



---

SSP-NOTAT NR. 5

OKTOBER 2020

# HR med et seniorperspektiv – «hot or not»

SSP-Notat om HR-funksjonens  
rolle i seniorpolitikken

Kari Østerud

[seniorpolitikk.no](http://seniorpolitikk.no)

SENTER FOR SENIORPOLITIKK (SSP) er et kompetansesenter som arbeider med stimulering og utvikling av god seniorpolitikk i arbeidslivet. SSP koordinerer og bidrar til samarbeid om seniorspørsmål med myndigheter, virksomheter, arbeidslivets parter og personalfaglige organisasjoner. I tillegg initierer og støtter SSP forskning innen fagområdet.

## 6 av 10 virksomheter følger ikke med i timen

De ansatte er bedriftenes viktigste produksjonsfaktor – og ofte den som koster mest. Det er derfor svært lønnsomt å ha en HR-strategi som bidrar til at man har motiverte medarbeidere. Motiverte medarbeider håndterer omstilling og endring, de utvikler seg og lærer nye ting gjennom hele yrkeslivet. Samtidig er denne produksjonsfaktoren i endring: Vi blir stadig flere eldre arbeidstakere, både gjennomsnittsalder og avgangsalder øker.

Spørsmålet er om HR henger med på denne utviklingen? Sørger HR-ledere og medarbeidere for at seniorperspektivene er med i HR-strategien og personalpolitikk, eller er det mer å gå på?

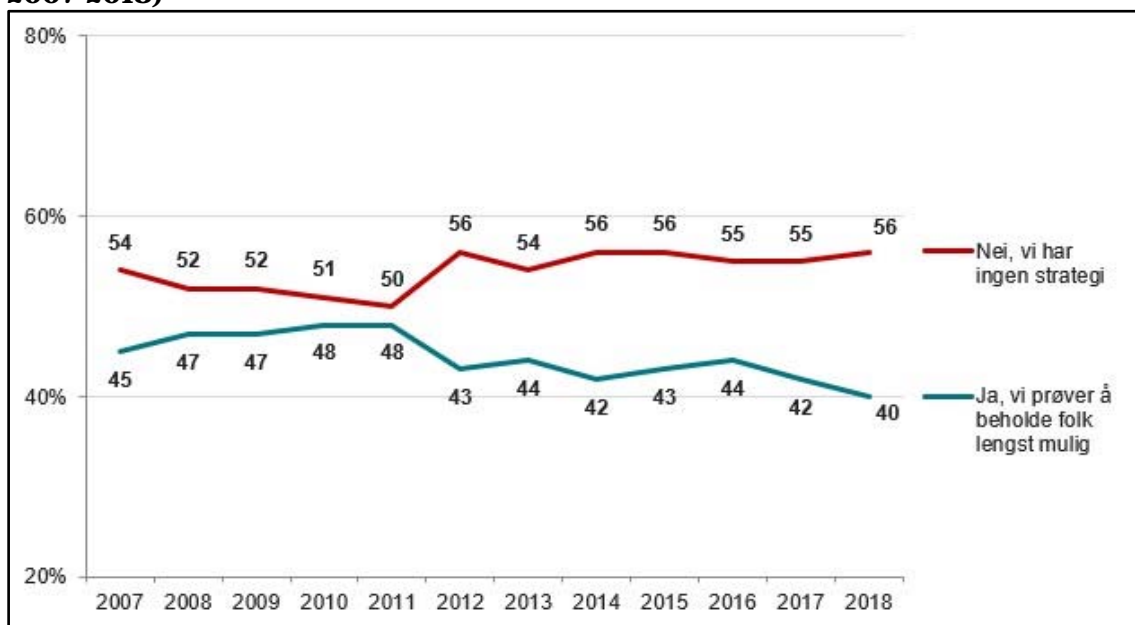
Ifølge Norsk seniorpolitisk barometer (2018) er det kun 4 av 10 virksomheter som har en strategi for hvordan man skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere. (Fig.1).

Større bedrifter har oftere en strategi enn små bedrifter, og offentlig sektor oftere enn private virksomheter. Ledere som selv er under 40år er mindre opptatt av å beholde folk lengst mulig sammenlignet med virksomheter med eldre ledere.

