



Senter for seniorpolitikk

Rekruttere og beholde eldre
arbeidstakere
– hva sier Norsk seniorpolitisk
barometer?

Notatet er skrevet av Linda Hauge
Oslo, februar 2024

Rekruttere og beholde eldre arbeidstakere – hva sier Norsk seniorpolitisk barometer?

Vi blir færre til å løse oppgavene og finansiere framtidens velferdssamfunn. Dette regnestykket vil ikke gå opp før erfarne arbeidstakere – som har lyst og mulighet – fortsetter lenger i arbeid.

Mens andelen yrkesaktive synker, forsvinner fortsatt mange eldre arbeidstakere tidlig ut av arbeidslivet. Skal vi klare å finansiere framtidens velferd, er yrkesaktive seniorer en del av løsningen. Nøkkelen er å få erfarne arbeidstakere og ledere til å arbeide lenger. Vi trenger erfaring i arbeidslivet, for den enkelte, for virksomhetene og for samfunnet som helhet.

Senter for seniorpolitikk skaffer til veie og formidler forskning og kunnskap som bidrar til at partene i arbeidslivet, politikere og ledere kan ta gode beslutninger som gagnar både eldre arbeidstakere, arbeidslivet og samfunnet. Det har vi gjort i over 50 år, men i dag er det viktigere enn noen gang.

Vi går nå mot et historisk skifte, det blir flere eldre enn barn og unge i Norge. Heldigvis blir også de eldre stadig «yngre», og for mange er det å yte vel så viktig som å nyte.

Norsk seniorpolitisk barometer følger med på ulike sider ved arbeidssituasjonen til senioren i arbeidslivet. Resultater fra barometeret viser at det står bra til på mange områder, men at det også er noen utfordringer. Det er særlig tre utfordringer vi har observert; det er vanskeligere for seniorer å få ny jobb, seniorer blir ikke alltid inkludert når ny teknologi og nye arbeidsprosesser skal tas i bruk og senioren er mer sårbare ved omstillinger og nedbemanninger.

Dette notatet har som formål å belyse hvordan norske ledere ser på å rekruttere og beholde eldre arbeidstakere. Notatet er i hovedsak basert på Norsk seniorpolitisk barometer, lederundersøkelsen 2023. (Lie m.fl. 2023). Dette er en survey blant 1200 norske ledere, 600 i privat sektor og 600 i offentlig sektor. ¹

I notatet vises først hvordan ledere svarer på spørsmål om rekruttering og deretter hva de svarer om det å beholde eldre arbeidstakere/ansatte.

Å rekruttere eldre arbeidstakere:

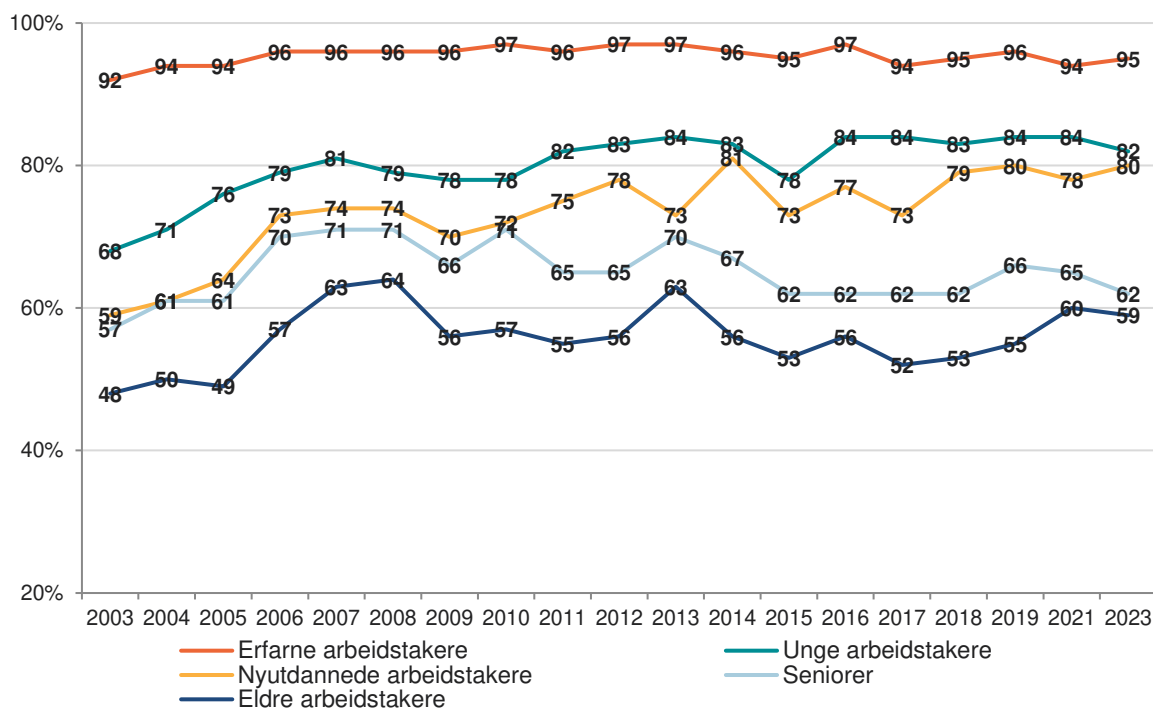
Andelen som skifter jobb synker med økende alder (Samfunnsøkonomisk analyse, 2016, Statistisk sentralbyrå, 2013) Sjeldnere jobb-bytter kan være et uttrykk for at man trives godt og har «landet» i sin yrkeskarriere. Dersom man derimot ønsker seg ny jobb, men har vanskelig med å nå fram pga. alder er det derimot problematisk. Tall fra NAV og SSB viser også at eldre arbeidssøkere har (vesentlig) lenger tid som arbeidssøkere enn yngre (SSB, 2022, Nav, 2016).

Undersøkelser gjennomført etter initiativ av Senter for seniorpolitikk tyder på at norske ledere er skeptiske til å ansette eldre arbeidstakere.

¹ I tidsseriene er svarene vektet ned med ¼ for å kunne sammenligne bakover i tid da utvalget i offentlig sektor var 150 før 2018. Undersøkelsen har vært utført årlig i perioden 2003 til 2019. Fra og med 2020 gjennomføres lederundersøkelsen annethvert år. Mange av spørsmålene har vært stilt i hele perioden.

Figur 1. Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette følgende typer arbeidstakere? Vilde du like det meget godt, ganske godt, litt dårlig eller meget dårlig? (2003-2023) N=750

Andel som svarer meget/ganske godt



Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

Erfarne arbeidstakere er den type arbeidstakere flest ledere ville like meget godt eller ganske godt å ansette (95 %). Andelen som gjerne ansetter erfarne arbeidstakere, har aldri falt lavere enn 92 %.

Preferansen for å ansette *seniorer* og *eldre arbeidstakere* er lavere enn for de øvrige kategoriene. Andelen som godt ville likt å ansette seniorer eller eldre arbeidstakere har hatt en svak nedgang siden forrige undersøkelse, men endringen er ikke signifikant. De to gruppene har også konvergert. I årene 2017-2019 var differansen mellom andelen som ville likt å ansette seniorer og eldre arbeidstakere omkring 10 prosentpoeng, nå ligger de nærmere hverandre enn de har gjort noen gang tidligere. Grunnen til dette er i hovedsak at preferansen for eldre arbeidstakere har økt fram mot 2021. Dette kan indikere at skillet mellom hvordan ledere tenker på «seniorer» og «eldre arbeidstakere» er i ferd med å viskes ut.

