

# **FFI RAPPORT**

## **PROSJEKTRAPPORT LIVSFASEPOLITIKK**

LAUSUND Anne Grete Blindheim, NESET Anny, HOPPE Ulf

**FFI/RAPPORT-2003/01032**



FFIS/044

Godkjent  
Kjeller 17. november 2003

Svein Rollvik  
Stabssjef

**PROSJEKTRAPPORT LIVSFASEPOLITIKK**

LAUSUND Anne Grete Blindheim, NESET Anny,  
HOPPE Ulf

FFI/RAPPORT-2003/01032

**FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT**  
**Norwegian Defence Research Establishment**  
Postboks 25, 2027 Kjeller, Norge



**FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT (FFI)**  
**Norwegian Defence Research Establishment**

**UNCLASSIFIED**

P O BOX 25  
 NO-2027 KJELLER, NORWAY  
**REPORT DOCUMENTATION PAGE**

**SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE**  
 (when data entered)

1) PUBL/REPORT NUMBER FFI/RAPPORT-2003/01032	2) SECURITY CLASSIFICATION UNCLASSIFIED	3) NUMBER OF PAGES 23
1a) PROJECT REFERENCE FFIS/044	2a) DECLASSIFICATION/DOWNGRADING SCHEDULE -	
4) TITLE PROSJEKTRAPPORT LIVSFASEPOLITIKK  Project Report Life Cycle Stages and Personnel Management		
5) NAMES OF AUTHOR(S) IN FULL (surname first) LAUSUND Anne Grete Blindheim, NESET Anny, HOPPE Ulf		
6) DISTRIBUTION STATEMENT Approved for public release. Distribution unlimited. (Offentlig tilgjengelig)		
7) INDEXING TERMS IN ENGLISH:		
a) <u>Life cycle stages</u>		IN NORWEGIAN:
b) <u>Age groups</u>		a) <u>Livsfasepolitikk</u>
c) <u>Personnel management</u>		b) <u>Seniorpolitikk</u>
d) <u>Occupational health services</u>		c) <u>Personalpolitikk</u>
e) _____		d) <u>Helse på arbeidsplassen</u>
		e) _____
THESAURUS REFERENCE:		
8) ABSTRACT  Life cycle stages and human resources development are central terms in personnel management. The first part of the report deals with life cycle stages and personnel management as terms and background in Norway. The second part presents in general areas for practising personnel management in different life cycle stages, while the third part presents examples of personnel management practised at FFI and the working group's suggestion of four main priority areas.		
9) DATE 17. November 2003	AUTHORIZED BY This page only Svein Rollvik	POSITION Chief of Staff

ISBN-82-464-0771-6

**UNCLASSIFIED**

**SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE**  
 (when data entered)



## **FORORD**

Prosjektet er gjennomført på Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) i perioden mars til november 2003. Prosjektgruppen har bestått av forsker Ulf-Peter Hoppe (avdeling for elektronikk), konsulent Anny Neset (personalkontoret) og prosjektleder Anne Grete B. Lausund (bedriftshelsetjenesten) som også har stått ansvarlig for utformingen av prosjektrapporten.

Det var ønske om representasjon fra tjenestemannsorganisasjonene i prosjektgruppa. Invitasjon gikk ut til organisasjonene på flere måter, men ingen hadde anledning til å delta i arbeidet på dette tidspunktet.





**INNHOOLD**

	<b>Side</b>	
1	HOVEDDEL	9
1.1	Livsfasepolitikk	9
1.1.1	Definisjon og målsetting	9
1.1.2	Bakgrunn i Norge	9
1.1.3	Om livsfasepolitikk	11
1.2	Bakgrunn og motivasjon på FFI	12
1.3	Hensikt og problemstilling for prosjektet	12
1.4	Kort innføring i metode	13
1.5	Organisering og arbeidsgang i prosjektet	14
2	PRESENTASJON AV RESULTATER	14
2.1	Tiltak og mulige områder for livsfasepolitikk.	14
2.2	Seniorpolitikk	15
2.2.1	Myter og fakta	16
2.2.2	Overgang til pensjonisttilværelsen	17
2.3	Metoder	17
2.4	Rammer	18
2.5	Personalpolitikk på FFI	18
3	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	20
3.1	Lederopplæring.	20
3.2	Bytte fra lederjobb til mer faglige stillinger/rådgivende funksjoner	20
3.3	Forebyggende helsetiltak – fysisk trening og trim	21
3.4	Tidskontoordninger	21
4	AVSLUTTENDE DEL	22
4.1	Oppfølging av prosjektet	22
	Litteratur	22
	Nettadresser	23



## PROSJEKTRAPPORT LIVSFASEPOLITIKK

### 1 HOVEDDEL

#### 1.1 Livsfasepolitikk

##### 1.1.1 Definisjon og målsetting

Trygdeetaten definerer livsfasepolitikk slik i sin personalpolitiske handlingsplan fra 1996:

”Med livsfasepolitikk forstår vi en helhetlig personalpolitikk, med tilpassede, planmessige og forberedte tiltak for den enkelte i ulike faser i hele yrkesløpet – ikke bare senkarrieren.