**«Jeg tror balansen i det vi har gjort med fordel kunne vært flyttet i retning av kompetanseutvikling og mindre på gammeldage omstillingstiltak»**

*Tidligere konsernsjef i DnB Rune Bjerke*

**Fig 1: Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere? (For perioden 2007-2018)**



Konklusjonen er at det er mange virksomheter som har mye å gå på. Dette temaet må settes på dagsorden i flere virksomheter fordi det bidrar til økt lønnsomhet. HR-strategier med et seniorperspektiv bidrar til å forvalte og utvikle bedriftens dyrebare ressurser på en god måte.

## Dette er lønnsomt!

En personalpolitikk med et seniorperspektiv er lønnsomt på to måter. For det første kan det redusere bedriftens kostnader knyttet til høy turnover og stadig ny-rekrutteringer. For det andre kan det bidra til at man beholder kompetanse som er vanskelig å erstatte eller som tar lang tid å utvikle. Det kan være mer lønnsomt å utvikle kompetansen hos medarbeidere man allerede har ansatt, i stedet for å jakte på ny kompetanse. Noen bedrifter har også forstått at erfaring i seg selv kan være gull verdt i konkurransen om kundene. Mange seniorer har viktige nettverk og erfaring om kunder og markeder som det tar lang tid å opparbeide seg.

Tidligere konsernsjef i DnB Rune Bjerke sa i et sluttintervju med nettavisen E24 at en av feilene banken gjorde i hans tid, var å bli for hissig på sluttpakker: «Jeg tror balansen i det vi har gjort med fordel kunne vært flyttet i retning av kompetanseutvikling og mindre på gammeldagse omstillingstiltak». Denne etterpåklokskapen kan flere la seg inspirere av.

Mange seniorer har ressurser og kompetanse som arbeidslivet trenger. Dette notatet tar sikte på å beskrive de konkrete HR-tiltakene som kan bidra til å sikre

lange og gode yrkeskarrier, til det beste både for virksomhetene og for den enkelte medarbeider. Tips til hvordan HR kan tilegne seg relevant, oppdatert kunnskap og hva Senter for seniorpolitikk kan bidra med er også omtalt.

## Oppsummering og konklusjoner

Mange virksomheter mangler en strategi for å beholde og utvikle sine senior arbeidstakere. Dette kan skyldes at virksomhetenes HR-medarbeidere ikke har tilstrekkelig kunnskap om aldring og arbeid, og at man dermed i det daglige HR-arbeidet bidrar til å opprettholde stereotypier om eldre arbeidstakere.

HRmedarbeidere med oppdatert kunnskap synliggjør hvor lønnsomt det er å innlemme seniorperspektivet i personalpolitikken, og forholdsvis enkle tiltak kan ha stor effekt. Notatet presenterer fire konkrete tiltak:

1. HR må sørge for å ha eget kunnskapsgrunnlag i orden. En god start er å sørge for at HR-medarbeiderne har oppdatert kunnskap om eldre arbeidstakere. Ambisjonsnivået kan tilpasses bedriftens utfordringer og handlingsrom. Det finnes mye relevant fagstoff, nettkurs, veiledninger og prosessverktøy som enkelt kan tas i bruk.
2. HR kan bidra til godt lederskap. HRs viktigste bidrag er at man gjennom sin rådgivning og støtte bidrar til at lederne tar beslutninger basert på fakta, ikke myter, om eldre arbeidstakere. Temaet kan settes på agendaen i ledermøter og inkluderes i lederopplæringen. HR kan tilby seg å gjennomføre en prosess med å innlemme seniorperspektivet i virksomhetenes personalpolitikk.
3. HR kan bidra til godt medarbeiderskap. HR kan være en pådriver for at det gjennomføres strukturerte medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv, og at arbeidet med senkarriereplaner, livslang læring og kompetanseutvikling for alle settes i system.
4. HR kan ivareta seniorperspektivet gjennom hele ansettelsesforholdet. En ekstra årvåkenhet kan være nødvendig ved rekruttering, innføring av nye arbeidsmetoder og ved omstilling og nedbemanning. HR bør bidra til å avlive myten om at det kun er «nye og yngre hoder» som kan dekke virksomhetenes fremtidige behov.

