hætta á að þeir hverfi á braut með þá þekkingu sem fjárfest var í.

kemur að starfslokum? Allt eru þetta spurningar sem við munum verða að takast á við á næstu árum. Þær verður að nálgast með opnum huga og með framtíðina að leiðarljósi en ekki þá fortíð sem núverandi kerfi var mótað í.

Starfsmenn: Eigin ábyrgð á starfsþróun

Breytingar á vinnumarkaði hafa leitt til þess að það er í auknum mæli á ábyrgð starfsmannana sjálfra að stjórna eigin starfsþróun. Áður var ekki óalgengt að menn ynnu alla sína starfsævi á einum og sama vinnustaðnum. Þjálfun var veitt af fyrirtækjunum eða stofnunum eftir því sem við átti. Slík framtíðarsýn fyrir ungt starfsfólk er nær óhugsandi í dag. Það leiðir til þess að starfsfólk ber sjálft ábyrgð á að viðhalda og bæta við eigin þekkingu og getu til að sinna vel sínu starfi.

Hvað geta íslensk fyrirtæki gert?

Íslensk fyrirtæki þurfa að huga að mörgu. Til að byrja með er mikilvægt að skoða hvernig staðið er að ráðningum. Er eitthvað í ráðningaferlinu sem vinnur gegn því að við ráðum eldri starfsmenn? Annað sem gott væri að skoða er:

- Nýliðamóttaka og þjálfun: Er núverandi fyrirkomulag á móttöku nýliða og þjálfun í starfi að taka mið af þörfum eldri starfsmanna eða er „ein leið fyrir alla“.
- Starfsþróun: Er ómeðvitað verið að halda eldra starfsfólki frá þjálfun og því að taka á nýjum áskorunum?
- Frammistöðumat og endurgjöf: Eru matsþættir á frammistöðu huglægir eða hlutlægir? Er stjórnendum gert að raða starfsmönnum eftir færni og hæfni eða eru skilgreindir hlutlægir eiginleikar góðrar frammistöðu?
- Stjórnun: Eru stjórnendur þjálfaðir í stjórnunaraðferðum sem henta eldri starfsmönnum?
- Hvatar: Er hvatningarkerfi til staðar sem hentar öllum aldurshópum? Fjárhagslegir bónusar hafa minni virkni gagnvart eldri starfsmönnum en sveigjanleiki í vinnutíma, aukin frítaka og nýjar áskoranir virka mun betur.
- Klíkumyndanir: Er eldri starfsmönnum haldið frá ákveðnum uppkomum yngri hluta starfsmanna eða er eldra fólkinu boðið með óháð tilefninu en gert kleift að afþakka án eftirmála?
- Ráðgefandi staða: Er hægt að virða betur reynslu eldri starfsmanna með myndun ráðgefandi stöðu innan deilda? Eru tækifæri fyrir stjórnendur að stíga frá stjórnunarábyrgð og taka frekar sérfræðilega ábyrgð á ný sem m.a. felur í sér ráðgjöf eða jafnvel fóstrun (mentoring) til nýrri stjórnenda utan boðlínu (til dæmis annarra sviða eða deilda).

MÝTA 6:

„ÞAD BORGAR SIG EKKI AÐ ÞJÁLFA ELDRI STARFSMENN“

Margar aðrar ástæður geta líka orðið til að draga úr hvata fyrirtækja til að þjálfa eldri starfsmenn. Reyntslumiklir starfsmenn geta til dæmis verið það verðmætir í núverandi starfi að stjórnendur vilja ekki að þjálfun í nýrri færni valdi því að þeir fari að gera eitthvað annað sem þeir eru ekki eins góðir í.

Annar þáttur sem dregur úr hvatningu til að þjálfa eldri starfsmenn er að eldri starfsmenn eru oftast búnir að vinna sig upp í hærra launaflokk og komnir með aukin réttindi. Það má því líta svo á að það felist meiri kostnaður í að þjálfa þá en yngri og ódýrari starfsmenn.

Loks geta vaknað spurningar um það hvort að það borgi sig að leggja út í mikinn kostnað við þjálfun eldri starfsmanna. Hver er væntur endurgreiðslutími? Er víst að eldri starfsmenn sem fara að nálgast lífeyristökualdur skili aftur þeirri fjárfestingu sem felst í þjálfuninni? Þetta eru eðlilegar spurningar en á móti má færa rök fyrir því að eldri starfsmenn eru síður líklegir en þeir yngri til að skipta um vinnustað. Þeir eru tryggari og því ekki eins mikil hættu á að þeir hverfi á braut með þá þekkingu sem fjárfest var í.

