

UNIVERSITETET I
NORDLAND

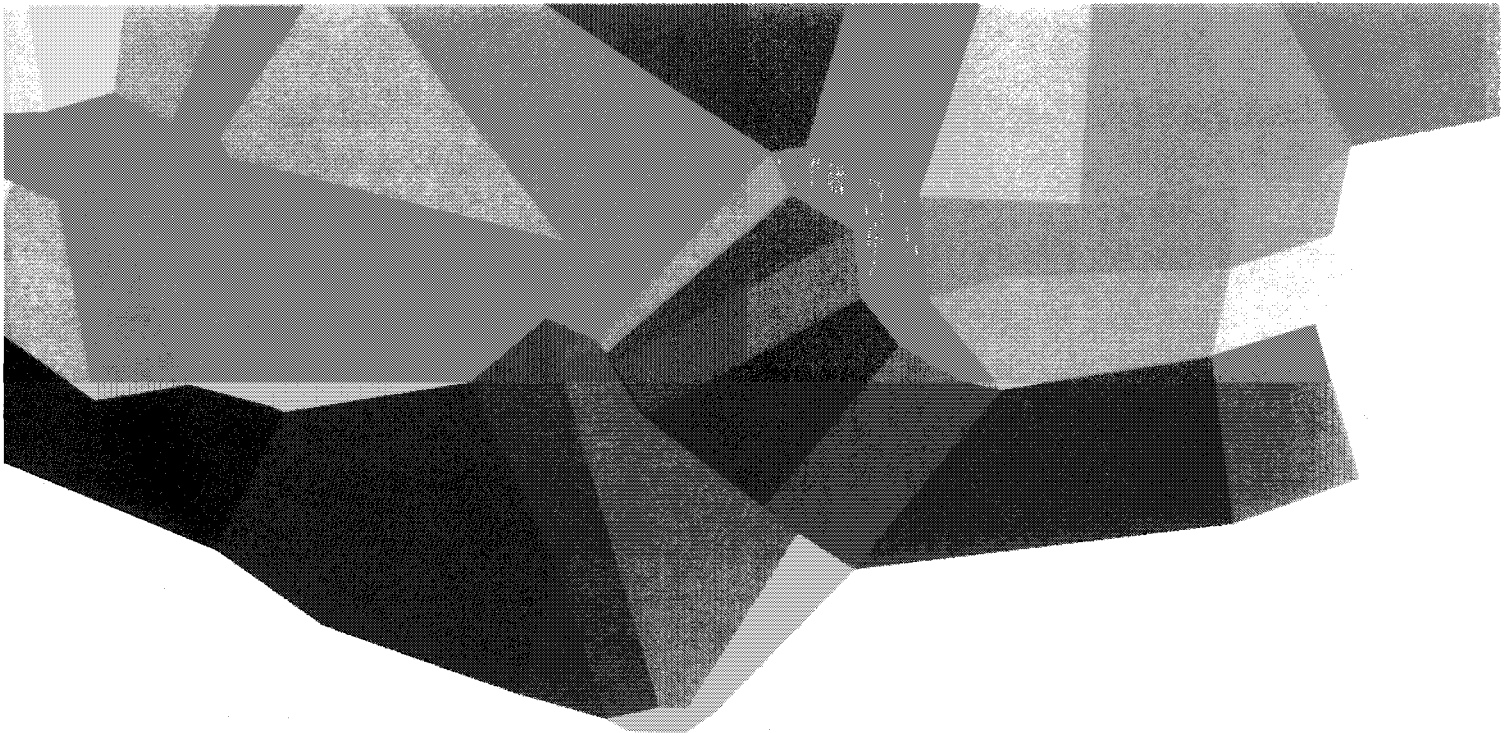
MASTEROPPGAVE

Virker virkemidlene?

En evaluering av seniorpolitikken og de
seniorpolitiske virkemidlene i Vefsn kommune

Av Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

HR301S Master i personalledelse (HRM)
Vår 2013



Det er den draumen.

*Det er den draumen me ber på
at noko vedunderleg skal skje,
at det må skje-
at tidi skal opna seg
at hjarta skal opna seg
at dører skal opna seg
at kjeldor skal springa
at draumen skal opna seg,
at me ein morgunstund skal glida inn
på ein vâg me ikkje har visst um*

Olav H Hauge

Forord

Når to nære kollegaer er masterstudenter samtidig, er studiene et naturlig tema i løpet av en arbeidsdag. Å være student i en travel arbeidshverdag er ikke alltid like enkelt, og kan noen ganger fortone seg litt uoverkommelig. På en sånn dag i november 2012 ble det født en ide om at vi kanskje begge kunne komme i mål med studiene hvis vi skrev masteroppgaven sammen.

Imidlertid lå det en stor utfordring i dette fordi vi var tilknyttet forskjellige masterstudier og forskjellige fakultet ved Universitetet i Nordland. Den ene tok masterstudie i Personalledelse og var tilknyttet Fakultetet for samfunnsvitenskap og den andre tok MBA-studiet og var tilknyttet Handelshøyskolen i Bodø.

Spenningen var derfor stor etter at den første henvendelsen var sendt til UiN med forespørsel om det var gjennomførbart å skrive en felles masteroppgave. Og ettersom du nå sitter med vår masteroppgave i hånden, sitter du også med svaret vi fikk fra UiN.

Ideen om å skrive en masteroppgave dukket som sagt opp en mørk novemberdag i 2012. At temaet ble seniorpolitikk og seniorpolitiske virkemidler har flere årsaker. Temaet seniorpolitikk var et av flere mulige alternativer ettersom vi begge ønsket å skrive masteroppgave relatert til egen jobb og egen organisasjon. Et forhold som spilte inn var at det valgte temaet i størst mulig utstrekning måtte falle inn under det vi hadde av felles teoretisk plattform fra våre ulike studier. Valget falt derfor på seniorpolitikk og seniorpolitiske virkemidler både fordi vi betrakter dette som et interessant og viktig tema, og at vi innenfor dette emnet hadde felles teoretisk ståsted som utgangspunkt for å forske på dette temaet.

De første vi vil rette en stor takk til er alle ved Universitetet i Nordland som har hjulpet oss med å få dette til. De har tatt seg av alle spørsmål og funnet tekniske løsninger for at denne masteroppgaven kunne realiseres som et samarbeid mellom 2 studenter tilknyttet hvert sitt studie og hvert sitt fakultet.

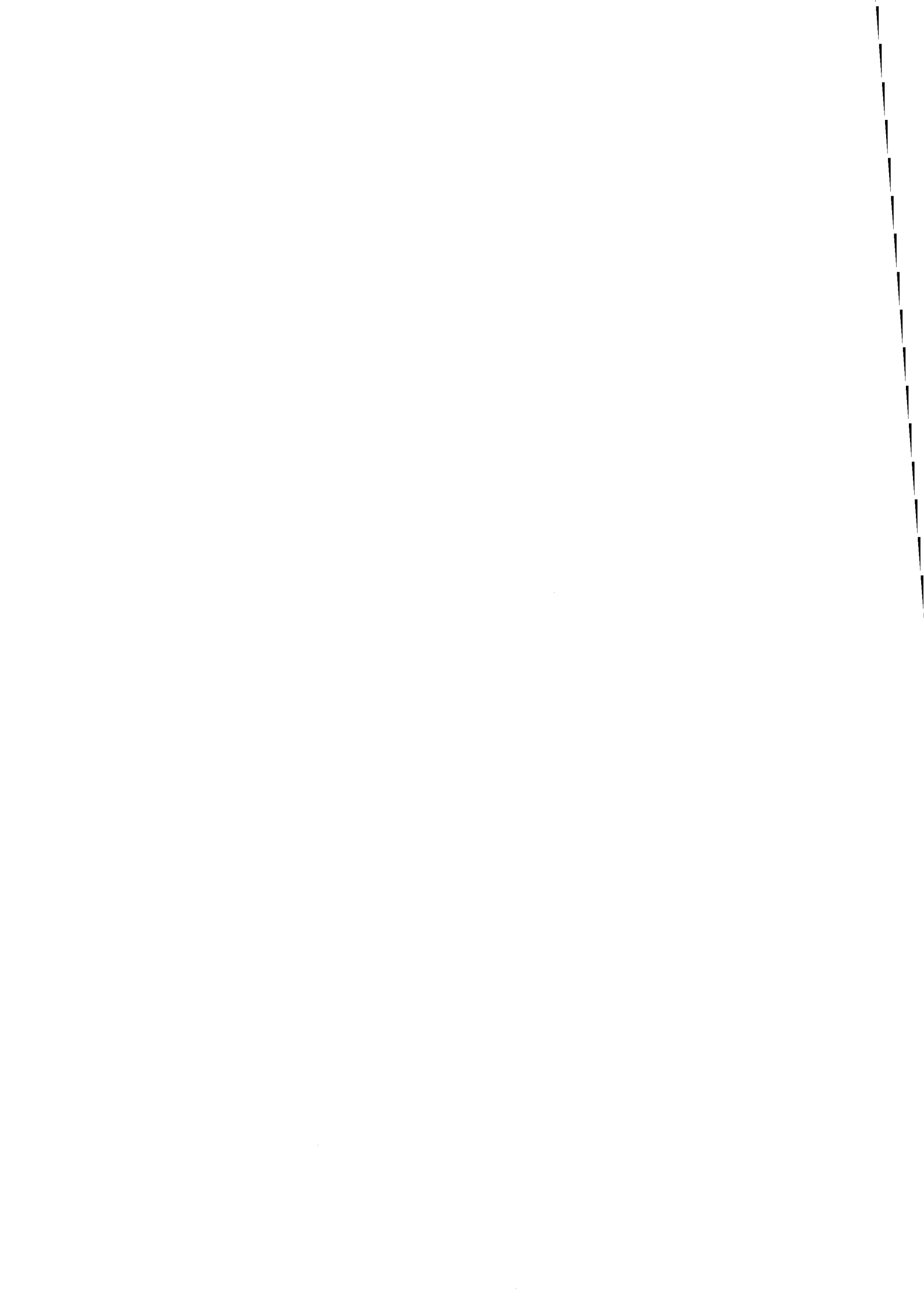
Vi vil også rette en takk til rådmannen i Vefsn kommune som gav oss sin tillatelse til å forske i egen organisasjon. Takk til alle senioransatte som stilte opp og svarte på vårt spørreskjema, slik at vi fikk tilstrekkelig data til å gjennomføre forskningsarbeidet. Takk til de fire lederne som stilte opp som informanter, og takk til alle andre kollegaer som har bidratt med opplysninger og innspill under vegs.