Tiltakene som er beskrevet i notatet er ikke forbeholdt kun de store virksomhetene. Alle med HR-oppgaver som en del av sin stillingsbeskrivelse kan gjøre noe.

## Hva er seniorpolitikk?

Senter for seniorpolitikk har i sin strategiplan 2020-2023 definert seniorpolitikk slik:

*«Seniorpolitikk i arbeidslivet er virksomhetenes og samfunnets strategier for å forebygge uønsket tidligpensjonering og gjøre det mer attraktivt for flere individer å fortsette lenger i arbeid»*

Innholdet i en seniorpolitisk strategi vil kunne variere fra bedrift til bedrift, og den må selvsagt tilpasses virksomhetenes ulike utfordringer og handlingsrom. Her er der rom for variasjon, men sentrale faktorer i en seniorpolitisk strategi vil ofte handle om ledelse, personal- og arbeidsgiverpolitikk, arbeidsmiljøarbeid, mangfold, muligheter for kompetanseutvikling, livslang læring og inkluderings- og antidiskrimineringsarbeid.

Dette notatet handler altså om hva HR i denne sammenhengen kan bidra med for:

1. å forebygge at for mange avslutter arbeidslivet for tidlig
2. å stimulere flere til å arbeide lenger

Det er godt dokumentert at HR kan spille både en direkte og indirekte rolle i seniorpolitikken: direkte ved å være den organisatoriske enheten eller den personen som er i direkte kontakt med senioren. Eller indirekte ved å gjøre ledere bedre rustet til det seniorpolitiske arbeidet og ved å støtte lederen i dette arbeidet. Det er særlig viktig at HR bistår linjelederne i deres praktiske utøvelse av seniorpolitikken. (Terjesen, Salomon og Bernstrøm: HR-funksjonen i seniorpolitikken – AFI-rapport 2015)

## Hva er HR – med et seniorperspektiv?

HR er ofte forklart som ledelse av menneskelig ressurser, og HR omfatter alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i en organisasjon (Kuvaas og Dysvik: «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» Fagbokforlaget 2012). Det er også denne definisjonen som legges til grunn i dette notatet.

Ved å lese stillingsannonser for HR-rådgivere og HR-ledere, får man i tillegg utfyllende informasjon om hvilke oppgaver i en virksomhet som HR-funksjonen i praksis skal dekke. Det kan være ganske omfattende: Rekruttering, personaloppfølging, rådgiving og støtte til ledere, ansvar for opplæring og kompetanseutvikling, IA-arbeid, arbeidsmiljø- og HMS-arbeid, bistå ledere i omstillings- og endringsprosesser, konfliktsaker, lønns- og tariffspørsmål, samt øvrig personaladministrativ saksbehandling.

HR-funksjonen kan i tillegg være organisert på mange ulike måter. I større virksomheter har man gjerne egne HR-avdelinger med en egen HR-leder. I mindre bedrifter kan HR-funksjonen være organisert sammen med andre stabs- og støttefunksjoner. Noen virksomheter har ingen egen HR-funksjon, og HRopp gavene ivaretas av ledere i linjen. Noen virksomheter kjøper også HRtjenester av eksterne leverandører. Men, uansett hvordan dette er organisert, er det mulig å bli bedre på å ivareta seniorperspektivene i personalpolitikken. Tiltakene som er beskrevet nedenfor er ikke forbeholdt de store virksomhetene. Alle med personalansvar og HR-oppgaver kan gjøre noe.

HR med et seniorperspektiv bygger på en grunnholdning om at seniorer er en ressurs med verdifull erfaring og kompetanse som arbeidslivet trenger, og at mennesker lærer og utvikler seg gjennom hele livet. HR med et seniorperspektiv

er kunnskapsbasert, og har innebygget en ekstra årvåkenhet mot beslutninger basert på myter og stereotyper om eldre arbeidstakere. I så måte har arbeidet med seniorpolitikken mye til felles med annet mangfoldsarbeid. Det er bred enighet om at mangfoldige arbeids- og ledergrupper kan gi økt innovasjonskraft og bedre oppgaveløsning. (Brenna: «Mangfoldsledelse» Cappelen Damm 2018) De konkrete HR-tiltakene og metodene som er beskrevet nedenfor kan med fordel tas i bruk for mange ulike mangfoldsgrunnlag.