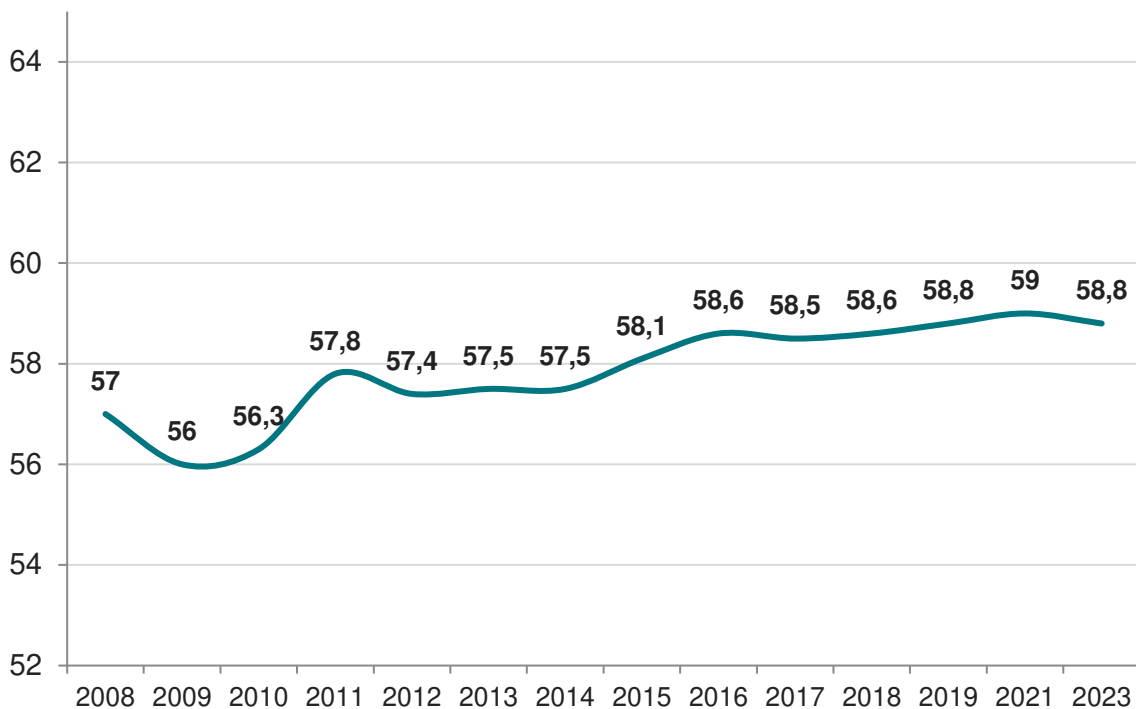
Det er noe forskjell mellom ledere i offentlig og privat sektor. Ledere i offentlig sektor vil i større grad like godt å ansette seniorer og eldre arbeidstakere. Forskjellen kommer særlig til uttrykk hvis vi ser på andelen som ville likt *litt* eller *meget dårlig* å ansette arbeidstakere i en gitt kategori. 11 % av lederne i privat sektor ville likt *dårlig* å ansette seniorer, sammenlignet med 6 % i offentlig sektor. For eldre arbeidstakere er andelen henholdsvis 17 % i privat sektor og 8 % i offentlig sektor. Det er ikke bare i disse kategoriene det er skille mellom privat og

offentlig sektor; 48 % av lederne i offentlig sektor ville likt *meget godt* å ansette nyutdannede, i privat sektor er tilsvarende andel kun 39 %. Det er mindre forskjeller mellom sektorene når det gjelder villigheten til å ansette erfarne eller unge arbeidstakere.

I tillegg til sektor, er det også forskjeller i preferanse for ulike kategorier arbeidstakere avhengig av ledernes kjønn og alder. Blant de mannlige lederne er det en større andel som er negative til å ansette både eldre arbeidstakere (17 %) og seniorer (13 %) sammenlignet med kvinnelige ledere (hhv 12 % og 6 %). Blant ledere under 40 år ville 22 % likt dårlig å ansette eldre arbeidstakere, og en andel på 20 % gir tilsvarende svar når de tar stilling til seniorer.

Et annet sentralt spørsmål fra seniorpolitisk barometer når det gjelder rekruttering er spørsmålet om hvor gammel en kvalifisert søker skal være før ledere vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder.

Figur 2: Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til en stilling være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder? (2008 -2023)
(N=600, «Vet ikke» er holdt utenfor ved gjennomsnittsberegning)



Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

Av grafen går det fram at gjennomsnittet ligger på 58,8 år i 2023 og har vært ganske stabilt siden 2016.