Vi skal heller ikke glemme alle våre medarbeidere i egen enhet som har vist stor forståelse for at deres leder og rådgiver periodevis har vært lite tilgjengelige.

Sist men ikke minst – en takk til våre familier, spesielt våre kjære menn, som har vist stor forståelse og tålmodighet for at vi de siste månedene har vært lite tilstede for dem.

Mosjøen 06.06.2013

Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord



Sammendrag

Tema for vår undersøkelse har vært å se på om virkemidlene i Vefsn kommunes seniorpolitikk fungerer etter hensikten, nemlig å blant annet bidra til å beholde seniormedarbeiderne lengst mulig i aktiv tjenesteproduksjon og arbeid. Vår problemstilling fokuserer på dette og lyder som følger;

”Har virkemidlene (tiltakene) i seniorpolitikken ønsket effekt i forhold til målsettingen med seniorpolitikken, og i hvilken grad bidrar disse til å løse framtidens utfordringer i forhold til å sikre framtidig arbeidskraft?”

Formålet med oppgaven har vært å se på om kjennskap til kommunens virkemidler, leders fokus og senioransattes fornøydhetsgrad på det enkelte virkemiddel, fører til økt motivasjon til å stå videre i arbeidslivet. Materialet er innhentet gjennom en kvantitativ undersøkelse som har bestått av en spørreundersøkelse til kommunens seniorer, og en kvalitativ undersøkelse gjennom strukturert intervju med fire ledere i kommunen. I tillegg har vi sammenlignet vår undersøkelse med tidligere gjennomført evaluering av seniorpolitikken i 2009, og også sammenlignet vår spørreundersøkelse opp mot ledernes svar i intervjuet.

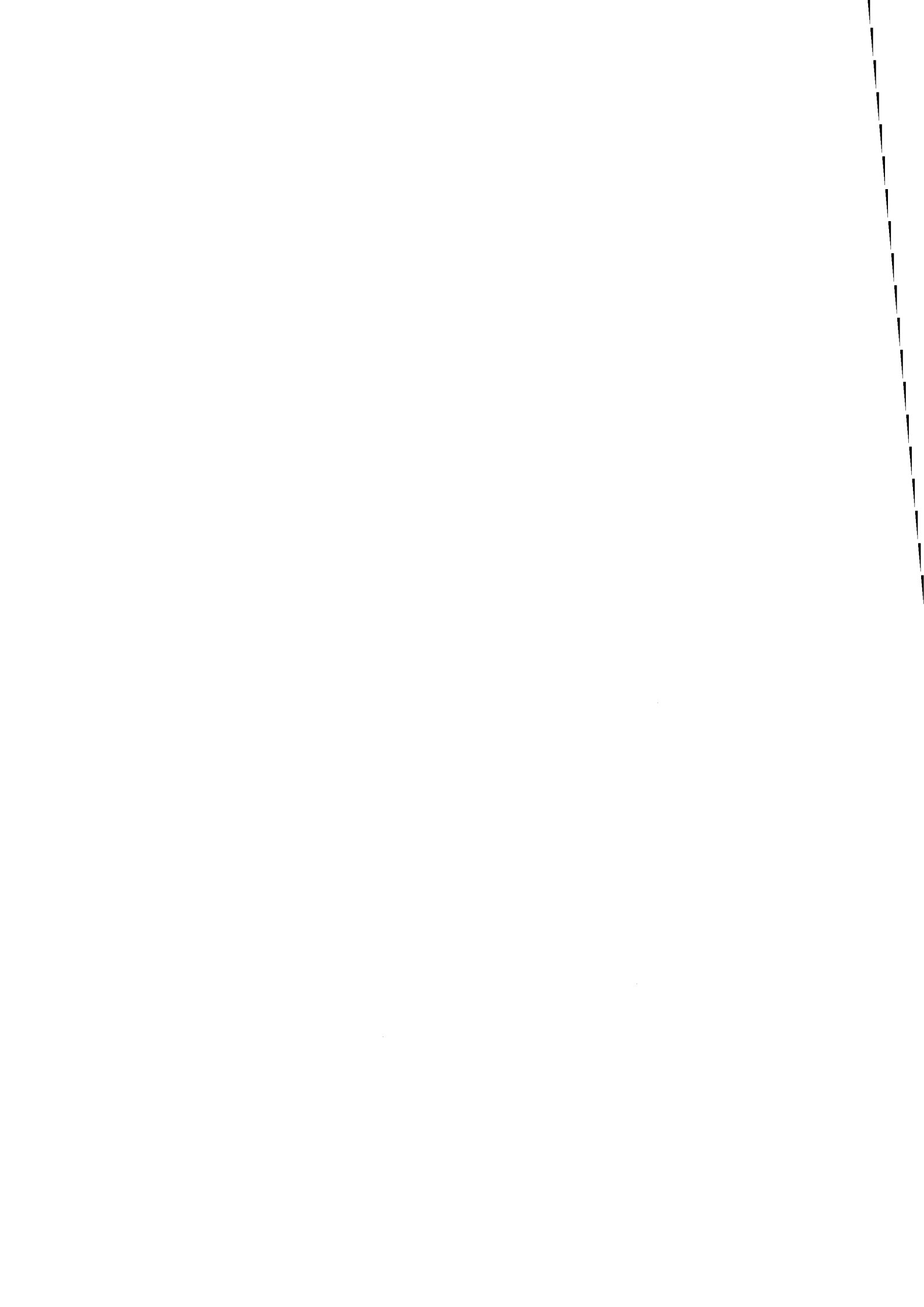
Vårt teoretiske utgangspunkt har vært motivasjonsteori representert ved Maslow og Herzbergs teoretiske modeller. I tillegg har vi har vi brukt teoretiske perspektiver på strategi og intern kommunikasjon utledet fra Roos et. Al og Erlien.

Som hovedresultat i vår analyse og drøfting har vi kommet frem til at det er en sammenheng mellom de tre variablene fornøydhetsgrad, lederfokus og opplevelsen av at virkemiddelet bidrar til et ønske om å stå lengre i jobb. Dette kommer frem i figur 4.27 på side 83.

Videre konkluderer vi med at kommunen mangler en helhetlig strategi for jevnlig og planmessig evaluering og kontroll av seniorpolitikken. Dette for blant annet å sørge for at den blir evaluert - virker virkemidlene - og for å sikre at lederne som skal følge den opp har tilstrekkelig informasjon og kunnskap til å håndtere oppgaven for å nå målsettingen. Vi ser også at det er en tydelig sammenheng mellom en manglende strategi og at den interne kommunikasjonen mellom toppledelsen og lederne, og mellom lederne og ansatte ikke fungerer som forutsatt.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	1
1.2 Historikk og demografisk utvikling	3
1.3 Oppgavens framdrift	6
2.0 Teoretiske perspektiver	7
2.1 Det strategiske perspektivet	8
2.2 Intern kommunikasjon og motivasjon.....	10
2.3 Hva er motivasjonsteori?.....	15
2.3.1 Maslows behovsteori.....	16
2.3.2 Herzbergs motivasjonsteori.....	17
2.4 McGregors ledelsesteori; Teori X og teori Y.....	19
2.5 Annen forskning på området seniorpolitikk og seniorpolitiske virkemidler.....	22
3.0 Metode.....	23
3.1 Valg av metode.....	23
3.2 Begrepsavklaringer.....	24
3.4 Utforming av spørreskjema og intervjuguide.....	27
3.5 Operasjonalisering.....	29
3.6 Om å forske i egen organisasjon	33
4.0 Analyse og drøfting	34
4.1 Systematisering av analysen.....	34
4.2 Utvalg og respons.....	35
4.3 Analyse og drøfting av seniorpolitikken i et strategisk perspektiv	38
4.3.1 Konklusjon og svar på hypotese.....	40
4.4 Analyse og drøfting av seniorpolitikken i et kommunikasjons- perspektiv	41
4.4.1 Konklusjon og svar på hypoteser	50
4.5 Motivasjon for seniorene ut fra behovsteorien.....	51
4.5.1 Motivasjon gjennom behovet for trygghet	53
4.5.2 Motivasjon gjennom sosiale behov	62
4.5.3 Motivasjon gjennom anerkjennelse.....	69
4.5.4 Motivasjon gjennom selvrealisering	79
4.6 Herzbergs motivasjonsteori sett opp mot de seniorpolitiske virkemidlene.....	81
4.7 Svar på hypotese angående motivasjon.....	84
4.8 Drøfting av lederintervjuene	85
4.8.1 Drøfting av de åpne spørsmålene i intervjuguiden.....	86
4.8.2 Sammenligning mellom ledernes og respondentenes svar.....	91
5.0 Hovedkonklusjon - tilrådinger	94
6.0 Litteraturliste	96
7.0 Vedlegg	99
Vedlegg 1: Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune (2007)	99
Vedlegg 2: Spørreskjema	99
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	99
Vedlegg 4: Sammenligning med spørreundersøkelse foretatt i 2009	99



1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

På bakgrunn i den demografiske utviklingen i Norge er det slått fast at det vil være et økt behov for offentlige velferdstjenester i årene framover (www.ssb.no). Samtidig med befolkningsveksten, vil en stor generasjon nå pensjonsalderen. Siden det offentlige står for størsteparten av velferdstjenestene, vil det i stor grad bli kommunesektoren som må håndtere utfordringene som er knyttet til demografi og en aldrende befolkning.