## Så hva kan HR gjøre for å bidra til lange og gode yrkeskarrierer til det beste for virksomhetene og den enkelte medarbeider? Hva er de konkrete tiltakene?

### 1. HR har ansvar for å ha kunnskapsgrunnlaget i orden

#### Hvorfor mer kunnskap?

**Stereotypiske oppfatninger om eldre arbeidstakere** kan bidra til å støte eldre ut av arbeidslivet for tidlig. Slike oppfatninger og holdninger finnes antakelig også hos mange HR-medarbeidere og i HR-miljøer. Vanlige aldersstereotyper kan være at eldre arbeidstakere har vanskeligheter med å lære seg nye ting, er mindre omstillingsdyktige og mindre produktive.

Faktum er imidlertid at det ikke finnes forskningsmessig belegg for å hevde at eldre arbeidstakere som gruppe presterer dårligere enn sine yngre kolleger. Tvert imot bekrefter den ganske omfattende forskningen på feltet, at alder i all hovedsak ikke kan brukes som grunnlag for å vurdere arbeidsprestasjoner. Derfor er det viktig at HR sørger for å ha oppdatert kunnskap om eldre arbeidstakere, og at man i det daglige HR-arbeidet ikke bidrar til å reproducere og vedlikeholde myter om eldre arbeidstakere. Det kan f.eks. bære veldig galt av sted dersom du som HR-medarbeider i en rekrutteringsprosess bidrar til å legge vekk søknader fra søkere over 55 år fordi du feilaktig antar at seniorsøkerne er mindre omstillingsdyktige og har lavere produktivitet. Da bidrar du også til å bygge opp under myter til kolleger, ledere, tillitsvalgte og andre som er involvert i ansettelsesprosessen.

**Kanskje har seniorspørsmål blitt nedprioritert av HR?** For noen år tilbake ble det i England gjennomført 33 dybdeintervjuer blant HR-ledere i bedrifter med mer enn 250 ansatte. (Kathleen Riach, Essex Business School i Human Resource Management Journal no. 3 2009) Alle bedriftene hadde skriftlige, uttalte mål eller visjoner om mangfold og likestilling. Man ville finne ut av hvordan aldersmangfoldet ble karakterisert, forstått og ledet av HR-ledere. Undersøkelsen viste blant annet at:

- HR-lederens egne (og kanskje feilaktige) forestillinger om aldring har stor betydning for hvordan aldersmangfold praktiseres.
- HR-lederne hadde ikke informasjon og opplæring i hvordan man fremmet aldersmangfold i den praktiske arbeidshverdagen.

Et annet interessant funn fra undersøkelsen var at det finnes «mangfoldshierarki»; med kjønn og etnisitet øverst på «rangstigen» og alder nederst. En informant i undersøkelsen uttalte at det var ingen «big wow panic» hvis noen påsto seg aldersdiskriminert. Aldersmangfold var rett og slett NOT og ikke HOT å arbeide med for mange av de intervjuede HR-lederne. Det kan tenkes at dette er oppfatninger som vi også kan se i HR-miljøer på norske arbeidsplasser. Da er det viktig å sørge for at kunnskapsgrunnlaget kommer på plass.

**Oppdatert kunnskap om aldring og arbeid kan forebygge ulovlig aldersdiskriminering.** Arbeidsmiljøloven forbyr diskriminering blant annet på grunn av alder. Diskrimineringsforbudet gjelder hele arbeidsforholdet – fra stillingen blir lyst ut, via ansettelse og det løpende arbeidsforholdet, til det blir avsluttet i form av oppsigelse eller pensjon. I perioden 2007 – 2015 behandlet Ligestillings- og diskrimineringsombudet 1 736 klagesaker, og 10% av disse sakene gjaldt alder og arbeidsliv. De fleste av sakene omhandlet mulig aldersdiskriminering i forbindelse med ansettelse og rekruttering. (LDOrapport om aldersdiskriminering - 16.09.2015)