Ledere i privat sektor setter den øvre grensen lavere (58,2 år) enn ledere i offentlig sektor (61,7 år). Avstanden er mindre enn den var i 2021, først og fremst fordi gjennomsnittsalderen der ledere i det offentlige begynner å nøle er et helt år lavere enn ved forrige undersøkelse (62,7 år i 2021). Det er særlig statlig sektor som trekker ned alderen i 2023 (58,8 i 2023 mot 62,7 i 2021), men det er lavere også i kommunal sektor. Snittet varierer også mye mellom virksomheter av ulik størrelse og stiger med antall ansatte. Blant virksomheter med 10-14

ansatte er snittet som oppgis 56,7 år (ned fra 58 år i 2021), mens blant virksomheter med mer enn 50 ansatte er det betydelig høyere (62,0 år). Videre oppgir kvinnelige ledere en høyere øvre grense (60,2 år) enn mannlige ledere (58,1 år).

Det er også et stort spenn mellom ledere i ulike bransjer når det gjelder ved hvilken alder de vil nøle med å kalle inn en kandidat til intervju. Det laveste gjennomsnittet finner vi hotell- og restaurantbransjen, på 53,2 år. Til sammenligning ligger gjennomsnittet på henholdsvis 61,7 og 60,3 i undervisning og helse- og sosial.

Det er en relativt stor gruppe (23 prosent) som ikke svarer på dette spørsmålet. I en artikkel finner Kitterød og Grødem (2023) at ledere som unnlater å svare på dette spørsmålet uttrykker seg mer positivt til eldre arbeidstakere i andre spørsmål. Lederes holdninger til å rekruttere eldre arbeidstakere kan ofte være mer sammensatte enn man ofte får inntrykk av, skriver de. (Kitterød og Grødem, 2023)

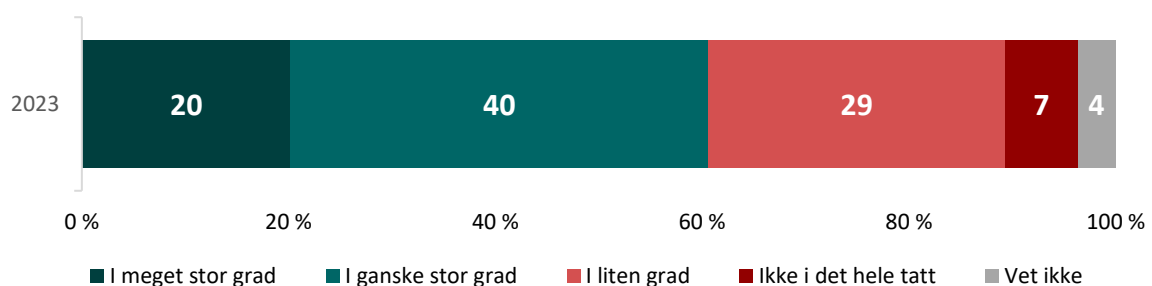
I en survey fra 2020, samt oppfølging av en del av informantene ved hjelp av kvalitative intervjuer i 2021 har Senter for seniorpolitikk søkt å finne forklaringer på hvorfor ledere er mer skeptiske til å ansette eldre arbeidstakere (Ipsos 2020, Ipsos 2021, Moen 2021).

Er det stereotypier og negative holdninger til eldre som kan gi oppfatninger om at eldre arbeidstakere ikke har oppdatert kompetanse eller ikke er produktive nok? De kvalitative intervjuene gir ikke grunnlag for å hevde at lederne har fordommer eller det skjer en bevisst diskriminering av eldre arbeidssøkere. Begrunnelsene lederne her oppgir bunn i risikovurderinger og bekymring for å miste kompetanse (Moen 2021)

Å beholde eldre arbeidstakere:

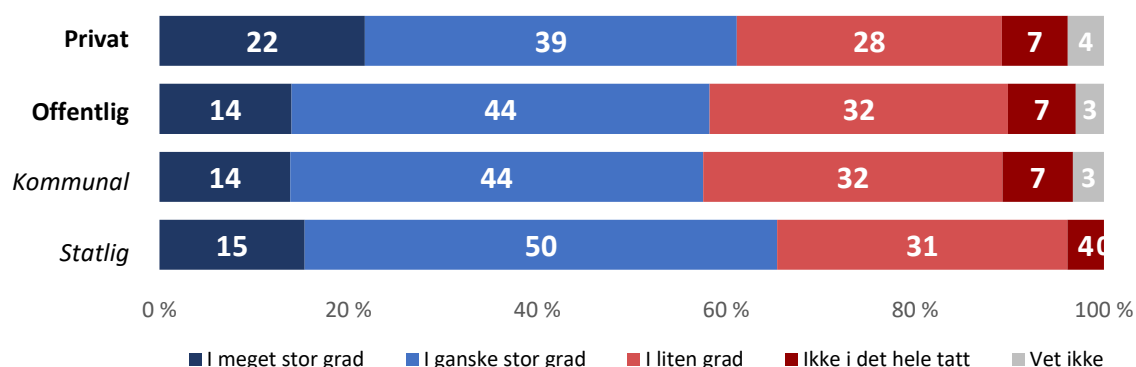
Å beholde senioren lengre i arbeidslivet er en viktig målsetning. Jobben er for mange en viktig kilde til mening, mestring og sosialt nettverk i tillegg til at man kan opprettholde en høyere inntekt lengre. For samfunnet er ett eller flere år utsatt yrkesavgang en betydelig økonomisk gevinst (Ny Analyse 2023) og viktig for å dekke arbeidskraftsbehov. I hvilken grad virksomhetene prioriterer å beholde eldre arbeidstakere og hva de gjør for å beholde dem varierer, og vi har ikke tilstrekkelig kunnskap om det. I Norsk seniorpolitisk barometer stiller vi imidlertid noen spørsmål som belyser hva ledere tenker om å beholde eldre arbeidstakere og hva de gjør.

Figur 3: I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette til de blir 70 år i din virksomhet?



Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

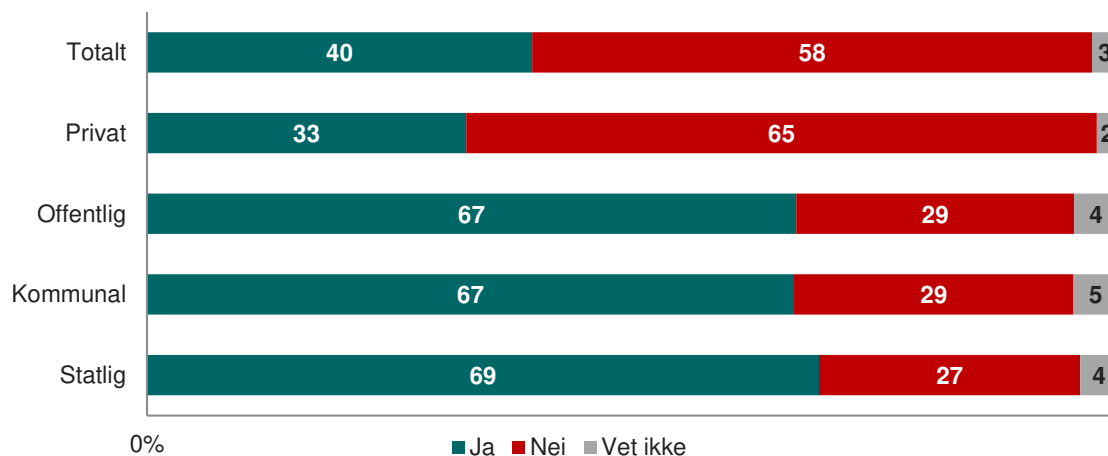
Figur 4: I hvor stor grad ønsker du at ansatte skal fortsette til de blir 70 år i din virksomhet?



Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

60 prosent av lederne ønsker at ansatte skal fortsette til de blir 70 år i sin virksomhet, mens 30 prosent svarer at de i liten grad ønsker dette. Størst andel som svarer at de i meget stor grad ønsker at ansatte skal fortsette til 70 finner i privat sektor (22 prosent generelt) og særlig i industri (26 prosent). Innen kommunal sektor er det kun 8 prosent av lederne i undervisning som ønsker i meget stor grad at ansatte skal fortsette til de er 70 år. I gruppen helse- og sosial er det 45 prosent som svarer «I liten grad eller slett ikke»

Figur 5: Har virksomheten en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere? (2023) Total vs. sektor (privat N=602; offentlig N=601; kommunal N=549; statlig N= 52)



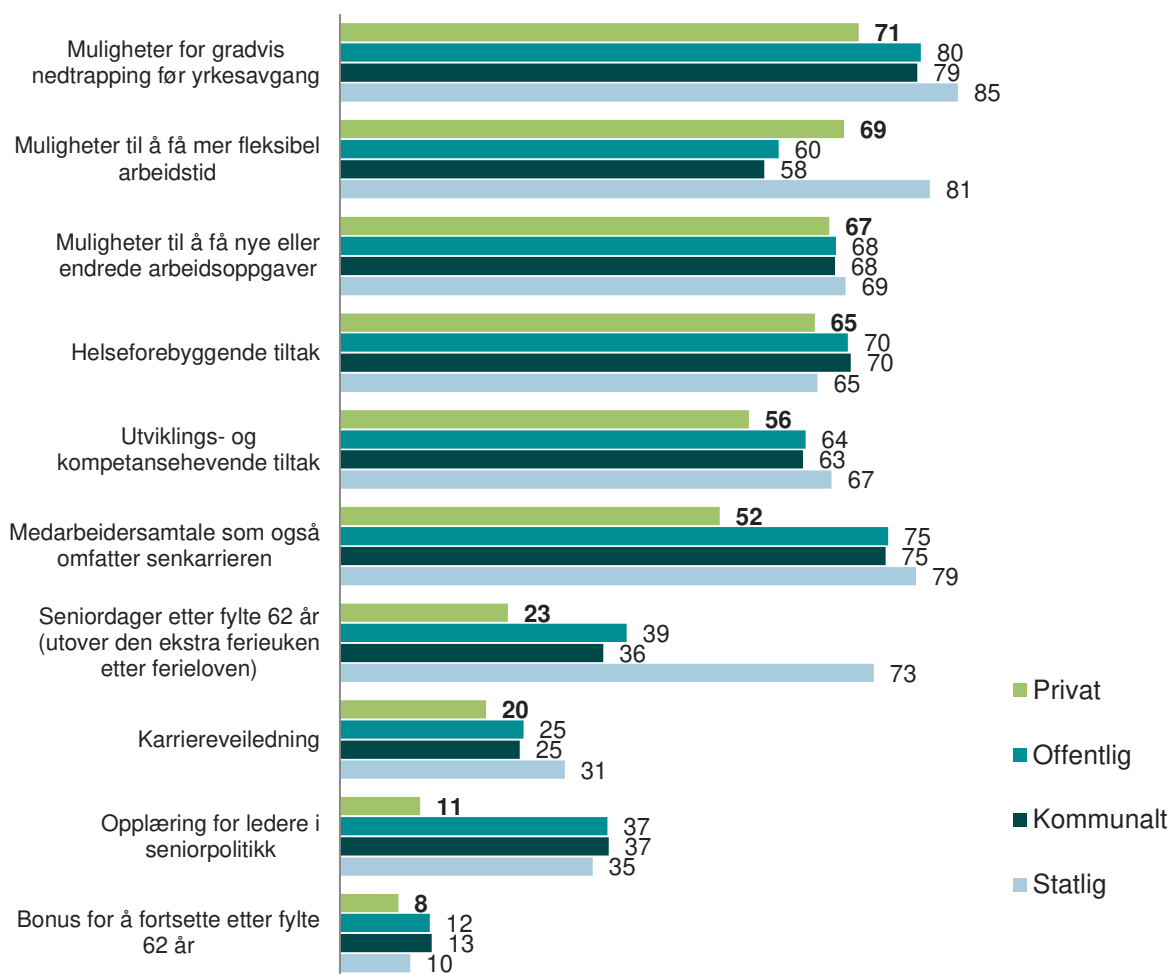
Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