Et hovedanliggende i denne handlingsplanen er å orientere oss svært vidt i livsfasepolitikken. Slik sett blir alle de tiltaksfelt vi konsentrerer oss om i denne planen, uttrykk for en livsfasepolitikk.

Målet vil være:

- å vedlikeholde og utvikle arbeidstakernes ressurser og kompetanse,
- å legge forholdene til rette slik at arbeidstakerne kan delta i lønnet arbeid så lenge de ønsker,
- å styrke organisasjonens ressurser, effektivitet og levedyktighet.”

Waldrop (1991) har delt personalpolitikk for seniorer inn i fire former:

- Langsiktige ordninger - generell personalpolitikk
- Fremtidsrettede tiltak ( jobbotasjon, medarbeidersamtaler)
- Ad hoc tiltak - inkluderende
- Ekskluderende tiltak

##### 1.1.2 Bakgrunn i Norge

Livsfaseorientert personalpolitikk – ofte med hovedvekt på tiltak overfor seniorene, har de siste årene vært et aktuelt tema. Forhold i samfunnet har bidratt til at seniorpolitikk har kommet på dagsordenen: ansatte opplever nye og økte krav i arbeidslivet, alderssammensetningen på arbeidstakere er i endring og gjennomsnittsalderen på arbeidstakere går opp.

Tabellen nedenfor er laget av Senter for seniorpolitikk, og illustrerer utviklingen i alderssammensetning i befolkningen:

Aldersgruppe	1996	2010	%
20-35 år	990.000	861.000	-13
35-49 år	939.000	1.002.000	+7
50-69 år	808.000	1.101.000	+36

Tabell 1.1 Utviklingen i alders sammensetning i befolkningen

Allerede i Stortingsmelding nr 35 (1991-92) ble seniorpolitikk vektlagt som et utviklingsområde.

I 1995 ble det etablert et samarbeid mellom flere forskningsmiljøer. Programmet ”Yrkesliv, aldring og livsløp. Arbeidsmiljø og personalpolitikk” ble ledet av Norsk institutt for forskning og oppvekst, velferd og aldring (NOVA), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Senter for seniorplanlegging. Programmet fikk bred støtte, blant annet fra flere departementer og NHO.

Administrasjonsdepartementet vektla i 1996 følgende prinsipper for den statlige seniorpolitikken:

”Seniorpolitikken skal være helhetlig i den forstand at den omfatter alle yrkeslivsfasen. Den skal være integrert i virksomhetens personalpolitikk og den bør fremme effektivitet og økonomiske mål. Ansvar for seniorpolitiske tiltak skal ligge på linjeleder og planlegging og gjennomføring må ta utgangspunkt både i virksomhetenes og den enkeltes behov.”

Vi i prosjektgruppen kjenner til to større prosjekter i Norge som Arbeidsforskningsinstituttet har evaluert. I forbindelse med et stort arbeid med å utvikle en ny personalpolitisk handlingsplan, satte trykdeetaten i 1996 i gang et pilotprosjekt (seniorprosjektet) i Vestfold. Det andre er et prosjekt om seniorpolitikk for ansatte i sju kommuner.

Trykdeetatens målsetting med sitt seniorprosjekt var å

- ❖ vedlikeholde og utvikle arbeidstakernes ressurser og kompetanse
- ❖ legge forholdene til rette slik at arbeidstakerne kan delta i lønnet arbeid så lenge de ønsker
- ❖ styrke organisasjonenes ressurser, effektivitet og levedyktighet
- ❖ øke bevissthet omkring egen livs- og arbeidssituasjon og faglige behov i forhold til egne interesser og etatens behov for omstilling, kompetanseutvikling og effektivitet
- ❖ styrke lederkompetanse ved å gi lederne økt kunnskap om seniorfasen og derved styrke lederkompetanse overfor seniorer
- ❖ bedre karriereplanlegging. Bidra til en mer aktiv planlegging av seniorkarrieren og til en bedre bruk av medarbeider –eller milepælsamtaler
- ❖ få en mer fleksibel arbeidsorganisering
- ❖ forbedre arbeidsmiljøet

❖ oppnå forsterket regionalt samarbeid

Idebanken for sykefraværsarbeidet ble etablert i 2000 og heter nå Idebanken for et mer inkluderende arbeidsliv. Her beskrives livsfaseorientert personalpolitikk som en lærings- og utviklingsstrategi for yrkeslivet. Videre hevdes det at

”Livsfasepolitikk er en viktig side med å utvikle helsefremmende arbeidsplasser og kan være et velegnet verktøy for å demme opp for økningen i antall sykemeldte og uføre”.

Statens arbeidsmiljøinstitutt har i 2002 vært et av fem pilotprosjekter for Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet 2001-2005. De har arbeidet med holdninger, kompetanseutvikling og forebyggende helsearbeid. Dette har resultert i praktiske tiltak på arbeidsplassen.