MÝTA 7:

„ÞAD ER AÐVELT AÐ HALDA Í REYNSLUNA“

Rannsóknir sýna að það er alls ekki sjálfgefið að sú þekking og reynsla sem eldri starfsmenn búa yfir flytjist yfir til yngri starfsmanna fyrir starfslok. Það er allt of algengt að stór hluti af stofnanaminni (óskráð þekking bundin starfsmönnum frekar en ferlum og verklagi) fyrirtækja og stofnana fari forgörðum þegar starfsmenn hættu.

Það skiptir miklu fyrir fyrirtæki að halda aðgengi að lykilstarfsmönnum sem láta af störfum. Það er hægt að gera með margvíslegum hætti. Til dæmis má bjóða þeim starf með minni ábyrgð og streitu og vera í ráðgefandi hlutverki t.d. í formi mentora við unga stjórnendur. Einnig má nefna að til dæmis í Bandaríkjunum er algengt að sérfræðingar haldi tengslum sem aðkeyptir ráðgjafar eftir að þeir láta af störfum, með vel skilgreind verkefni en takmarkaða viðveru og þannig aukinn frítíma

Til umhugsunar...

Það skiptir miklu að forsvarsmenn í íslensku atvinnulífi fari að huga að því að taka breytingar á samsetningu í aldri vinnuafli inn í mótun mannauðsstefnu á næstu árum. Það þarf að eiga sér stað greining og umræða á þeim breytingum sem framundan eru á íslenskum vinnumarkaði. Að menn fari yfir og meti hvað þurfi að koma til ef atvinnulífið á að takast á við þessa áskorun án þess að kíkna. Hver er geta fyrirtækja til að taka upp sveigjanlegan vinnutíma, sérsniðna þjálfun, ferska nálgun á launahvata, skipulagslegar lausnir og nýja tækni á vinnustöðum? Væntanlega eru fæst fyrirtæki undir þetta búin. Þau fyrirtæki munu því með tíð og tíma ógna framtíð sinni þar sem þau geta ekki haldið lykilorðum og hæfni innan fyrirtækisins þegar samkeppnin eykst um þetta vinnuafli. Fyrirtæki og stofnanir sem ekki laga sig að nýjum veruleika munu fyrir sjáanlega missa bæði eldri og yngri starfsmenn til samkeppnisaðila. Fyrirtæki og stofnanir sem bregðast fljótt og vel við þessum áskorunum tengdum breytingum á vinnumarkaði munu hins vegar ná samkeppnisforskoti sem felst í öflugum og fjölbreyttu vinnuafli.

Hagnýting eldri starfsmanna mun ekki aðeins hjálpa til við að styðja krefjandi og síbreytileg markmið nútímafyrirtækja í alþjóðlegri samkeppni heldur mun í leiðinni bjóða upp á þýðingarmikil störf fyrir bæði eldri og miðaldra starfsmenn.

Heimildir:

- Peterson, P.G.: Gray Dawn. How the coming age wave will transform America – and the world, Randhom House, 1999.
- Warr, Peter: Age and Employment, Consulting Psychologists Press, 1994



Hólmur Svansson
Ráðgjafi
holmar.svansson@capacent.is

Hólmur Svansson er ráðgjafi hjá Capacent. Hann er iðnaðarverkfræðingur og með MBA gráðu frá Purdue University í Bandaríkjunum. Hólmur hefur reynslu úr framleiðslu og þjónustufyrirtækjum á sviði neytendavöru, flutningaþjónustu og sjávarútvegs. Hólmur var um árabíl framkvæmdastjóri Atvinnuþróunarfélags Eyjafjarðar og starfaði þar í tengslum við fjölbreytt fyrirtæki, stofnanir og frumkvöðla. Hann hefur komið að og stýrt verkefnum á sviði stefnumótunar, árangurs- og þjónustustjórnunar hjá stofnunum, sveitarfélögum og fyrirtækjum. Hann hefur einnig þjálfað verkefna- og sölustjórnun. Hólmur hóf störf hjá Capacent ráðgjöf í ársbyrjun 2006.



Hinrik Sigurður Jóhannesson
Ráðgjafi

Hinrik Sigurður Jóhannesson er ráðgjafi hjá Capacent. Sérsvið hans er hæfnismiðuð mannauðsstjórnun, stjórnendamat, 360 gráðu mat og þróun leiðtoga og liða. Hinrik er BA í sálfræði frá Háskóla Íslands og Cand. Psych. frá Háskólanum í Árósum. Áður en Hinrik gekk til liðs við Capacent starfaði hann við smíði og úrvinnslu valprófa hjá SHL í Bretlandi. Þar var Hinrik faglegur ráðgjafi við uppsetningu valmóðela viðskiptavina SHL og sérfræðingur á sviði tölfræði sálfræðilegra prófa.