40 prosent ledere svarer at de har en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle seniorarbeidstakerne og det er store variasjoner mellom privat og offentlig sektor. I offentlig sektor er det nesten 70 prosent som svarer at de har en slik strategi. I privat sektor er det en langt lavere andel som svarer bekræftende på at de har en strategi for å beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere.

Antall ansatte har også betydning for hva man svarer på dette spørsmålet. Blant ledere i mindre virksomheter med 10-14 ansatte har kun 33 prosent en personalpolitisk strategi for å beholde

og utvikle seniorarbeidstakerne, mens andelen er 54 % blant de som leder virksomheter med mer enn 50 ansatte. Det er også store variasjoner mellom bransjene; fra stor utbredelse i undervisning (69 %) og helse og sosial (64 %), oppgir kun 16 % i hotell- og restaurantbransjen og 19 % i transport og kommunikasjon. En mulig forklaring på den relativt lave andelen som har en strategi for å beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere kan være at man ikke omtaler det man gjør som en strategi.

Figur 6: Har din virksomhet gjennomført noen av følgende tiltak for å få seniorer til å jobbe lenger? (2023) Sektor (privat, N=602; offentlig, N=601; kommunal, N=549; statlig, N=52)



Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

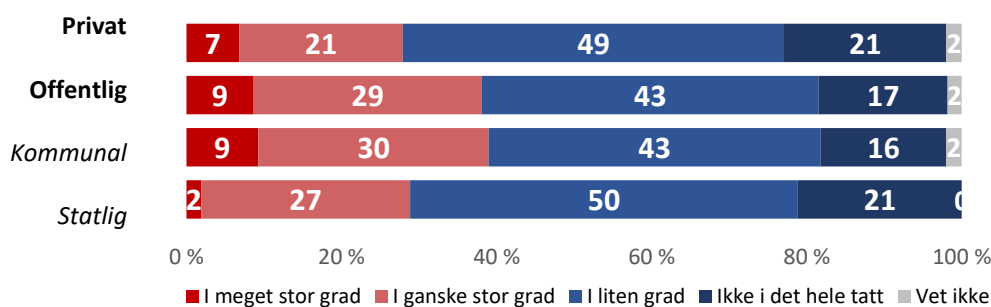
Det mest utbredte tiltaket både i offentlig og privat sektor er muligheter for gradvis nedtrapping for yrkesavgang. Andelen er høyest i offentlig sektor. Gradvis nedtrapping er også mer utbredt blant i større virksomheter med 50 eller flere ansatte enn i små virksomheter med 10-14 ansatte. I offentlig sektor følger medarbeidersamtale som også omfatter senkarrieren, helseforebyggende tiltak og muligheter til å få nye eller endrede arbeidsoppgaver som de mest brukte tiltakene. I privat sektor er det muligheter for å få mer fleksibel arbeidstid, nye eller endrede arbeidsoppgaver og helseforebyggende tiltak som er mest utbredt etter muligheter for gradvis nedtrapping. Utviklings- og kompetansehevende tiltak bli benyttet i 56 prosent av virksomhetene i privat sektor og rundt 65 prosent i offentlig sektor. Når det gjelder muligheter til å få nye eller endrede arbeidsoppgaver er andelen som tilbyr dette også høyest i store

virksomheter. Bonus for å fortsette etter fylte 62 er lite utbredt i både offentlig og privat sektor. Lederopplæring i seniorpolitikk er også forholdsvis lite benyttet, særlig i privat sektor.

Andelen yrkesaktive relativt til ikke-yrkesaktiv blir lavere i årene som kommer. I noen deler av arbeidslivet, som innen helsevesenet er det allerede knapphet på kompetent arbeidskraft. Tre av ti NHO – virksomheter var i 2023 bekymret for at pensjonerings vil føre til at virksomheten vil miste kompetanse (E24 2023). Bekymringen er størst i de minste virksomhetene der nesten halvparten av virksomhetene har denne bekymringen.