### 1.1.3 Om livsfasepolitikk

Begrepet livsfase viser til at vi beveger oss gjennom ulike faser i livet, og at hver fase medfører ulike behov, krav, begrensninger og muligheter. Vanlig inndeling er:

- Førkarrierefase
- Karrierefase
- Midtlivsfase
- Senyrkesfase
- Pensjonistfase

Livsfasepolitikk på arbeidsplassen fokuserer på folks muligheter framfor begrensninger, også i mindre aktive yrkesperioder som småbarnsfaser, sykeperioder osv.

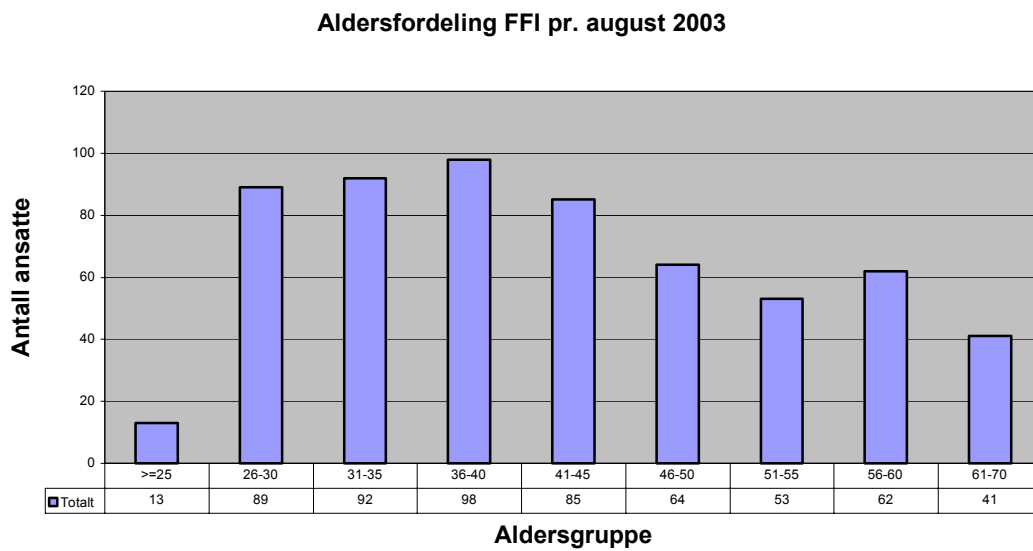
Arbeidslivet (og den enkelte arbeidstaker) må læres opp til å se mulighetene (framfor problemene) i at folks prestasjoner i arbeidslivet varierer, og at livsfasene ikke nødvendigvis følger antatte normer. Et fleksibelt og inkluderende arbeidsliv vil bli stadig mer nødvendig for å møte endringshyppigheten i samfunnet, både i arbeidslivet og i samfunnet for øvrig. Livsfasepolitikk utvikles i et samspill mellom den enkelte arbeidstaker, arbeidsgiver og virksomhetens strategier.

I prosjektrapporten bruker vi seniorpolitikk og livsfasepolitikk som nesten synonyme begreper. I alle livsfaser forekommer det spesielle krav til personalpolitiske ordninger.

Mye av grunnlaget for hva som skal skje i senyrkesfasen legges i midtlivsfasen. Begrepet seniorpolitikk blir mer og mer erstattet med livsfasepolitikk fordi man ikke ønsker spesielt å fokusere på seniorene med den følgen at grupper av ansatte settes opp mot hverandre. Noen reagerer også negativt på seniorbegrepet og på at mennesker skal ”settes i båser” etter alder.

## 1.2 Bakgrunn og motivasjon på FFI

Prosjektet kom i gang etter ønske fra FFIs personalsjef. Instituttet ønsker å ha en bevisst og konkret livsfaseorientert personalpolitikk. Bedriftshelsetjenesten (BHT) har også fått spørsmål om livsfasepolitikk fra ansatte ved instituttet. Personalet i BHT har vært på kurs og konferanser der andre arbeidsssteder har delt erfaringer. Dette har vært inspirerende og motiverende til å sette i gang prosjektet.



Figur 1.1 Aldersfordelingskurve

Som vi ser av aldersfordelingskurven, har vi i dag på FFI en forholdsvis jevn fordeling på alderstrinn. Mellom 26 år og 45 år har vi 85-100 ansatte i hver 5-årsgruppe. Mellom 46 år og 60 år har vi 50-65 ansatte i hver 5-årsgruppe. Over 60 og spesielt under 26 år er det færre ansatte.

Vi anser dette som en sunn fordeling, med tilnærmet like mange nyutdannede og erfarne ansatte. Vi mener at det er verdt å jobbe for at denne alderfordelingen opprettholdes i store trekk i årene som kommer. Vi tolker den jevne fordelingen generelt som et tegn på at det ikke er spesielle problemer forbundet med noen aldersgruppe på FFI i dag, og at det kan lønne seg å opprettholde og videreutvikle det vi har.