## Hvordan skaffe seg kunnskap?

Et godt sted å starte er å **sette temaet alder og arbeid på dagsorden i relevante fora** f.eks. i fag- eller avdelingsmøter i HR-avdelingen- Og deretter som en del av den enkelte HR-medarbeiders plan for videre kompetanseutvikling. Man kan ved hjelp av egne krefter eller eksterne bidragsyttere gå igjennom relevant forskning om temaet, og man bør diskutere hva HR kan gjøre for å motvirke aldersstereotyper og aldersdiskriminering. Du finner forslag til relevant forskning og fagstoff nedenfor. Er du alene om HRopp gavene, kan du også lese noe av fagstoffet, og kanskje få inspirasjon til å tenke over om det er noe du kan bidra med i din jobb? Det finnes mye relevant fagstoff som kan benyttes i den forbindelse, og alt er ikke nødvendigvis så veldig tidkrevende å komme igjennom. Velg det nivået som passer best for deg:

### Trinn en – raskt og enkelt

- **Ta kontakt med Senter for seniorpolitikk.** Virksomheter som trenger praktisk bistand til hvordan man går fram for å utvikle seniorpolitikk i praksis, kan kontakte oss. Vi gir råd og veiledning i hvordan virksomheten kan komme i gang med arbeidet, og støtter opp om prosesser og aktiviteter.
- Bla deg igjennom **seniorpolitisk veileder** som du finner på [seniorpolitikk.no](http://seniorpolitikk.no). I denne veiledningen vil du finne informasjon om hvordan en kan utvikle en god seniorpolitikk i en virksomhet, beskrevet i tre trinn. Veiledningen bygger på kjente prinsipper om involvering, medvirkning og bedriftsdemokrati. Den bringer relevante seniorpolitiske spørsmål inn i utviklingsprosessen, slik at arbeidsgivere, tillitsvalgte og den enkelte arbeidstaker kan finne oppdatert kunnskap i veiledningen.

- En enkel måte å holde seg faglig oppdatert på er å abonnere på **nyhetsbrev fra Senter for seniorpolitikk**. Da mottar man ca. en gang i uken faglige nyheter om seniorpolitikk i arbeidslivet.

#### **Trinn to – lese anbefalt fagstoff** for eksempel:

- Rapporten «Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner» fra Oslo Economics (2018) undersøker om aldring har noen betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner? Rapporten oppsummerer forskningsbasert kunnskap og kartlegger oppfatninger om seniorer blant arbeidslivets aktører.
- SSP-notat nr. 3/2019 - Hva som skal til for at flere vil jobbe lenger? Notatet oppsummerer kunnskapen om hva skal til for å øke sysselsettingen blant eldre i Norge, og dokumenterer blant annet hvordan ledelse og personalpolitikk kan påvirke pensjoneringsadferden både i positiv og negativ retning.
- SSP-notat nr. 4/2019 - Hva vet vi om alder og produktivitet i arbeidslivet? Notatet går igjennom forskningen på området alder og produktivitet, og dokumenterer at det er lite empirisk hold i en generell hypotese om avtakende arbeidsproduktivitet og stigende lønnskostnader med alderen.

#### **Trinn tre - ytterligere faglig fordypning**

Ta kurset **Seniorperspektivet i strategisk HR!** – et nettkurs på [seniorpolitikk.no](http://seniorpolitikk.no). På dette kurset lærer man mer om hvordan man jobber med seniorperspektivet i strategisk HR - til beste både for virksomheten og for senioren.

rekke praktiske verktøy og metoder som kan lastes ned og brukes, og disse må gjerne legges i bedriftens egen «HR verktøykasse».

**Boken Langsiktig ledelse** av Salomon og Terjesen (Cappelen Damm 2016). Boken tar for seg hvilke utfordringer og muligheter ledere og HR står overfor i møte med aldring på arbeidsplassen. I boka tematiseres og drøftes hvordan ledere kan handle for å skape et samspill mellom generasjoner med ulike særtrekk, samt betydningen av et godt arbeidsmiljø for å lykkes med å skape en bærekraftig aldring i arbeidslivet.

**Les** flere forskningsrapporter og mer fagstoff som du finner på [seniorpolitikk.no](http://seniorpolitikk.no) – spør gjerne SSP om leseråd.