I Norsk seniorpolitisk barometer spurte vi om i hvilken grad virksomhetene har problemer med å rekruttere eller beholde kompetent arbeidskraft.

Figur 7: I hvor stor grad har virksomheten problemer med å rekruttere og/eller beholde kompetent arbeidskraft?



Kilde: Norsk seniorpolitisk barometer 2023

Flertallet opplever i liten grad eller slett ikke utfordringer med å rekruttere og/eller beholde kompetent arbeidskraft (70 prosent). I kommunal sektor er andelen som opplever dette i stor eller meget stor grad imidlertid 39 %. I privat sektor svarer om lag 3 av ti har de har problemer med å rekruttere og/eller beholde kompetent arbeidskraft.

Oppsummering

I notatet har vi belyst det å rekruttere og beholde eldre arbeidstakere i arbeidslivet. Tallene viser at ledere vil like dårligere å ansette seniorer og eldre arbeidstakere enn de andre gruppene det er spurt om. Dette har vært relativt stabilt over mange år. Alderen for når ledere vil nøle med å innkalle en kvalifisert kandidat til intervju når man skal ansette har også vært stabil mellom 58,5 og 59 år siden 2016.

60 prosent av lederne ønsker at ansatte skal fortsette i virksomheten til de er 70 år, men det er forskjeller mellom sektorene. Fire av ti virksomheter har en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle seniorarbeidstakere. Også er her det forskjeller mellom sektorene. I offentlig sektor svarer to av tre virksomheter at de har en slik strategi. I både offentlig og privat sektor er det muligheter for gradvis nedtrapping før yrkesavgang som er det mest utbredte tiltaket for å få eldre arbeidstakere til å jobbe lenger.

Referanser:

- E24 (2024): Ny pensjonsbølge uroer næringslivet: <https://e24.no/naeringsliv/i/kEVoKA/ny-pensjonsboelge-uroer-naeringslivet?referer=https%3A%2F%2Fwww.aftenposten.no>
- Lie, L.E., Gram, K.H. and Lunderbye, E. (2023). Norsk seniorpolitisk barometer 2023. Ledere i arbeidslivet. Ipsos, Oslo
- Ipsos, 2020 «Affektive komponenter innen alderisme», Oslo, 2020
- Ipsos, 2021«Rapport kvalitativ studie. Affektive komponenter ved alderisme», Oslo, 2021
- Johansen, I. (2013) Jobbskifter blant eldre arbeidstakere. Rapporter 2013/60. Statistisk sentralbyrå. https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/152065?ts=14357349748
- Kitterød, R.H og Grødem, A.S (2023) Hva kan ikke-svar fortelle oss? Søkelys på arbeidslivet Vol. 40. nr 1., 1-12. <https://doi.org/10.18261/spa.40.1.4>
- Moen, R. (2021) Hvorfor er ledere skeptiske til å ansette 60-åringer? SSP-notat 6/21. <https://seniorpolitikk.no/kunnskap/spp-notater/hvorfor-er-ledere-skeptiske-til-a-ansette-60-aringer>
- NAV (2016) «Hvor lenge er folk arbeidsledige?» Arbeid og velferd nr. 2-2016, s.29-46
- Ny Analyse (2023): Verdien av økt yrkesaktivitet med ett år for seniorer i Norge. Ny Analyse - notat oktober 2023. <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2023/11/231120-Verdien-av-ett-ar-lenger-NyAnalyse-.pdf>
- Tofteng, M., Midtsundstad, T., Nielsen, R.A., Hilsen, A.I., Hagen, M.N (2016) Seniorers mobilitet på arbeidsmarkedet. Rapport nr. 50-2016. Samfunnsøkonomisk analyse
- SSB (2022): Tyngre vei ut av arbeidsledighet for de i 50-årene. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/tyngre-vei-ut-av-arbeidsledighet-for-de-i-50-arene>