## 1.3 Hensikt og problemstilling for prosjektet

Prosjektets hensikt er å:

- orientere oss om andres erfaringer med livsfasepolitikk

- få en oversikt over konkrete mulige områder der livsfaseorientert personalpolitikk kan praktiseres
- se på hvilke personalpolitiske tiltak FFI allerede praktiserer overfor ansatte i forskjellige livsfaser (uten å pr i dag definere det som livsfasepolitikk)

I prosjektets startfase hadde vi også til hensikt å komme med forslag til konkrete rutiner for livsfaseorientert personalpolitikk. Under prosjektets gang fant vi det nødvendig å dele arbeidet i to faser: i første omgang arbeide med grunnlaget for god livsfasepolitikk og deretter utarbeide hensiktsmessige rutiner for praktisering. Vi mener at utarbeidelse av personalpolitiske rutiner er et område for bedriftens ledelse og personalavdelingen. Videre mener vi at fleksibilitet og individuell tilpasning er en nødvendig forutsetning for å utøve god personalpolitikk.

#### **1.4 Kort innføring i metode**

Vi valgte først å samle både eventuelle problemer og allerede eksisterende tiltak i forbindelse med livsfasepolitikk på FFI. Arbeidet skulle være rettet som et resultat som var åpent i utgangspunktet: Vil vi komme frem til vesentlige kursendringer som skulle være nødvendig på FFI, eller vil vi komme frem til at kun små justeringer er nødvendige?

Prosjektgruppen studerte litteraturen (se litteraturliste) for å finne hvilke problemer andre bedrifter har funnet, og hva slags tiltak de har funnet formålstjenlig for seg. Videre studerte vi forholdene på FFI for å avdekke mulige problemområder, og for å finne de tiltak som allerede finnes, om enn under andre overskrifter enn livsfasepolitikk. Vi har også fått informasjon og hørt om andres erfaringer fra foredrag og samtaler.

Som vi vil se i avsnitt 2.1, er det mange mulige tiltak å velge i mellom.

Alle sammen er "nice to have". Det kan ikke ha noe hensikt å innføre dem alle sammen med én gang (de som ikke allerede finnes på FFI), om vi mener at tilstanden på FFI er stort sett bra i henhold til livsfasepolitikk. Derfor bestemte vi oss for å velge ut fire av de mulige tiltakene som forslag til videre satsningsområder som vi bedømte ville gi den største forbedring i forhold til livsfasepolitikk.

## 1.5 Organisering og arbeidsgang i prosjektet

	Estimat T/D/U	Tidsskala (kalendertid)										ID	Milepæler		
		feb.03	mar.03	apr.03	mai.03	jun.03	jul.03	aug.03	sep.03	okt.03					
21.02.2003			■												valg av prosjekttema og prosje
26.02.2003			■												prosjektskisse, forankring i F
06.03.2003			■												godkjenning i AMU
19.03.2003				■											info i VHT møte
01.04.2003				■											info i møte med de tillitsvalg
28.04.2003					■										første møte i prosjektgruppe
20.05.2003						■									møte i prosjektgruppe
28.05.2003						■									møte i prosjektgruppe
04.06.2003							■								presisering av prosjektmålene,
19.06.2003								■							møte i prosjektgruppe
14.08.2003									■						justering av rapportens dispos
21.08.2003										■					møte i prosjektgruppe
12.09.2003											■				møte i prosjektgruppe
06.10.2003												■			møte i prosjektgruppe

Tabell 1.2 Fremdriftsplan

## 2 PRESENTASJON AV RESULTATER

### 2.1 Tiltak og mulige områder for livsfasepolitikk.

Virksomhetens personalpolitikk bør inneholde ulike virkemidler som kan tas i bruk for medarbeidere i ulike livsfaser. Stikkord er nye utfordringer, nye kolleger, nye vurderinger og ny innsikt. Her er noen eksempler på områder der livsfaseorientert personalpolitikk kan praktiseres:

#### Opplæring og kompetanseutvikling:

- Systematisk kompetanseoverføring fra seniorer til nyansatte
- Fadder- og veiledningsordninger
- Lederopplæring
- Hospitering
- Etter- og videreutdanning med lønnskompensasjon
- Karriereplanlegging og alternative karriereveier
- Sabbatsordning
- Opplæring og prioriterte kurstilbud for seniorer

#### Fleksibel organisering av arbeidet:

- Permisjonsordninger, for eksempel studiepermisjon med lønn
- Tidskontoordninger
- Intern/ekstern jobbrotasjon, ny jobb ved andre avdelinger
- Tildeling av nye oppgaver



- Utvidelse / endring av ansvarsområde
- Redusere arbeidstiden/ fleksibel arbeidstid
- Delvis pensjonering, delvis arbeid
- Tidlig pensjonering
- Mer fleksibel pensjonsalder
- Kombinere AFP-pensjon / jobb fra 64 år
- Bytte fra lederjobb til mer rådgivende virksomhet og vise versa

**Forebyggende helsearbeid:**

- Bedriftshelsetjeneste
- Aktivitetstilbud (organiserte turer, trim i arbeidstiden, friluftsdager etc)
- Kulturtilbud

## 2.2 Seniorpolitikk

Seniorpolitikk skal først og fremst være utviklingspolitikk der hensikten er å bidra til at den enkelte har arbeidslyst og god nok kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver helt til siste yrkesaktive dag, noe som igjen gir grunnlag for at den enkelte kan stå i arbeid lengst mulig. Seniorfasen regnes tradisjonelt fra 45 år og oppover.