## **2. HR kan bidra til godt lederskap**

Mange HR-ledere og HR-rådgivere gir rådgiving og støtte til ledere innenfor hele personalområdet. Dersom HR bidrar med oppdatert kunnskap om eldre arbeidstakere, vil man forebygge at man reproducerer og vedlikeholder myter om eldre arbeidstakere. HR kan gjennom **sin rådgiving og støtte** bidra til at lederne tar beslutninger basert på fakta og ikke myter om eldre arbeidstakere.



Ledelse og personal/arbeidsgiverpolitikk på den enkelte arbeidsplass har stor påvirkning på avgangsalderen. Kunnskapsrike HR-medarbeidere kan **synliggjøre hvor lønnsomt dette er** for virksomhetene og derved utgjøre en viktig forskjell.

HR kan foreslå for virksomhetens ledere at man **setter temaet alder og arbeid på dagsorden i relevante fora** f.eks. i ledermøter eller på strategisamlinger o.l. IA-avtalen har klare mål om å redusere frafall. Strategier for å forebygge uønsket tidligpensjonering er derfor et sentralt område for IAarbeidet og partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass.

**Lederopplæringen** bør omfatte seniorpolitiske spørsmål og gi lederne nødvendig kunnskap om aldring og arbeid. Den opplæring som tilbys ledere bør omhandle temaer som aldring og arbeid, holdning til alder og diskriminering, kunnskap om læring i voksenalder og hva som skaper en god senkarriere.

**HR kan tilby seg å gjennomføre en prosess** med å innlemme seniorperspektivet i virksomhetenes personalpolitikk. Seniorpolitisk veileder kan benyttes som et enkelt prosessverktøy, og man kan ta i bruk de verktøy og virkemidler som nettkurset Seniorperspektivet i strategisk HR har utviklet.

### 3. HR kan bidra til godt medarbeiderskap

**Muligheter for kompetanseutvikling og livslang læring** har stor betydning for hvor lenge folk arbeider. Hyppigere omstillingstakt i arbeidslivet vil gi økt behov for kompetanseutvikling og kompetanspåfyll gjennom hele arbeidslivet. Gjennom rådgiving og støtte til linjeledere, kan HR være en pådriver for at det gjennomføres strukturerte medarbeidersamtaler med et seniorperspektiv, og sørge for at det gjennomføres et systematisk arbeid med senkarriereplaner og kompetanseplaner for alle.

HR har ulike roller i arbeidet med kartlegging og analyse av **kompetansebehovet** i virksomhetene. Det kan være smart å koble virksomhetsstyringen med en plan og en prosess for utvikling av virksomhetens behov for kompetanse. Her kan HR yte viktige bidrag. I kurset «Seniorperspektivet i strategisk HR» er en av leksjonene viet temaet **strategisk kompetansestyring** og hvordan dette kan gjennomføres i praksis. HR kan også følge med på i hvilken utstrekning virksomhetens seniorer både får tilbud om og deltar på ulike kompetanseutviklingstiltak.

Det er også et **individuell ansvar** å sørge for at man har og utvikler kompetanse og personlige egenskaper som er nødvendig for å gjøre en god jobb. Seniorene selv kan gjennom bevisste valg om f.eks. kompetanspåfyll eller jobbskifter, bidra til både et lengre og bedre yrkesliv. **HR kan bidra til slik bevisstgjøring**; både direkte i kontakt med senioren, eller indirekte ved å gjøre ledere rustet til seniorpolitisk arbeid og ved å støtte lederen i dette arbeidet. HR kan støtte linjelederne i at det f.eks. **stilles krav til senioren om kompetanseutvikling**, og at det er organisasjonens behov som skal legges til grunn. I denne sammenhengen kan HR løfte frem betydningen av et

godt arbeidsmiljø og et godt mestringsklima. Et godt medarbeiderskap utvikles best på arbeidsplasser med et **godt mestringsklima**. Slike arbeidsplasser kjennetegnes ved at:

- Det legges vekt på læring og samarbeid.
- Man utvikler seg ut fra egne premisser, ikke andres.
- Man deler kompetanse og gjør hverandre gode.