Kommunene står derfor fremfor en utfordring med å klare å skaffe tilstrekkelig kompetent arbeidskraft – noe som må skje rimelig raskt. For å kunne tilby gode tjenester til innbyggerne også i framtiden, må det derfor utvikles måter å utføre tjenester på hvor de ansattes ressurser brukes på en best mulig måte. Høy grad av yrkesdeltakelse, økt arbeidsinnsats og økt produktivitet vil være nødvendig for å opprettholde gode velferdsordninger (Prop. 146S, kommuneproposisjonen 2014).

I forbindelse med utarbeidelse av Strategisk kompetanseplan for tjenesteområde omsorg i Vefsn kommune i 2012, ble kompetanse- og framtidig rekrutteringsbehov belyst. Rekrutteringsbehovet i årene framover viser seg å være langt større enn forventet tilgang på kvalifisert arbeidskraft. I det statistiske materialet som ble benyttet i denne sammenhengen, så vi at dette også er tilfellet for en del av de øvrige tjenesteområdene i kommunen. Som følge av dette ble det å beholde senioransatte lengst mulig i arbeid tatt inn som eget tiltak i kompetanseplanens rekrutteringsstrategi.

Som et ledd i de utfordringer vår kommune står ovenfor i forhold til kompetanse og rekruttering av arbeidskraft, har vi valgt å se på Vefsn kommunes seniorpolitikk i vår masterstudie. Senter for seniorpolitikk beskriver seniorpolitikk på følgende måte;

”Seniorpolitikk i arbeidslivet rommer all aktivitet som har som mål å rekruttere, utvikle og beholde gode seniormedarbeidere og deres kompetanse til det beste for virksomhetens formål, den enkelte og for samfunnet” (www.seniorpolitikk.no).

En seniormedarbeider er en medarbeider med lang fartstid og mye erfaring fra liv og yrkesliv. For Vefsn kommune sin del vil dette si arbeidstakere fra 55 år.

Vefsn kommune fikk vedtatt sin seniorpolitikk 2007. Denne inneholder flere tiltak for å stimulere eldre ansatte til å stå lengre i jobb. Målsettingen for kommunens seniorpolitikk (Kommunens seniorpolitikk, vedlegg 1, 2007:2) lyder som følger;

”Seniorpolitikken skal bidra til at Vefsn kommune som arbeidsgiver nytter medarbeidernes kompetanse best mulig og beholder seniormedarbeiderne lengst mulig i aktiv tjenesteproduksjon og arbeid. Seniorpolitikken skal bidra til å bevisstgjøre ledere og medarbeidere på at seniormedarbeideres aktive deltakelse i arbeidsfellesskapet blir helt avgjørende for å opprettholde et godt tjenestenivå i tida som kommer.”

På samme side beskriver også Vefsn kommune hva de ønsker å vektlegge i seniorpolitikken og hvilke strategiske grep det skal fokuseres på;

”I Vefsn kommune skal seniorpolitikken vektlegge muligheter for faglig utvikling, opplæring, oppmuntring og anerkjennelse. Tiltak for seniormedarbeidere skal være både generelle og individuelle, og skal fokusere på:

- *Arbeid med holdninger til eldre medarbeidere, både hos ledere og medarbeiderne selv*
- *Trivsel og forebygging av utbrenthet*
- *Eldre medarbeideres mulighet til å bruke sine erfaringer og kunnskaper både til kommunens og eget beste*
- *Motivering for videreutvikling og endring av kompetanse, og at den nyttiggjøres i tråd med virksomhetens og kommunens behov*
- *Vurdering av mulighet for tilrettelagte seniortiltak for medarbeidere og ledere i seniorfasen*
- *Sikring av fremtidig arbeidskraftbehov”*

Med utgangspunkt i målsettingen for seniorpolitikken i Vefsn kommune og de beskrevne tiltakene, har vi formulert følgende problemstilling:

”Har virkemidlene i seniorpolitikken ønsket effekt i forhold til målsettingen med seniorpolitikken, og i hvilken grad bidrar disse til å løse framtidens utfordringer i forhold til å sikre framtidig arbeidskraft?”

De seniorpolitiske virkemidlene i Vefsn kommune er nærmere beskrevet i ti punkter kalt ”seniortiltak”. Disse ti tiltakene, som vi også benevner som virkemidler, er videre benyttet som utgangspunkt for det forskningsarbeidet som er foretatt for om mulig å finne svar på problemstillingen. Temaet for vår masteroppgave ble som følge av dette å se nærmere på om virkemidlene i kommunens seniorpolitikk er kjent for målgruppen og lederne, og at virkemidlene oppfattes som effektive nok med tanke på framtidens utfordringer i forhold til rekruttering.

Kommunens seniorpolitikk ble vedtatt av kommunestyret i 2007. I 2009 ble den evaluert gjennom en spørreundersøkelse. Evalueringen førte ikke til noen endringer, så kommunens seniorpolitikk har dermed vært uendret siden oppstart.

Å motivere eldre ansatte til å stå lengre i sine stillinger, er en viktig lederutfordring de nærmeste årene. At Vefsn kommunes seniorpolitikk inneholder attraktive og hensiktsmessige virkemidler som stimulerer til dette, vurderes som et viktig element. Like viktig vil det være at virkemidlene og hvilke muligheter som ligger i disse, er kjent av både medarbeiderne og lederne. Lederne må i tillegg ha fokus på og fremstille disse på en attraktiv måte overfor sine seniormedarbeidere for å påvirke deres motivasjon til fortsatt å stå i arbeid.

1.2 Historikk og demografisk utvikling

Personalpolitikken er retningsgivende for forvaltning av menneskelige ressurser og utøvelse av ledelse. Seniorpolitikk er en naturlig del av en virksomhets personalpolitikk (www.seniorpolitikk.no). Tidligere oppfatning av seniorpolitikk var at denne var ment for å forberede de eldste arbeidstakerne til utfasing fra arbeidslivet. Seniorpolitikken av i dag bygger på en grunnholdning om at seniorer er en ressurs med verdifull kompetanse som arbeidslivet trenger, og at mennesker lærer og utvikler seg gjennom hele yrkeslivet.

Dagens befolkning lever stadig lengre. Framskrivninger gjort av Statistisk Sentral Byrå (SSB), som riktignok forutsetter en gitt utvikling og dermed er noe usikre, gir oss noen

antagelser om framtidig utvikling. Framskrivningene viser at andelen sysselsatte innenfor helse-, pleie- og omsorgssektoren vil vokse med ca 50 % (ca 60 000 årsverk) fra 2012 til 2030 (Meld.St 29(2012-2013). Arbeidsgiverorganisasjonen Spekter viser på sin nettside til at mangel på arbeidskraft blir en av de store utfordringene i norsk arbeidsliv fremover. Behovet for mer arbeidskraft vil gjøre seg gjeldende innenfor flere yrker og sektorer, men kanskje spesielt innenfor helse- og omsorgssektoren.

Samtidig som det blir flere eldre, er en stadig mindre andel av befolkningen i lønnet arbeid. Årsaken til dette er at unge arbeidstakere starter sin yrkeskarriere på et senere tidspunkt i livet enn tidligere. Det blir rett og slett færre arbeidstakere per pensjonist, og dermed færre til å sikre samme velferdsnivå som i dag. For å dekke behovet vi har for arbeidskraft i tiden fremover, og for at de som er yrkesaktiv skal kunne bære utgiftene til framtidens velferdsstat, er det derfor viktig at flest mulig eldre er i arbeid lengst mulig (Midtsundstad og Bogen, 2011).

Noe positivt er det også i utviklingen. Dagens befolkning lever også annerledes enn før, og de har andre behov og muligheter enn forrige generasjon. Eller som vår nye helse- og omsorgsminister Jonas Gahr Støre sa så godt i en kronikk i VG dagen før den nye stortingsmeldingen ”morgendagens omsorg” ble lagt frem:

”Dette mangfoldet er grunnlaget for den nye stortingsmeldingen om morgendagens omsorg som jeg legger fram i dag. Veksten i antall eldre de kommende årene vil bli en krevende oppgave for kommunene. Men den nye generasjonen seniorer lever lenger fordi den har bedre helse, og kan dermed møte alderdommen med helt andre ressurser og forventninger enn tidligere generasjoner. Morgendagens eldre har høyere utdanning, bedre økonomi, bedre boforhold og bedre funksjonsevne enn noen før dem. De er også mer kjent med teknologi og mer vant til å ha innflytelse over egen hverdag. De representerer en stor ressurs.”(www. Regjeringen referert fra VG 19.4.13).

Etter hvert som levealderen i befolkningen øker, vil det være naturlig at folk også står lenger i arbeidslivet. For at dette skal kunne bli en mulighet for stadig flere, er vi avhengig av en aktiv seniorpolitikk og et mer inkluderende arbeidsliv.