Inkluderende arbeidsliv som begrep er for tiden mye omtalt. Regjeringen og partene i arbeidslivet inngikk i oktober 2001 avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, og det er ønskelig at flest mulig bedrifter og virksomheter skal undertegne avtalen. Et av målene med avtalen er å ta bedre i bruk eldre arbeidstakeres ressurser og arbeidskraft i arbeidslivet.

Seniorpolitikk bør ikke utvikles til en særpolitikk, men integreres i den helhetlige personalpolitikken.

Tiltak for at ansatte skal bli lengre i arbeidslivet må settes inn lenge før de nærmer seg pensjonsalder.

Viktige forutsetninger for god seniorpolitikk:

- Satsingen må være godt forankret i toppledelsen
- Det må innarbeides en bred forståelse i hele virksomheten for hvorfor det er nødvendig med seniorpolitikk og satsing på seniorenene.
- Kunnskapstilførsel og holdningspåvirkning må bidra til bedriftskulturelle endringer som innebærer verdsettelse og inkludering av seniorenene.
- Linjeledere må tilføres kompetanse og verktøy som gjør det mulig for dem å lede seniorenene på en god måte.
- Opplærings- og utviklingstiltakene må i større grad vinkles også mot de godt voksne.
- Fagforeningene må inviteres til samarbeid om seniorpolitikken.

Hvilke holdninger har ledere og andre i virksomheten til læring og utvikling i voksen alder? Satses det på middelaldrende og eldre, og inkluderes de i utviklingsarbeidet?

Det vil være stort behov for kunnskap og dokumentasjon omkring aldring og arbeid, utvikling gjennom livsfaser, sterke og mindre sterke sider hos seniormedarbeiderne, læringsbehov m.v. Dette er viktige elementer i oppbyggingen av en bedre lederkompetanse overfor seniorer, men slik kunnskap er også viktig for den enkelte medarbeiders syn på seg selv, sin kompetanse, yrkesrolle og arbeidsevne.

Tiltak på organisasjonsnivå:

- Utarbeide alderssammensetning
- Arbeidsmiljøundersøkelse (vekt på seniorspørsmål)
- Handlingsplaner
- Kompetansekartlegging (har senioren en kompetanse for virksomhetens framtid).
- Sluttintervju (evaluering fra de som skal pensjoneres).
- Personaløkonomi (er det dyrere å etter-/videreutdanne en senior enn å nyrekruttere?).

I den siste hovedtariffavtalen (1.05-02-30.04.04) er følgende nytt om seniorpolitiske tiltak i staten:

”For å motivere arbeidstakere som har fylt 62 år til å stå lenger i arbeid, og på denne måten bidra til et mer inkluderende arbeidsliv, kan arbeidsgiver inngå avtale med den enkelte arbeidstaker hvor det kan gis:

- Tjenestefri med lønn en arbeidsdag pr. kalendermåned
- Et kronetillegg dersom arbeidstaker utsetter sin fratreden til et nærmere avtalt tidspunkt

AAD vil i samråd med hovedsammenslutningene utarbeide nærmere retningslinjer.”

### 2.2.1 Myter og fakta

En seniormedarbeider har i dag, i forhold til tidligere, vanligvis

- bedre helse og lengre levetid
- bedre utdanning
- senere yrkesstart og kortere karriere
- mindre fysisk krevende arbeid
- bedre arbeidsmiljø og bedre arbeidstidsordninger
- lavere pensjonsalder

Aldring er en naturlig livsprosess som både er preget av vekst så vel som reduksjon. Det er ofte satt fokus på det negative og det skrøpelige i stedet for på modning, utvikling og vekstpotensiale.

I godt voksen alder kan man selvsagt oppleve svekkelse når det gjelder syn, hørsel og muskelkraft. Det er imidlertid viktig å huske på at menneskets evne til å utvikle mestringsmåter på mange måter oppveier den reduserte funksjonen.

Andre forhold er ofte viktigere i arbeidssammenheng enn rent fysiske reduksjoner:

Seniorer har ofte verdifull erfaring og kunnskap og kan gjennom et langt liv ha opparbeidet seg stor menneskelig og sosial innsikt. Sosial kompetanse, problemkompetanse (problemløsningsevne og vurderingsevne) og modenhet kombinert med realkompetanse er verdifullt for arbeidsplassen.

Mange har stort referanseområde, nettverk og flere referanser.