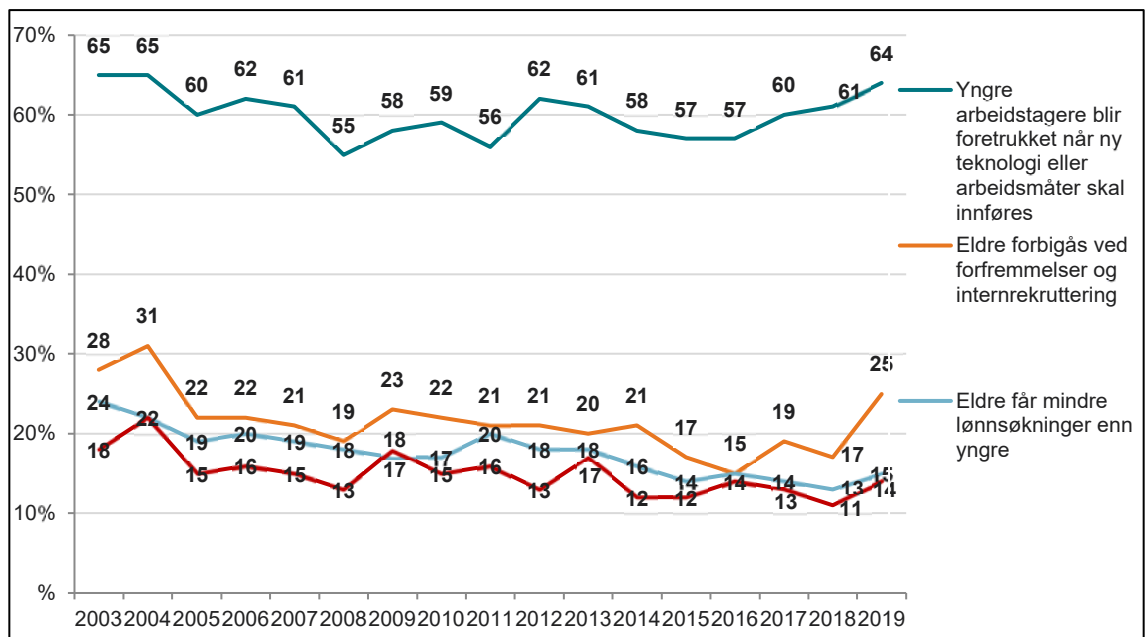
Utvikling, læring og samarbeid er tema som kan tas opp i **medarbeidersamtalen**. Mange ledere kan trenge bistand fra HR for planlegging og gjennomføring av medarbeidersamtaler med virksomhetens seniorer. Ved å bringe et seniorperspektiv inn i samtalene, utvides gjerne tidshorizonten for flere år framover, slik at både medarbeider og leder kan sikre at det legges et grunnlag for en god senkarriere. Fokus er rettet mot en ønsket jobbfremtid som er realistisk for både medarbeider og virksomheten. Både «Seniorpolitisk veileder» og kurset «Seniorperspektivet i strategisk HR» har eksempler og maler på hvordan en slik samtale kan gjennomføres.

#### 4. HR kan ivareta seniorperspektivet gjennom hele ansettelsesforholdet

Seniorperspektivet skal ivaretas gjennom hele ansettelsesforholdet, og mye vil «gå av seg selv» dersom kunnskapsgrunnlaget er på plass. En ekstra årvåkenhet kan likevel være nødvendig for noen særskilte områder:

- **Rekruttering:** Det er godt dokumentert at jo eldre du er, jo lengre tid tar det å få jobb, bla. viser SSB-rapport av 27.08.19 at arbeidsledige i alderen 55–66 år bruker lengre tid på å komme seg ut av ledigheten enn yngre arbeidssøkere, og en betydelig lavere andel kommer seg tilbake til lønnet arbeid enn andre aldersgrupper. Ifølge Norsk seniorpolitisk barometer 2019 nøler ledere med å innkalle søkere over 58,8 år på intervju. HR har ofte en sentral rolle i rekrutteringsprosessene, og HR kan forebygge at søkere velges bort utelukkende på grunn av alder.
- **Ansettelsesforholdet:** I følge Norske seniorpolitisk barometer 2019 svarer 64% av lederne at yngre arbeidstakere foretrekkes når ny teknologi og nye arbeidsmåter skal innføres, se figur 2 nedenfor. Dette svekker seniorennes muligheter for å tilegne seg den kompetansen som kreves for å jobbe på nye måter. Både unge og eldre må involveres i utvikling av nye arbeidsprosesser og ny teknologi, og delta i bedriftens kompetanseutviklingsprogrammer. HR kan støtte og utfordre linjeledere i å involvere både unge og eldre i nye utviklingsprosesser.

