

### 3.3 PROSESSINDUSTRIBEDRIFT



Tradisjonsrik norsk kjemisk industribedrift med over 800 ansatte, etablert for over 100 år siden. Bedriften har også produksjonsanlegg i flere andre land. Fabrikkanlegget driftes kontinuerlig med en seks-skifts ordning. Mange av de ansatte i produksjonen er operatører og tilhører gruppen «slitere» i industrien.

Bedriften har god omsetning og produksjon, og oppleves å være trygg og stabil arbeidsplass. Man forventer å se et generasjonsskifte av arbeidstakere framover. For å få ansatte med riktig kompetanse jobber bedriften opp mot videregående skoler, samtidig som det blir viktig å få flere gode senioransatte til å jobbe lengre.



#### Tiltak for senkarrierer

Ved fylte 60 år gjennomføres det samtale mellom ansatt og nærmeste leder der agendaen handler om å starte tenkningen om hva det vil kunne være behov for av tilretteleggelse framover for å stå lengre i arbeid. Bedriften har ansatt rådgiver v/HR-avdelingen med solid arbeidserfaring og spisset kompetanse på tilretteleggelse og tilpasninger i arbeidslivet. Pensjoneringsalderen har økt de siste årene til 66 år.

Seniorpolitikk inngår som saksområde i partssamarbeidet. Partene er felles om å utvikle løsninger og de er bevisste på å seniorenenes realkompetanse opparbeidet gjennom et langt yrkesliv. Partene har et felles mål om å benytte løsninger som gjør at folk kan stå lengre i jobb.

Framover vil kompetanseutvikling komme sterkere på dagsorden for senkarrierer. Det er foreslått av noen seniorer at de kunne få bruke de siste par årene til å overføre kompetanse til neste generasjons arbeidstakere, fordi mange av seniorenene sitter på kritisk viktig driftskompetanse.



#### Fleksibilitetsformer

Det forventes samme arbeidsinnsats og rolle for alle – uansett hvilken jobb eller alder du har. Dette ønsker også seniorenene. Både ansatte og ledere er opptatt av å bygge gode team, og at teamsammensetningen består av både yngre og seniorer. Tilpasninger gjøres ikke ut fra alder, men individuelle behov. I bedriften fremsnakkes verdien av fagkompetanse og erfaringene man bygger opp gjennom år.

Den viktigste fleksibiliteten og mulighet for skreddersøm av tilpasninger ligger i bedriftens «interne jobbmarked». Flere har gått fra å jobbe skift til å kun jobbe dagtid. Det finnes også flere eksempler på endret jobbinnhold eller å endre stilling internt etter kompetanseheving. Denne fleksibiliteten fungerer både som en tilpasningsløsning, men også som motivasjon og mulighet til videre arbeid. De har også «selvstyrte» løsninger for tilrettelegging: Ansatte kan bytte arbeidsoppgaver innenfor et skift, eller de kan bytte vakter. Dette avtales skiftarbeiderne imellom, men nærmeste leder skal ha beskjed. Både for seniorer og yngre ønsker bedriften framover å jobbe med å tilby etterutdanning og kompetansebygging.

Alle over fylte 62 år har «disposisjonstid» på fem dager som de selv kan bestemme hvordan tas ut som fri tid. Timene skal brukes som et ekstra gode til ansatte som trenger litt fri etter tøffe skift.



#### Teknologi og grønn omstilling

De ansatte er vant til teknologiske endringer og -forbedringer, hvor automatisering og digital teknologi er sentralt. Alle operatørene benytter nå digitale driftsstyringssystem i arbeidsutførelsen. Teknologiske forbedringer anses i all hovedsak som svært positivt; det letter arbeidet og øker produktiviteten.

Bedriften opplever ikke at seniorene har barrierer for å lære seg nye ting eller delta på kurs. De yngre arbeidstakerne merker at noen av de «godt voksne» er litt mer reserverte når nye digitale løsninger introduseres, men det er en arbeidskultur hvor folk hjelper hverandre.

Bedriften har kommet godt i gang med grønn omstilling av produksjonen og ressursutnyttelse. Dette skaper intern stolthet og motivasjon for de ansatte. De yngre arbeidstakere karakteriseres som «noen hakk mer idealistiske», mens seniorene på sin side som «positivt realistiske».



## Begrunnelser for senkarrierer

Det er flere årsaker til at bedriften ser verdien og nødvendigheten av at seniorene vil jobbe lenge. De har høy fagkompetanse, og ovenfor yngre og nyansatte bidrar de med trygghet og ro, for eksempel ved uforutsette hendelser i produksjonen. De nyter stor respekt og opplevelsen er at «Seniorene kan alltid spørres». Seniorene selv sier at trivsel er en stor motivasjonsfaktor for å jobbe; det handler om å bli sett og verdsatt som menneske og arbeidskraft.

Seniorene har også deltatt i mange organisatoriske omstillingsprosesser og teknologiimplementeringer, og de kan bidra til å trygge øvrige ansatte om at «dette vil også gå seg til». De er viktige kulturbyggere som forvaltere av en suksessrik (lokal) industrioppbygging.



## Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Bedriften har et godt arbeidsmiljø med stor trivsel blant de ansatte og høy grad av tillit og trygghet mellom medarbeidere og ledelse. Denne kulturen er bygd opp over lang tid. I produksjonsavdelingene er det sterke «kameratrelasjoner», og ledere med stor driftserfaring. Lederne prioriterer å bruke tid ute i produksjonen, og å være tilgjengelige. Ansvar og myndighet er gjennom årene blir mer delegert nedover i organisasjonen. Det er også en tett relasjon og god dialog mellom tillitsvalgte og ledere. Begge parter sier de har et svært godt partssamarbeid. For eksempel har HR og tillitsvalgte kontaktmøter 4 ganger i året.

Personalpolitikken legger vekt på hele mennesket, hvor helse, livskvalitet og arbeidsevne henger tett sammen. Derfor er det stor vilje til å utforme tilpasninger i arbeidshverdagen hvis nødvendig, uavhengig av alder. Bedriften har den siste tiden satt psykisk helse tydelig på dagsorden.

Bedriften har en egen IA-kontakt, og har også vunnet IA-pris. Rådgiver er dyktig i dialoger med ansatte, ledere og tillitsvalgte og gjør seg tilgjengelig ved å prioritere å ferdes ute i driftsenhetene.



## Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Både seniorene og yngre ser variert alderssammensetning på arbeidsstokken som en styrke ved arbeidsmiljøet. Seniorene opplever at det er fint å jobbe med yngre og lære bort fagkompetanse, «smarte grep» og erfaringsbasert kunnskap. Seniorene finner det attraktivt å jobbe sammen med yngre medarbeidere og lærlingene. Sentrale forhold seniorene lærer lærlingene er bedriftskultur, normer for oppmøte og innsats, HMS og «folkeskikk».

De yngre opplever at de lærer mye om faget når de jobber med seniorkolleger med lang fartstid. Det gir dem trygghet i egen jobb. De unge har bedre kunnskap om digitale løsninger og -tjenester og hjelper seniorer med å bruke det.