Med bakgrunn i den demografiske utviklingen og gjennom IA-avtalen, har det de siste år vært et spesielt fokus rettet mot seniorpolitikk. I Norge kom den første IA-avtalen i 2001, da ble også behovet for en tydeligere seniorpolitikk mer aktualisert. Ved forhandling av ny IA-avtale i 2006, ble det stilt krav om at alle IA- virksomheter skulle utarbeide en seniorpolitikk (Midtsundstad og Bogen, 2011).

I 2010 ble en ytterligere videreføring av IA-avtalen vedtatt. Et av delmålene her er at yrkesaktivitet etter fylte 50 år skal forlenges med 6 måneder (www.nav.no). I norsk næringsliv har over 50 % av bedriftene med mer enn 10 ansatte en seniorpolitikk eller livsfasepolitikk. Men det er stor forskjell på de private og offentlige bedriftene; nesten alle offentlige virksomheter har et slikt tilbud, mens bare ca 25 % av de private har det (Hilsen og Midtsundstad 2012).

Denne korte gjennomgangen av utviklingen av seniorpolitikken i Norge viser at det har vært en rivende utvikling, fra å i stor grad å støte de eldre ut av arbeidslivet, til nå å holde de tilbake lengst mulig.

1.3 Oppgavens framdrift

I kapittel 2 tar vi for oss ulike teoretiske perspektiver og tidligere forskning som kan knyttes til vår problemstilling. Vi begynner her med å ta for oss teori som omhandler ledelse, strategi og kommunikasjon, da dette vil være viktig i forhold til hvordan seniorpolitikken utøves i organisasjonen. Utøvelsen vil i stor grad være påvirket av hvordan arbeidet med seniorpolitikken er strategisk planlagt og håndtert, hvordan ledelse utøves og hvordan forholdet mellom leder og ansatt er. Hvordan kommunikasjonen i organisasjonen fungerer på dette området vil også være av betydning.

Videre tar vi for oss motivasjonsteori, her representert ved Maslow og Herzberg, da vi mener at motivasjon spiller en viktig rolle i forhold til om senioren ønsker å stå lengre i sitt arbeidsforhold.

I kapittel 3 tar vi for oss valg av metoder for vår undersøkelse. Vi har valgt å gjennomføre både en kvantitativ undersøkelse ved bruk av spørreskjema og en kvalitativ undersøkelse ved hjelp av intervju. Vi vil også ta for oss dette med å forske i egen organisasjon. Kapittel 4 er viet til analyse og drøfting av datamaterialet vårt. Her vil vi både beskrive våre resultater, og se på sammenhenger med det empiriske materialet som finnes på seniorpolitikk i Norge. Analysen går på motivasjon, kommunikasjon, strategi og ledelse. I tillegg vil vi også sammenligne våre resultat i den grad det lar seg gjøre med tidligere evaluering av seniorpolitikken i kommunen fra 2009. Lederintervjuene brukes i vår analyse i stor grad til å se om de funn vi har fått i vår spørreundersøkelse samsvarer med ledelsens opplevelse av virkemidlene.

Vi avslutter oppgaven med en hovedkonklusjon og våre tilrådinger etter gjennomgang av vårt datamateriale, og dermed en evaluering av Vefsn kommunes seniorpolitikk.

Siden vi er to studenter som skriver sammen, har vi fordelt noe av arbeidet med de ulike delene. Marianne Forsjord har hatt hovedansvar for metodekapittelet, teori som omhandler strategi og kommunikasjon og analyse og drøfting av seniorperspektivet i et kommunikasjons- og strategisk perspektiv. Elisabeth Bogfjellmo har hatt ansvar motivasjonsteorien og ledelsesteori, i tillegg til analysen og drøftingen som omhandler dette. De andre delene av oppgaven er gjort i et nært samarbeid mellom oss.

2.0 Teoretiske perspektiver

Teori er som et forenklet bilde av virkeligheten, som er formulert slik at det kan danne utgangspunkt for en empirisk undersøkelse (Halvorsen, 2003). Problemstillingen vil være styrende for valg av teori, og danner dermed utgangspunkt for valg av vår teoretiske tilnærming.

Vi har valgt å dele den teoretiske tilnærmingen i to hoveddeler. Ut fra vår problemstilling mener vi at grunnlaget for hvordan seniorpolitikken skal utøves må forankres i en strategi som er kjent i hele organisasjonen. Vi ønsker derfor å se på teoretiske tilnærminger som omhandler strategi, for i analysen å se på mulige årsaksforklaringer til de svar vi får gjennom vår spørreundersøkelse. Videre mener vi at kommunikasjon av strategien vil være avgjørende for gjennomføringen. Vi forsøker å belyse dette gjennom teori som beskriver intern kommunikasjon, samtidig som vi ser på dette i sammenheng med motivasjon.

I den andre delen av vår teoretiske tilnærming ser vi på teori som kan forklare noe av årsaken til den enkelte seniors motivasjon. Dette fordi vi tenker at grad av motivasjon hos den enkelte senior i forhold til videre tilknytning til arbeidslivet vil være avgjørende for om de velger å stå lengre i jobb. Hva som hemmer og fremmer motivasjon finnes i motivasjonsteorien, hvor vi har valgt å ta utgangspunkt i behovsteorien av Maslow, som utdypes av Herzbergs tofaktorteori. Vi mener dette vil være svært relevant i forhold til å forstå de resultater vi finner i vår undersøkelse.

Hensikten med dette kapitlet er å vise hvordan og hvorfor vi mener at motivasjon hos den enkelte og ledernes håndtering av seniorpolitikken vil kunne påvirke seniorennes motivasjon for hvor lenge de står i sin jobb. Underveis i teorien vil vi også komme med våre hypoteser som vi ønsker å finne svar på under den empiriske delen av oppgaven, analysen av våre funn.

2.1 Det strategiske perspektivet

Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune er typisk for det man i det offentlige kaller et "mål og strategidokument." Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer begrepene mål og strategi som at: "*Mens mål er en beskrivelse av en ønsket framtidig tilstand, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene*". Eller man kan enkelt spørre "hvor skal vi? – og hvordan skal vi komme dit?"

Seniorpolitikken for ansatte i Vefsn kommune har et tydelig hovedmål, og seniortiltakene utgjør strategien for å nå dette hovedmålet. I tillegg inneholder den avslutningsvis en tydelig ansvarsfordeling for gjennomføring, der det fastslås at: "*Leder for den enkelte driftsenhet er ansvarlig for gjennomføring av seniorpolitikk på sin enhet.*" Avslutningsvis er det også en økonomisk ansvarsfordeling for de tiltak som medfører kostnader. Imidlertid er det i seniorpolitikken ikke gitt noen beskrivelse av tiltak for evaluering og kontroll, selv om Seniorpolitikken er å betrakte som varig strategi.

Med evaluering og kontroll tenker vi på et "system" som beskriver en kontinuerlig prosess i forhold til hvordan ledelsen skal kunne sikre seg at strategien blir iverksatt som forutsatt. Dette systemet må tilpasse i forhold til det overordnede målet for strategien og hvordan tilbakemelding kanaliseres i forhold til om ting fungerer som det skal, og hvordan disse eventuelt skal følges opp. Roos et. al. (2007:310) gir en forklarende beskrivelse ved å si: "*Det er måten de ulike enhetene utfører oppgaven på, bruker ressurser og tolker retningslinjer på, som til slutt gir den tiltenkte strategien sin endelige form.*"

Evaluering- og kontrollfasen kan ifølge Roos, et. al.(2007:310) gi svar på spørsmål som:

- "*Er beslutningene i samsvar med retningslinjene?*"
- "*Finnes det tilstrekkelig med resurser for å få gjort oppgavene? Blir ressursene brukt i samsvar med strategiene?*"
- "*Har vi nådd kortsiktige og langsiktige mål?*"
- "*Skal vi fortsette å følge den fastlagte planen, eller må det endringer til?*"

Det er flere forhold som bidrar til at strategisk kontroll sees på som en viktig del av det totale strategiarbeidet. Som eksempler nevner Roos et. al (2007: 311): "*Endring, kompleksitet, feil,*

delegering, læring, risiko og usikkerhet. ” Sett i forhold til seniorpolitikken og seniortiltakene i Vefsn kommune vil de viktigste forholdene være endringer, delegering og læring.

Det er ulike former for endring som kan innvirke på hvorvidt det arbeides ut fra vedtatte strategier slik det er forutsatt. Organisatoriske endringer medfører ofte at det skjer endringer på flere ledernivå, gjerne samtidig. For å sikre at strategisk arbeid likevel videreføres som planlagt, kan en planmessig evaluering bidra til at nye ledere blir kjent med den pågående prosessen og tilføres nødvendig kunnskap for å videreføre strategien. Altså en nødvendig læring for å kunne utføre de pålagte lederoppgavene.

Som nevnt er ansvaret for gjennomføring av seniorpolitikken delegert til leder for den enkelte enhet. Om delegering sier Roos et. al (2007:312) at: *”Når ledelsen delegerer myndighet nedover i organisasjonen, innebærer ikke det at ledelsens ansvar blir redusert. Det er fortsatt ledelsen som har det overordnede ansvaret. Skal ledelsen sikre seg at de underordnede utfører oppgaver de har fått delegert på en tilfredsstillende måte, må den bruke et kontrollsystem.”*

Hvis en kontinuerlig pågående strategisk prosess mangler et kontrollsystem, er det vanskelig å vite om strategien fungerer som forutsatt. Et kontrollsystem kan ifølge Roos et. al (2007) for eksempel innebære at det i alle ledergrupper på alle nivå i organisasjonen foretas en årlig planmessig evaluering av det strategiske arbeidet. På denne måten oppstår en mulighet til å få kanalisert tilbakemelding oppover i organisasjonen slik at ledernivået som har fått delegert ansvaret for gjennomføringen av strategiene kan gi pålitelige tilbakemeldinger til toppledelsen om i hvilken grad disse fungerer og om noe bør endres. Rett og slett gjøre en evaluering om; Virker virkemidlene?