Lang yrkemessig erfaring kan gjøre det lettere å se sammenheng og årsaksforhold

### 2.2.2 Overgang til pensjonisttilværelsen

Det er viktig å gi informasjon og kurs til medarbeidere som nærmer seg pensjonsalderen om rettigheter og plikter. Det handler om å se muligheter og fordeler framfor begrensninger. Og ikke minst handler det om å sette tiltak ut i praksis.

Det bør gis mulighet til gradvis overgang til pensjonisttilværelsen ved tilrettelegging av deltidsstillinger.

Det er bra om virksomheten kan legge til rette for aktiviteter og interessegrupper, som også kan være et tilbud etter at en medarbeider har gått av med pensjon. Det faglige og sosiale fellesskapet kan være tungt å miste når man går ut av yrkesrollen.

Selv om man er blitt pensjonist, kan den kunnskap, erfaring og innsikt man har, brukes av tidligere arbeidsplass for eksempel gjennom vikartjeneste, sensorarbeid eller på annen måte. Hvordan virksomheten behandler sine tidligere ansatte, gir dessuten viktige signaler om hva dagens seniorer har i vente.

## 2.3 Metoder

Når metoder skal velges, er det viktig å fokusere positivt på mål:

- Hvilke tiltak kan gi arbeidsglede, utfordringer, motivasjon og trivsel?
- Viktige forutsetninger for motivasjon er følelsen av å bli verdsatt, opplevelsen av å bli satset på og regnet med.
- Blir den ansatte respektert og behandlet individuelt og ut fra sin kompetanse?
- Blir arbeidstakeren sett på som en ressurs?
- Blir medarbeideren informert og tatt med på råd bl.a. i omstillingsprosesser?

Flere steder har midtlivsseminar, seniorseminar, kurs i forberedelser til pensjonsalderen, lederseminar og dialogsamling blitt brukt som metoder der målsettingen var at de ansatte skulle få økt sin bevissthet omkring egen livssituasjon og egne ressurser. Videre mål var at den enkelte deltaker skulle som yrkesaktiv ha økt sin kunnskap og innsikt om seniorpolitikk, muligheter og begrensninger og fått inspirasjon til å ta fatt på egen arbeidsplass.

Milepælsamtaler (en særskilt medarbeidersamtale) der leder og medarbeider i etterkant utarbeider en utviklings/karriereplan har også blitt benyttet som ”metode”

Her bør medarbeideren få anledning til å ta opp viktige spørsmål og problemstillinger med nærmeste leder og eventuelt med bistand fra personalavdelingen.

Forslag til problemstillinger i slike samtaler kan være:

Meningsfull jobb, mer eller mindre ansvar, passe arbeidsmengde, slitsomme jobboppgaver, variasjon /ensformighet, innflytelse på eget arbeid og egen arbeidssituasjon, kompetanseutvikling, tilbakemelding, endring av arbeidstid og mer fleksibelt arbeidsopplegg.

## 2.4 Rammer

Erfaringer peker på viktige betingelser for hvorvidt en ny personalpolitikk skal lykkes: økonomi, behov, organisering og kultur, maktbalanse, gjensidig tillit, størrelse på virksomheten og bransje. En allmenn erfaring er at initiativ på dette feltet ofte drepes av andre kortsiktige prioriteringer. Derfor er det viktig i slike endringsprosesser å jobbe på flere nivåer for å sikre bred og dyp forankring.

## 2.5 Personalpolitikk på FFI

En målsetting med dette prosjektet er å se på hvilke personalpolitiske tiltak FFI allerede praktiserer overfor ansatte i forskjellige livsfaser uten å pr i dag definere det som livsfasepolitikk.

Funnene har vi satt inn i følgende tabell:

Den første spalten inneholder punkter vi har funnet i litteraturen.

Den andre spalten inneholder tilsvarende ordninger og eksempler på tiltak som praktiseres på FFI. – betyr minus, dvs. at tiltak på dette området ikke finnes. Denne spalten er ikke fullstendig; det vil si at vi ikke har listet opp alle tiltak som finnes. Prosjektgruppen har ikke hatt anledning til å gå inn og kvalitetsvurdere de ordninger som finnes. Dermed er det ikke uttalt om dette tiltak er hensiktsmessig for FFI eller ikke.