**Fig 2:** Hvor ofte har du opplevd at de forholdene jeg nå skal lese opp skjer i arbeidslivet? Er det svært ofte, ofte, av og til, sjelden eller aldri? (2003-2019)  
Andeler som svarer svært ofte, ofte eller av og til:



**Avvikling:** HR kan få en fremtredende rolle dersom virksomheten må omstille, nedbemanne eller avvikle deler av virksomheter. Og, det betyr som regel at noen må slutte. I samarbeid med de tillitsvalgte får HR ofte jobben med utforming og gjennomføring av sluttavtalene. Løsningen for mange blir å ty til «naturlig avgang» eller sluttpakker rettet spesielt mot de eldste. I mange tilfeller vet vi at naturlig avgang ikke er så naturlig, og at det i realiteten betyr at seniorenne presses ut av arbeidslivet. «Vi har for mange eldre ansatte» og «vi trenger nye og yngre hoder» er sitater fra toppledere som har kommentert omstillinger i egen virksomhet; det er ikke veldig positive signaler å få hvis man er 55+. Det å miste erfaren kompetanse er neppe bra for virksomhetene, og for samfunnet er det ikke bærekraftig å sluse seniorenne for tidlig ut av arbeidslivet. Med et oppdatert kunnskapsgrunnlag i bunn, er dette et tankesett som HR kan utfordre. Virksomhetene vil være tjent med å la kompetanse, ikke alder, stå i sentrum.

**Pensjonering:** HR er ofte i direkte kontakt med seniorenne eller bistår linjeledere i spørsmål om pensjon og pensjonering. HR kan bistå seniorenne i å ta beslutninger om pensjonering på informert grunnlag. HR kan bidra til at informasjonen gis på et objektivt og nøytralt grunnlag, og ikke som en oppfordring til å pensjonere seg tidligst mulig. I en kommune på Vestlandet hvor det var behov for innsparing og nedbemanning ble de av lærerne som hadde mulighet til å gå av med AFP, oppfordret om å gjøre nettopp det. Dette skapte sterke reaksjoner hos de ansatte, og mange dyktige og godt likte lærere følte seg plutselig uønsket på jobb. Saken fikk også stor medieoppmerksomhet, og var ingen god reklame for kommunen som arbeidsgiver. I slike situasjoner kan HR bidra til at prosessen kommer inn på et ryddigere og mindre konfliktfylt spor; og bidra til at flere gjør som Borregaard fabrikk i Halden. Her sier ledelsen at «de ønsker at de ansatte blir lenge, rett og slett fordi det tar tid å bli god»

#### Kilder:

- Kuvaas og Dysvik: «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» Fagbokforlaget 2012
- Terjesen, Salomon og Bernstrøm: HR-funksjonen i seniorpolitikken – AFI-rapport 2015
- Nettavisen E24 25.08.2019 – Intervju med Rune Bjerke
- Brenna: «Mangfoldsledelse» Cappelen Damm 2018
- Kathleen Riach, Essex Business School - Human Resource Management Journal no. 3 2009
- SSB-rapport av 27.08.19 Arbeidsledigheten varer lenger for dem nær pensjonsalder
- Ipsos: Norsk seniorpolitisk barometer 2018 og 2019
- Salomon og Terjesen: Langsiktig ledelse - Cappelen Damm 2016
- Ligestillings- og diskrimineringsombudet: Aldersdiskriminering i arbeidslivet - rapport 16.09.2015
- Alfsen, Garshol og Gitsø: Seniorperspektivet i strategisk HR - Nettkurs på seniorpolitikk.no
- Seniorpolitikk.no: Seniorpolitisk veileder
- SSP-notat nr. 1 – IA-avtalens delmål 3 er oppnådd – en seier for IAavtalen?
- SSP-notat nr. 3 – Hva skal til for at flere vil jobbe lenger?
- SSP-notat nr. 4 – Hva vet vi om alder og produktivitet i arbeidslivet?