Både strategisk arbeid, evaluering og kontrollsystem i pågående strategiske prosesser krever ulike former for gjensidig kommunikasjon og erfaringsutveksling mellom målgruppen og deres ledere, og mellom ulike ledernivåer i organisasjonen. Med andre ord - strategisk arbeid og intern kommunikasjon henger nært sammen. Intern kommunikasjon redegjør vi for i neste kapittel.

Basert på det teoretiske perspektivet på strategisk evaluering og kontroll har vi dannet vår første hypotese:

Ved å foreta en analyse av Vefsn kommunes seniorpolitikk som strategisk dokument (basert på det teoretiske perspektiv om evaluering av strategier), kan det finnes en sammenheng med at den interne kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, mellom ledere og mellom ledernivå ikke fungerer som forutsatt.

2.2 Intern kommunikasjon og motivasjon

Intern kommunikasjon er et begrep som har nær sammenheng med både strategi og motivasjon. For å avklare hva som ligger i begrepet intern kommunikasjon er det tatt utgangspunkt i Bente Erliens (2003:17) definisjon:

”Med intern kommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.”

I denne definisjonen ligger det at intern kommunikasjon er et toveis aspekt som foregår både i formelle og uformelle sammenhenger. Ofte brukes begrepene informasjon og kommunikasjon om hverandre, men det kan skilles mellom dem ved å si at kommunikasjon betegner prosessen og informasjon betegner budskapet (Erlien:2003).

Dokumentet Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune (2007) inneholder flere punkter der god intern kommunikasjon er en forutsetning for å nå målsettingen om å få senioransatte til å stå lengst mulig i jobb gjennom motivasjons- og tilretteleggingstiltak, de såkalte seniortiltakene.

I Erliens bok ”Intern kommunikasjon – planlegging og tilrettelegging” (2003), mener Erlien at lederne har en nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen. Videre sier Erlien at den interne kommunikasjonen bygger på en del hovedprinsipper, hvor de viktigste sett i forhold til hovedmålsettingen og seniortiltakene i Vefsn kommunes seniorpolitikk er (Erlien 2003:18):

- *”Intern kommunikasjon må være mottakerorientert og ta utgangspunkt i målgruppen og deres behov.*

- *De som planlegger kommunikasjonen, må sette seg inn i målgruppens situasjon og hvordan de kan komme til å oppfatte og tolke budskapet og kjenne til hvilke menneskelige og organisasjonsmessige forhold som påvirker kommunikasjonen..”*

God intern kommunikasjon mellom toppledelse og mellomledere (som i hovedsak er nærmeste leder for de senioransatte) er viktig for å sette lederne i stand til å kommunisere innholdet i seniorpolitikken til de ansatte i målgruppen. Ideelt sett bør toppledelsen ha et planmessig og jevnlig fokus på alle vedtatte strategier som danner utgangspunktet for organisasjonens mål (dette er beskrevet nærmere i forrige kapittel). For det er faktisk så enkelt at når ting ikke snakkes om blir de fort glemt, og det kan ikke uten videre forventes at nye ledere som ansettes får kjennskap til ting som har skjedd før de kom inn i organisasjonen.

Om ledere og kommunikasjon sier Erlien (2003:181) følgende:

”Hvordan den enkelte leder utøver sitt lederskap og kommuniserer med sine medarbeidere, kan ikke styres eller vedtas i detalj. Man kan likevel bli enige om et sett verdier som skal prege kommunikasjonen mellom mennesker i organisasjonen. Man kan utvikle ledernes kompetanse og bevissthet om kommunikasjon, og gi dem en del verktøy knyttet til den enkelte kommunikasjonsoppgave.”

Vefsn kommunes seniorpolitikk er nettopp et slikt verktøy som danner grunnlag og gir utgangspunkt for det andre verktøyet, - medarbeidersamtalen. Denne er tatt inn som et eget punkt i de seniorpolitiske virkemidlene og berører i særlig grad kommunikasjon mellom leder og senioransatte (2007:3):

”Ved den årlige medarbeidersamtalen skal det for medarbeidere som er fylt 55 år, legges vekt på å bringe klarhet i seniormedarbeiderens egne behov med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv, satt opp mot virksomhetens behov for oppgaveløsning.”

”Medarbeidersamtaler for ansatte over 58 år skal ha et eget punkt om forebygging og utvikling i et seniorperspektiv med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv (hel stilling eller deltid). Bruk av tilretteleggingstilskudd for seniortiltak skal drøftes og planlegges. Det samme gjelder uttak av seniordager.”

Medarbeidersamtalen kan defineres som en fast rutinemessig kommunikasjon mellom leder og medarbeider (Erlieen 2003) der seniortiltakene skal fokuseres på for de ansatte som faller inn under målgruppen. I hvilken grad lederne har med seg seniorperspektivet i medarbeidersamtalene er av betydning for om den senioransatte opplever at leder har fokus på dette.

Ifølge Erlieen (2003) vet man av erfaring at det ikke alltid er samsvar mellom det som kommuniseres fra virksomhetens ledelse og hva som opptar og når ut til de ansatte. Hvordan nærmeste leder kommuniserer med sine ansatte, har stor betydning for om ansatte får nødvendig kunnskap og informasjon og opplever motivasjon og trivsel i sin arbeidssituasjon.

Som Erlieen omtaler, kan det ikke styres i detalj hvordan den enkelte leder kommuniserer med sine ansatte og at dette påvirkes av en rekke faktorer som for eksempel (2003:181):

- *”Virksomhetens visjon og verdier*
- *Virksomhetens krav til lederne*
- *Individuelle, personlige egenskaper*
- *Bevissthet om egen kommunikasjonsrolle*
- *Den enkelte leders kompetanse (emosjonell og kommunikativ kompetanse)*
- *Situasjonsbetinget lederstil og kommunikasjonsstil*
- *Praktiske kommunikasjonsråd og faglig tilrettelegging i form av sjekklister, presentasjonsmateriell, bakgrunnsstoff etc. i spesielle saker.”*

For å kunne motivere senioransatte til å stå lenger i jobb må lederne være kjent med innholdet i seniorpolitikken og virkemidlene slik at de er i stand til gi god informasjon om seniorpolitikken innhold til målgruppen både som gruppe og individuelt. Samtidig må de ansatte i målgruppen kjenne til virkemidlene, hva disse innebærer og de må oppleves som attraktive for å skape motivasjon.

Bente Erlieen (2003:31) skriver videre i sin bok ”Intern kommunikasjon – Planlegging og tilrettelegging”:

”Intern kommunikasjon har stor betydning for medarbeidernes trivsel og motivasjon. Medarbeiderne trenger kommunikasjon for å dekke en rekke behov.”

Som eksempel på behov som dekkes gjennom kommunikasjon kan nevnes (Erlie, 2003:31):

- *”kunnskap om forhold som angår en selv og ens egen arbeidssituasjon*
- *kunnskap om målene for virksomheten og sitt eget arbeid*
- *et godt og tillitsfullt forhold til sine kolleger og sin nærmeste overordnede*
- *tilbakemelding på egen innsats og bekreftelse på at man bidrar til felles resultater*
- *behov for trivsel, å få så mye informasjon at man kan arbeide mest mulig selvstendig til beste for virksomheten og egen trivsel.”*

Virkemidlene i seniorpolitikken er et typisk eksempel på forhold som angår en selv og ens egen arbeidssituasjon og som den enkelte ansatte i målgruppen har behov for å kjenne til. Man kan ikke bli motivert av ting man ikke kjenner til. Erlie (2003:31) sier videre:

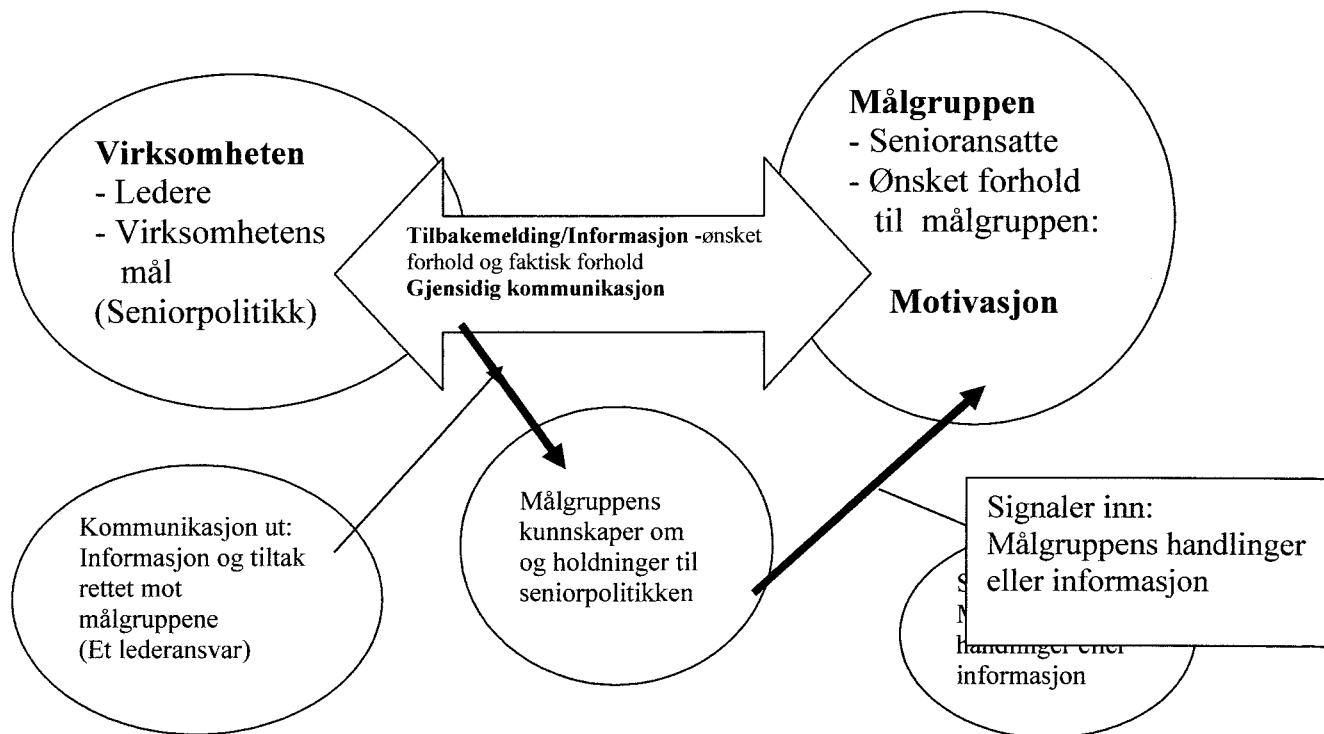
”Men det betyr mye for virksomheten at medarbeiderne er motiverte, og det er også viktig for medarbeiderne å ha en motiverende arbeidssituasjon. Kommunikasjon er et av virkemidlene for å skape motivasjon, men ikke det eneste.”