Områder for livsfaseorientert personalpolitikk	Eksempler på ordninger og tiltak som finnes på FFI
<b>Opplæring og kompetanseutvikling</b>	
Fadder- og veiledningsordninger	Fadderordning for nyansatte, veiledning fra prosjektleder
Systematisk kompetanseoverføring fra seniorer til nyansatte	Se fadder- og veiledningsordninger
Lederopplæring	Prosjektlederkurs
Etter- og videreutdanning med lønnskompensasjon	Permisjon med lønn 3 mnd – 1 år, vanligvis ved utenlandsk studiested eller samarbeidende institusjoner / bedrifter
Karriereplanlegging og alternative karriereveier	Forsker og ingeniør opprykk
Sabbatsordning Hospitering	Etter avtale
Opplæring og prioriterte kurstilbud for seniorer	Generelle tilbud
<b>Fleksibel organisering av arbeidet</b>	
Permisjonsordninger, for eksempel studiepermisjon med lønn	Se ”Etter- og videreutdanning med lønnskompensasjon”
Tidskontoordninger	-
Intern/ekstern jobbrotasjon, ny jobb ved andre avdelinger	Ønskelig fra FFIs side ifm. oppstart av nye prosjekter.
Tildeling av nye oppgaver	For forskere: ifm oppstart av nye prosjekter hvert 2-4 år
Utvidelse / endring av ansvarsområde	Ja
Redusere arbeidstiden / fleksibel arbeidstid	Seniorpolitiske tiltak HTA pkt 5.10.1 Fleksitid
Delvis pensjonering, delvis arbeid Mer fleksibel pensjonsalder	AFP
Kombinere AFP-pensjon / jobb fra 64 år	Ja
Bytte fra lederjobb til mer rådgivende virksomhet og vise versa	Muligheten er tilstede for den enkelte; tilsynelatende ansiktstap?

Individuell tilrettelegging ved spesielle behov / redusert arbeidsevne (f.eks helseproblemer, gravide)	Ja
<b>Forebyggende helse</b>	
Bedriftshelsetjeneste	Ja
Kulturtilbud	Felles innkjøp av teaterbilletter
Forebyggende helsetiltak, fysisk trening/trim. (organiserte turer, trim i arbeidstiden, friluftsdager osv.)	Bedriftsidrettslag; trim i arbeidstiden; skidagen

### 3 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Ved instituttet er det vilje og evne til å utøve en god fleksibel personalpolitikk. Ikke minst kommer dette til uttrykk ved ønsket om gjennomføring av dette prosjektet. Som vi ser av tabellen i kapittel 2.5, har FFI tiltak og rutiner innen de fleste områdene der livsfasepolitikk kan praktiseres.

Prosjektgruppen har kommet frem til følgende fire områder vi anbefaler at det satses videre på. Disse områdene er lederopplæring, tidskontoordninger og forebyggende helsetiltak. Videre anbefaler vi at det arbeides med at ansatte (dersom de selv ønsker dette) kan gå fra lederfunksjoner til mer faglige stillinger eller rådgivende funksjoner uten at dette medfører ”ansiktstap”.

#### 3.1 Lederopplæring.

Med ledere mener vi alle som har lederansvar på FFI. Det stilles stadig større krav til ledere. I tillegg til faglig ansvar og krav om effektiv faglig måloppnåelse, har de personalansvar. Ledere er viktige miljøfaktorer, står sentralt i faglig og personlig utvikling av medarbeidere og kan bidra positivt mht utviklingen av gode mellommenneskelige arbeidsrelasjoner.

Vi mener det er meningsfullt å opprettholde FFIs nåværende lederopplæring. I tillegg kan lederne som gruppe styrkes, f.eks ved ledersamlinger rundt aktuelle temaer (personalansvar, sykefraværsoppfølging, konflikthåndtering m.m). Regelmessige møter i egne fora der ledere kan utveksle erfaringer med ledelse, kan være av betydning for den enkelte.

#### 3.2 Bytte fra lederjobb til mer faglige stillinger/rådgivende funksjoner

Ikke alle ledere ønsker å fungere som leder resten av yrkeskarrieren. Erfaringsmessig har det vist seg at det ikke alltid er like lett å gå tilbake til en faglig relatert jobb etter å ha vært leder. Noen føler at de taper ansikt, og at det å fratrukke en lederstilling er et tegn på inkompetanse i

stillingen og et skritt tilbake på karrierestigen. Det er flere grunner til å arbeide for en mer fleksibel lederpolitikk; både for organisasjonen og for den enkelte. Ansatte i f eks seniorfasen kan ha behov for og ønske om å arbeide redusert arbeidstid og ha mindre ansvar, og det kan være vanskelig å kombinere dette med lederstilling. I flere forskningsmiljøer på FFI er det flere personer som ønsker å lede enn det er lederjobber. Det å ha vist effektiv prosjektledelse blir betraktet som viktig i opprykkssammeheng.

Hvordan arbeide med dette? Prosjektgruppen har ikke konkrete tiltak, men vi mener det er interessant å få satt i gang en diskusjon rundt temaet.

### **3.3 Forebyggende helsetiltak – fysisk trening og trim**

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har gjennomført et livsfaseprosjekt internt. De valgte ut forebyggende helsearbeid som et av satsningsområdene. Prosjektgruppen gjengir her STAMIs begrunnelse, og gjør den til vår egen:

”God helse er viktig gjennom at den påvirker livskvalitet og livsutfoldelse, samt at den påvirker arbeidsevnen. Ett mål for STAMI er at vi skal kunne bidra til at våre medarbeidere skal beholde god helse og arbeidslyst. Tilpasning og forebygging må skje under hele arbeidsløpet, slik at vi forhindrer at medarbeiderne påføres unødvendig skade og slitasje som medfører helseplager som resulterer i tidlig yrkesavgang. Verktøy som er viktige i denne prosessen er å tilrettelegge for fysisk aktivitet, i og utenfor arbeidsplassen, optimal tilrettelegging av arbeidsplasser, bevisstgjøring rundt egen helse og HMS-arbeidet.”