Slik det er belyst i neste kapittel i teorien som omhandler motivasjonsteori, er det også klare sammenhenger mellom enkeltindividets behov og motivasjon.

Et annet forhold som omtales i Erlie (2003) er at kvinner og menn har ulike kommunikasjonsstiler som kan medføre kommunikasjonsproblemer fordi de tolker hverandres budskap ut fra egne koder og holdninger. Et av de typiske trekkene i forskjellen mellom kvinnelig og mannlig uttrykksmåte er at: *”Kvinner tar forbehold, menn er skråsikre”* (Erlie 2003:85). I analysesammenheng kan dette forklare at respons fra kvinner og menn kan være forskjellig.

Under har vi ut fra det teoretiske perspektivet på intern kommunikasjon utarbeidet en modell med utgangspunkt i modellen *”Åpent system for informasjon”* (Figur 7.7, Cutlip, Center og Broom 1994:223 i Erlie 2003:108) som forklarer sammenhengen mellom kommunikasjons-teorien slik vi tenker den, sett i forhold til Vefsn kommunes seniorpolitikk og strategisk

kommunikasjon. Denne modellen skisserer også grunnlaget for det vi i analysen mener må være oppfylt for at de ansatte skal ha kjennskap til seniortiltakene, at lederne har (kjennskap til og) fokus på disse og tar opp temaet med sine senioransatte, både i det daglige og i en mer formell sammenheng som gjennom medarbeidersamtaler.



Modell 2.1: Seniorpolitikken satt i sammenheng med det teoretiske perspektivet på internkommunikasjon.

I analysesammenheng mener vi at de ansattes kjennskap til de enkelte virkemidler og deres oppfatning av leders fokus på disse, kan si oss noe om virkemidlene kommuniseres/settes på dagsordenen ovenfor seniorer i medarbeidersamtaler slik det er forutsatt. Kunnskap om dette kan gi et visst grunnlag for å si noe om forholdet mellom kommunikasjon og de ansattes motivasjon til å stå i jobb lengst mulig.

Med utgangspunkt i det teoretiske perspektivet på intern kommunikasjon har vi derfor dannet oss to nye hypoteser som belyser nærmere om den interne kommunikasjonen fungerer som forutsatt.

Basert på en forutsetning om at dersom senioransatte skal få nødvendig informasjon om seniorpolitikken og dens innhold, må det foregå en intern kommunikasjon mellom enhetsleder/avdelingsleder og den senioransatte. Utledet av denne forutsetningen har vi dannet vår andre hypotese:

Ut fra et teoretisk perspektiv vil ledere og ansattes grad av kjennskap til seniorpolitikken og dens innhold gi svar på om den interne kommunikasjonen fungerer som forutsatt.

Et annet seniortiltak som forutsetter intern kommunikasjon mellom senioransatt og nærmeste leder er at det skal være et seniorperspektiv i medarbeidersamtalen. Utledet av dette har vi dannet vår tredje hypotese:

Ut fra et teoretisk perspektiv vil grad av kjennskap til, og opplevelse av lederfokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtalen som seniortiltak, gi svar på om den interne kommunikasjonen mellom nærmeste leder og senioransatt fungerer som forutsatt.

2.3 Hva er motivasjonsteori?

Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet "movere", som betyr bevege. Dette forbindes med organismens initiering eller produksjon av bevegelse mot et bestemt mål. Motivasjon defineres som "De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse" (Kaufmann & Kaufmann, 2003:43).

Motivasjonsteori har sitt utspring i psykologi, og den søker å finne årsaken til vår atferd. Motivasjon handler i stor grad om hvor intenst man går inn for en oppgave, det vil si lysten til å ville bidra eller til å utføre en eller flere handlinger/oppgaver.

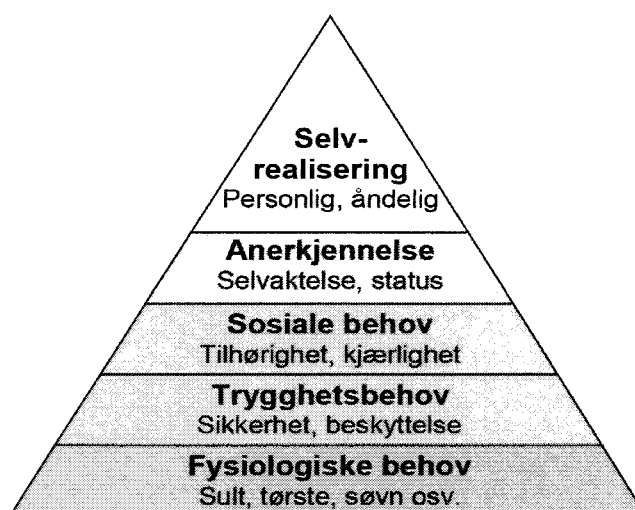
Motivasjon kan påvirkes av både indre og ytre faktorer. Hvis vi ser dette i sammenheng med arbeidslivet, anslås det at ca femti prosent av en medarbeiders motivasjon er indrestyrt, mens ca femti prosent er fra miljøet, og påvirkes i stor grad av det lederskapet som medarbeideren blir utsatt for (Adair, 1990). Ytre motivasjon, også kalt incentiver, kan være for eksempel lønn, bonus, etc. som gis som et stimulerende tiltak for å belønne god innsats. Incentiver er ofte økonomiske virkemidler, og brukes mest i forhold til jobber med enkle standardiserte oppgaver, eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Indre motivasjon, også kalt attributter av Kaufmann og Kaufmann (2003), er motivasjon som kommer av en særskilt interesse, glede, og/eller tilfredshet hos den enkelte. Indre motivasjon gir gode prestasjoner og er mer effektiv enn ytre motivasjon. Den indre motivasjonen er ofte det som driver ansatte som jobber med oppgaver hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas, 2005).

Kommunens seniorpolitikk har en hel rekke virkemidler hvor hovedhensikten er å beholde seniormedarbeiderne i jobb lengst mulig. Noen av disse virkemidlene kan beskrives som incentiver, altså ytre faktorer som påvirker motivasjon, mens andre igjen kan sees på som attributter, altså faktorer som øker den indre motivasjonen. Dette vil vi komme tilbake til i analysen av vår undersøkelse.

2.3.1 Maslows behovsteori

Maslow var en av de første motivasjonsteoretikerne, og har fortsatt stor innflytelse på hvordan motivasjon forstås. Maslow mente at motivasjon kan knyttes direkte sammen med mennesker sine forsøk på å tilfredsstille sine behov. Han utviklet ut fra dette et behovshierarki, som i ettertid er kjent som Maslows behovspyramide. Han tok utgangspunkt i at menneskers behov er ordnet i et hierarki der de fysiologiske behov, som han anså som primærbehovene, nederst i hierarkiet. De andre behovene kommer så etter hverandre, hvor det øverste behovet er behovet for selvrealisering(www.ndla.no). Maslows behovspyramide illustreres ofte slik:



Illustrasjon hentet fra: [www. Google//maslows.behovspyramide](http://www.Google//maslows.behovspyramide)

Modell 2:2: Maslows behovspyramide

De tre nederste behovene, *fysiologiske - trygghets- og sosiale behov*, er såkalte mangelbehov. De er livsnødvendige betingelser for at vi skal leve og være i balanse. Disse behovene er felles for alle mennesker og må være dekket før en kan gå til de to øverste behovene. Disse kalte han for vekstbehov, som har sammenheng med den indre utviklingen av individet, selvbildet (Kaufmann og Kaufmann 2003). Det første vekstbehovet er behovet for *anerkjennelse*. I dette ligger det å bli respektert og akseptert samt å få positiv respons på det vi gjør, og på den vi er. Det andre vekstbehovet er behovet for *selvrealisering*. Det innebærer det å få utvikle seg, få til noe og nå de målene vi setter oss. Da er det ikke primært andres anerkjennelse, men mer en indre tilfredsstillelse vi søker. Maslow så selvrealiseringsbehovet som et overskuddsfenomen som ikke alle mennesker søker (Nordhelle i Ekeland et. al, 2004). Ifølge Maslow vil behovenes styrke og dominans variere fra menneske til menneske, og kan oppstå både av indre og ytre årsaker. Maslow mente også at når et behov er tilfredsstilt, ville et nytt behov melde seg. Han la også vekt på at motivasjon er kompleks slik at samspillet mellom de ulike behovene er viktig (Jacobsen og Thorsvik 1997).

2.3.2 Herzbergs motivasjonsteori

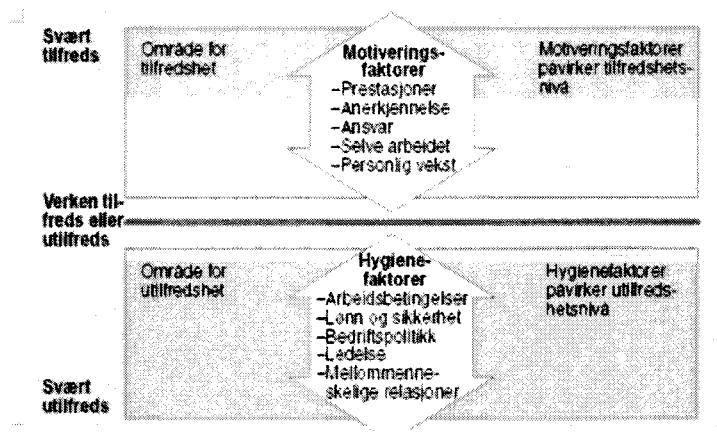
Herzberg utvidet Maslows opprinnelige ideer med å ta utgangspunkt i en stor studie blant ingeniører og regnskapsmedarbeidere hvor han konkluderte med at det var to ulike forhold som påvirket arbeidsinnsatsen; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (Strand 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2008) refererer til at Herzberg oppdaget i sitt forskningsprosjekt at de ansattes tilfredshet i arbeidet i stor grad var knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistriivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Vanligvis oppfattes mistriivsel som det motsatte av trivsel, men Herzberg viste til at de refererte til to ulike dimensjoner. Disse dimensjonene kalte han for hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Herzberg mente at hygienefaktorene var faktorer som påvirket utilfredshet og mistriivsel med arbeidet. Disse faktorene dreide seg om arbeidsmiljøet, og kunne for eksempel være lønn, fysiske arbeidsforhold og forholdet til medarbeidere. Jacobsen og Thorsvik (2008:226) beskriver opplevelsen av hygienefaktorene slik:

”Det betyr at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne utilfreds, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfreds og motivert.”

Videre ifølge Torodd Strand (2007) var motivasjonsfaktorene faktorer som påvirket tilfredshet i arbeidet og som førte til bedre prestasjoner. Herzberg bruker her begrepene *”prestasjon, anerkjennelse, ansvar og arbeidet i seg selv”* (Strand 2007:62).

Jacobsen og Thorsvik (2008) konkluderer med at motivasjonsfaktorene skaper tilfredshet i den grad de er til stede, men det fører ikke til utilfredshet om de ikke er tilstede. Likedan er det med hygiene-faktorene; de kan skape mistriivsel om de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede.



Illustrasjon hentet fra: www.google/herzbergs+tofaktor teori.no

Modell 2:3: Hertzbergs to-faktor teori

Hvis en sammenligner Herzbergs og Maslows teorier, vil hygiene-faktorene ligge i de nederste nivåene i Maslows pyramide, mens motivasjonsfaktorene vil være i de to øverste nivåene (Strand 2007).

Fra vårt utgangspunkt og forståelse for hvordan motivasjon oppstår har vi kommet frem til vår fjerde hypotese:

Høy grad av kjennskap og leders fokus til det enkelte virkemiddel, vil påvirke positivt i hvor stor grad senioren er fornøyd med virkemiddelet.

2.4 McGregors ledelsesteori; Teori X og teori Y

Hvordan lederrollen utøves, og på hvilken måte de kommunens seniorpolitikk ”selges inn” til målgruppa mener vi i stor grad vil være med å påvirke seniorennes holdning og motivasjon til videre arbeidsliv. I ledelsesteorien har vi valgt å ta for oss McGregors teori X og Y, da med hovedvekt på teori Y. Dette fordi vi mener at i utgangspunktet bør HR-verdiene i stor grad ledes på denne måten i forhold til målgruppen for seniortiltakene, arbeidstakerne over 55 år.

I arbeidslivet vil hvordan man blir ledet, i stor grad påvirke motivasjonen. Ledelse som begrep omfatter svært mange teorier. Vi har valgt å ta for oss McGregors ledelsesteorier, teori X og Y. Dette fordi denne sier noe om forholdet mellom lederen og medarbeiderne, og om lederens grunnleggende holdning til sine medarbeidere, som igjen vil påvirke deres atferd. Sett i sammenheng med tema for vår studie tenker vi at leders tilnærming til seniorpolitikken og dennes virkemidler vil ha påvirkning på hvordan seniorenne i Vefsn kommune vil møte sin seniortilværelse i arbeidslivet – eller gå av med AFP/pensjon.

McGregor brukte i sin forskning ny teori om atferd fra blant annet Maslow, for å undersøke hvordan ledelse kunne påvirke atferd. Ifølge Kuvaas (2008) bygger hans teori i vesentlig grad på Maslows arbeider i forhold til behovspyramiden, men han betraktet dette fra lederens synsvinkel. Teori X og teori Y tar utgangspunkt i to ulike menneskesyn, og beskriver hvilken strategi lederen velger når han antar hva ansatte vil yte i et arbeidsforhold. Ifølge Torodd Strand (2007), er McGregor en av de som har hatt størst innflytelse i forhold til sin forskning når det gjelder ledere og ledelsesoppgaver.

McGregors teori X har i følge Kuvaas (2008) som utgangspunkt at mennesker ikke er til å stole på. De er irrasjonelle, upålitelige og late. Men de kan kontrolleres og stimuleres med belønning, som for eksempel lønn, og straff eller korrigerende tiltak. En leder som velger teori X vil forutsette at mennesket ønsker å arbeide så lite som mulig. Mennesket mangler ambisjoner, misliker ansvar og vil derfor foretrekke å bli ledet. De selger sin arbeidskraft til

riktig pris og har egeninteresse som hovedmotiv. De styres av ytre motivasjon, tilsvarende Herzbergs hygiene faktorer.

Teori Y forutsetter derimot at menneskene naturlig søker uavhengighet, egenutvikling og kreativitet i arbeidet, og at de har de nødvendige evner, kunnskaper og ferdigheter. De har en stor ansvarsfølelse, liker jobben sin og har et oppriktig ønske om å nå organisasjonens mål. Dette kaller Kuvaas for indre motivasjon. Lederen i teori Y ønsker å legge forholdene til rette slik at ansattes mål kan oppnås på lik linje med organisasjonens mål (Kuvaas 2008).

McGregor konkluderte med at ledelse som har sitt utspring i teori X vil virke demotiverende på ansatte, og at ledelse ut fra teori Y vil virke motiverende.

Ny ledelsesteori bygger i stor grad på teori Y. I dagens organisasjoner snakker en om myk HRM, Human Resource Management, eller på godt norsk; *"ledelse av menneskelige ressurser."*

Karen Legge (2005) har flere definisjoner av HRM i sin bok "Human Resource Management-rhetorics and realities." Vi har valgt å ta utgangspunkt i Walton (1985);

"The new HRM model is composed of policies that promote mutuality- mutual goals, mutual influence, mutual respect, mutual rewards, mutual responsibility. The theory is that policies of mutuality will elicit commitment which in turn will yield both better economic performance and greater human development" (Legge 2005:103).

Med dette forstår vi at myk HRM tar utgangspunkt i at den enkelte medarbeiders indre motivasjon er en viktig kilde til å utvikle organisasjonen i positiv retning ved at medarbeider ønsker å utføre sine tildelte oppgaver, og samtidig er villig til å påta seg ekstraoppgaver. Den indre belønningen ved å ha en tilfredshet og mening i forhold til de arbeidsoppgavene som skal utføres og muligheten til å utvikle kompetansen, vil være viktigere enn de økonomiske belønningene. Den indre motivasjonen handler da om en form for autonomi som innebærer å kunne handle med en følelse av å ville og samtidig ha en positiv opplevelse av valget (Kuvaas 2008). I Maslows behovspyramide vil den indre motivasjonen ligge på de to øverste nivåene i pyramiden, mens hos Herzberg vil dette være en av motiveringsfaktorene, som påvirker tilfredshetsnivået i positiv retning.

Ifølge Bård Kuvaas (Kuvaas (red.) 2008) er den affektive organisasjonsforpliktelsen til en organisasjon viktig i denne sammenheng. Affektiv organisasjonsforpliktelse beskriver Kuvaas (2008:25) som følgende; ”... refererer til ansattes affektive identifisering og involvering i en gitt organisasjon...” Gjennom god ledelse og indre motiverte ansatte vil en organisasjon kunne oppleve at de ansatte får et ”psykologisk eierskap” til ”sin” organisasjon – noe som ofte medfører at de har en ekstrarolleatferd som gjør at de yter utover det som strengt tatt er forventet for at det skal gå bra med ”deres” organisasjon. Kuvaas (2008:32) med forklarer disse sammenhengene på følgende enkle måte;

”Sosial bytteteorier kan forklare hvorfor medarbeidere av fri vilje gjør mer enn det forventes eller de får betalt for, og forklaringen er temmelig enkel: Når organisasjoner investerer i sine medarbeidere og for øvrig opptrer på en skikkelig måte over tid, skaper det gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse og eiere, og det igjen fører til at medarbeiderne ønsker å gi noe ekstra tilbake.”