Regelmessig fysisk aktivitet reduserer risikoen for å utvikle hjerte- og karsykdommer og diabetes 2. Videre er det dokumentert at regelmessig fysisk aktivitet virker forebyggende på høyt blodtrykk, muskel- og skjelettsykdommer og har gunstig innvirkning på psykisk helse.

Sosial- og helsedirektoratet anbefaler for inaktive voksne daglig fysisk aktivitet med energiforbruk på ca 150 kcl (630 kJ). Dette tilsvarer for eksempel 30 minutters rask gange, og har en betydelig helseeffekt. En ytterligere økning i aktivitetsnivået vil gi større helsegevinst.

Det eksisterer allerede tiltak på dette feltet på FFI, og flere tiltak kan settes inn. Slike aktiviteter kan være trivselsfremmende og kan bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser. Flere bedrifter har innført rutiner og opplegg, og av eksempler kan nevnes organisert tur i lunsjen, trimgrupper og friskvern. Det er erfaringer (f eks Statoil) med trening under veiledning av helsepersonell for en begrenset periode, og der arbeidstakeren forplikter seg på egentrening etter dette.

### **3.4 Tidskontoordninger**

Fleksibel organisering av arbeidstiden kan bidra til at eldre arbeidstakere kan få mer fritid og få muligheten til ”ta seg inn” i en krevende arbeidshverdag.

Som tidligere nevnt åpner tariffavtalen i staten opp for tidskontoordninger ved å gi tjenestefri med lønn en arbeidsdag pr. kalendermåned etter fylte 62 år. STAMI har i forbindelse med sitt livsfaseprosjekt valgt å ligge på linje med hovedtariffavtalen. I tillegg får ansatte over 55 år fri en halv dag pr. kalendermåned.

## **4 AVSLUTTENDE DEL**

### **4.1 Oppfølging av prosjektet**

I noen tilfeller i tidligere seniorprosjekter har ansatte opplevd at lite konkret har kommet ut av prosjektene, og at forventningene ikke ble innfridd. Det er nødvendig på forhånd å avklare hva som er mulig å gjennomføre i bedriften. Urealistiske forventninger kan skape nedtur for både ledere og andre ansatte. Har vi forventninger om innføring av konkrete rutiner som kan føre til konkrete endringer i ansattes konkrete arbeidssituasjon eller er målet i seg selv at vi får i gang en diskusjon om temaet livsfaseorientert personalpolitikk?

Personalkontoret har søkt Arbeids- og administrasjonsdepartementet om prosjektmidler til arbeid med livsfaseorientert personalpolitikk.

Arbeidsmiljøutvalget og verne- og helsetjenesten informeres om prosjektet i desember, og det blir bedriftens valg om det blir arbeidet mer med de anbefalte områdene innen livsfaseorientert personalpolitikk. Dersom det er ønskelig å fokusere videre på dette arbeidet, ser vi det som nødvendig at det blir forankret i bedriften, og at ledelsen, de tillitsvalgte og BHT kan bistå personalkontoret med ressurser til dette videre arbeidet.

### **Litteratur**

- (1) Lahn, L, Karlsen, B (1998): Trygdeetatens livsfasepolitikk - Evaluering av seniorprosjektet, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo 1998.
- (2) Iversen, Lauvdal, Lahn og Eikeland (2000): Livsfasetilpasset personalpolitikk – seniorperspektivet, Rapport 5, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- (3) Hauge, Branstad og Ausland (2002): Seniorpolitikk – en veileder i livsfaseorientert personalpolitikk, Tiden norsk forlag.
- (4) Idébanken for sykefraværsarbeidet – faktaark.



- (5) Lunde, Åsmund (2002): Seniorpolitikk skal overflødiggjøres, Rehabiliteringsmagasinet BRIS 1, s 44.
- (6) Diverse informasjonsmateriell fra Trygdeetaten.
- (7) Lyng, Kolbein (1999): Oppfatninger av eldre arbeidstakers yrkeskompetanse og omstillingsevne, NOVA-rapport 10.
- (8) Ingebretsen/Lindbom (2000): Midt i livet og midt i arbeidslivet - Erfaringer fra intervjuundersøkelse med 40-50 åringer, NOVA-rapport 19.
- (9) Sosial- og helsedirektoratet: Fysisk aktivitet og helse – Anbefalinger.
- (10) Ausland, Liv Hansen (2002): Om livsfasepolitikk og seniorpolitikk i arbeidslivet, Henærsenteret, Høgskolen i Vestfold.

### **Nettadresser**

[www.forskerforbundet.no](http://www.forskerforbundet.no)

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

[www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

[www.stami.no](http://www.stami.no)

[www.trygdeetaten.no](http://www.trygdeetaten.no)

[www.odin.no](http://www.odin.no)

[www.eldreakademiet.no](http://www.eldreakademiet.no)