Busch og Vanebo (1997:29) sier noe av det samme:

”For å sikre en organisasjons eksistens må det kontinuerlig arbeides med å forbedre bidrags- / belønningsballansen til interessentene.”

For at en organisasjon skal bestå, må interessentene, her representert ved fornøyde ansatte, motta en belønning som er større (i hvert fall oppleves som) enn deres bidrag. Dersom en ansatt opplever at belønningen som mottas er mindre (eller for liten) i forhold til sitt bidrag, oppstår det en ubalanse i bidrags- belønningsballansen.

2.5 Annen forskning på området seniorpolitikk og seniorpolitiske virkemidler

Som nevnt innledningsvis er det gjort en del tidligere forskning på området seniorpolitikk og seniorpolitiske virkemidler. Som empiri i vår analyse av Vefsn kommunes seniorpolitikk og de seniorpolitiske virkemidlene har vi i hovedsak benyttet 2 forskningsrapporter fra Fafo. Fafo-rapport 2011: 10 – *”Ulikt arbeid – ulike behov”* som er en forskningsrapport om seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv. Den andre er Fafo-rapport 2012:02 – *”When I’m Sixty-Four”* som er en forskningsrapport om seniorpolitiske framtidsbilder. I tillegg til disse har vi benyttet AFI-rapport 4/2010 – *”Seniorpolitikk – virker virkemidlene”* som er en forskningsrapport som i særlig grad dreier seg om de seniorpolitiske virkemidlene. I tillegg er det benyttet offentlige statistikker fra blant annet Statistisk Sentralbyrå og Nav arbeidslivsforskning. Fullstendig oversikt over finnes i litteraturlisten.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Hensikten med oppgaven er å se nærmere på om seniortiltakene (virkemidlene) i Vefsn kommunes seniorpolitikk har ønsket effekt i forhold til målsettingen og om virkemidlene bidrar til å sikre framtidens utfordringer i forhold til arbeidskraftbehov. Som framgangsmåte har vi valgt å belyse empirien gjennom flere ulike teoretiske perspektiv. Johannessen et. al (2011:47) forklarer forskjellen mellom teori og teoretisk perspektiv som følger:

”Et teoretisk perspektiv er noe løsere enn teori. Det dreier seg om å undersøke et fenomen fra en bestemt synsvinkel eller ut fra en bestemt betraktningmåte. Sett fra ulike perspektiv vil fenomenet fortone seg ulikt. Et fysisk objekt kan være konstant, men de subjektive opplevelsene av objektet vil være forskjellige, avhengig av hvor objektet observeres fra.”

De teoretiske perspektivene som er valgt som utgangspunkt for vår undersøkelse er motivasjon, kommunikasjon og strategi.

Empiri kommer av gresk, *empeira* og forklares som utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring (Johannessen 2011). I tillegg til dokumentet Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune foreligger det empiriske data fra tidligere spørreundersøkelse gjennomført i 2009. Forrige undersøkelse er blitt benyttet både i forbindelse med utformingen av vår spørreundersøkelse og senere i analysesammenheng. Som empiri i analysesammenheng benyttes i tillegg statistikk for perioden 2008 - 2012 over antall ansatte i Vefsn kommune som tar ut AFP fra KLP samt en oversikt utarbeidet av personalavdelingen i Vefsn kommune over bruk av seniortiltaket ”tilretteleggingstilskudd”.

Om denne type forskningsdesign sier Johannessen et. al (2011:50) at: *”I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri.”* Og for å forklare begrepet ytterligere:

"En slik tilnærming "fra teori til empiri", betegnes som deduktiv (å dedusere betyr å utlede, å slutte). Det vil si en utledning fra det generelle til det konkrete. Generelle påstander (hypoteser) testes ved hjelp av empiriske data" (Johannessen et.al.2011:50).

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet, ble det allerede ved oppstart av prosjektet planlagt å bruke metodetriangulering som er et forskningsdesign basert på en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode, .Metodetriangulering defineres som *"Å undersøke et fenomen fra flere perspektiver ved å benytte flere forskjellige teknikker/metoder for å samle inn data."* (Johannessen et. al 2011:401). Dette fordi innsamling av data både gjennom respondenter og informanter ville kunne gi et bredere svar på forskningsspørsmålet enn ved å benytte kun en metode(Johannessen et. al 2003). Intervju med ledere i tillegg til spørreundersøkelse vil bidra til å belyse forskningsspørsmålet ytterligere og bidrar på den måten til en høyere pålitelighet enn om bare en metode benyttes.

3.2 Begrepsavklaringer

For den videre beskrivelsen for valg av metoder ønsker vi å foreta en noen flere begrepsavklaringer.

Grunnlaget for undersøkelsen er talldata fra egen spørreundersøkelse, som etter at analysen er gjennomført forteller oss noe om virkeligheten i form av tabeller og tall. Kvantitativ metode egner seg særlig godt når utvalget er stort og man ønsker et mest mulig representativt resultat (Ringdal 2001).

Kvalitativ metode kan forklares som generering av kunnskap der man undersøker hvilken mening/erfaringer bestemte opplevelser gir for personer, og hvordan disse opplevelsene kan forstås/ fortolkes av andre (Johannessen 2011). Bruk av intervju er en av de mest anvendte metodene for kvalitative undersøkelser. Bakgrunnen for at kvalitative intervju er valgt som metode i forhold til lederne, begrunner vi ut fra følgende: *"Kvalitative intervjuer kan brukes som en supplerende metode, for å få svar på problemstillinger eller se dem under en annen synsvinkel,"* (Johannesen et. al 2011:145)

Som et utgangspunkt for vår undersøkelse ble det dannet hypoteser basert på teori og empiri.

"En hypotese, fra gresk hypo, som betyr under, og thesis som betyr setning, viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt å dømme er en rimelig forklaring på et fenomen. Det er en antakelse som om sammenhenger mellom fenomener, en antakelse som skal etterprøves empirisk (det vil si gjennom innhenting av data). Ved hjelp av hypoteser danner vi oss på forhånd et bilde av hva vi venter å finne gjennom en undersøkelse" (Johannesen et. al 2011:54).

Reliabilitet (pålitelighet) og validitet er begreper som blir essensielle både i omtalen av valg av metoder og videre i analysesammenheng. Reliabilitet kan defineres som: "Hvor pålitelige data er." (Johannessen et. al 2011:404) Pålitelighet eller "reliabilitet" knytter seg til de data som samles inn i en undersøkelse, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Validitet defineres som: "Hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes." (Johannessen et. al 2011:408). Validiteten blir nærmere begrunnet i forhold til spørreskjemaets oppbygging og valg av teori.

Som en del intervjuene ble lederne bedt om å svare på fire spørsmål som tilsvarer de fire mest relevante spørsmålene i spørreskjemaet som ble sendt ut til de senioransatte i Vefsn kommune. Som følge av dette fikk vi mulighet til å gjennomføre en casestudie basert på ulike metoder. Dette gir oss et bedre grunnlag for å vurdere påliteligheten i vår undersøkelse.

3.3 Utvalg

Pr. dags dato har Vefsn kommune over 300 ansatte som er definert som seniorer og dermed er innenfor målgruppen for tiltakene i Vefsn kommunes seniorpolitikk. For å sikre oss mest mulig representative svar, ble spørreskjema sendt ut til alle i målgruppen, det vil si alle ansatte som fyller/er fylt 55 år i 2013. Totalt 307 spørreskjema ble distribuert og det var basert på frivillighet å delta i undersøkelsen. Utvalgets sammensetning i forhold til tilknytning til tjenesteområde og kjønn vises i tabellen under.

Tjenesteområde	Sum antall spurte	Antall kvinner	Antall menn
Oppvekst	97	74	23
Omsorg	124	110	14
Samfunnsutvikling	66	27	39
Fagstab/andre	20	11	9
	N=307	N=222	N=85

Tabell 3.1: Tjenesteområde, antall kvinner og menn

Enkelte av seniortiltakene i Vefsn kommunes seniorpolitikk trappes opp ca. annet hvert år. Utvalget fordelt på aldersgrupper ble derfor selektert etter denne opptrappingen i første omgang for at man ved analyse av respons kunne fange opp om det var sammenheng mellom respons/respondentenes svar og de ulike aldersgruppene. Utvalget fordelt på aldersgrupper tilsvarende opptrappingsplanen i seniorpolitikken framkommer i tabellen under.

Aldersgrupper	Sum antall spurte	Antall kvinner	Antall menn
55 – 57 år	69	54	15
58 – 61 år	70	54	16
62 år +	61	45	16
62 – 63 år	48	27	21
64 år	24	17	7
65 – 67 år	27	18	9
68 – 70 år	8	7	1
	N=307	N=222	N=85

Tabell 3.2: Aldersgrupper antall kvinner og menn

Utvalget blir i analysen delt i tre hovedgrupper i forhold til alder:

- Ansatte fra 55 – 57 år
- Ansatte fra 58 – 61 år.
- Ansatte fra 62 år -

Fordi aldersgruppen under 58 år ikke omfattes av alle virkemidlene i seniorpolitikken kan respondentenes tilknytning aldersgruppe ha betydning for hvordan de responderer. Fra det året ansatte fyller 58 år inntre ordningene med ”seniortillegg” og ekstra fridager. Fra 62 år kommer muligheten til uttak av hel eller delvis AFP samt tilretteleggingstilskudd i tillegg til øvrige virkemidler. Inndelingen i tabell 3.2 tilsvarer respondentene fordelt på aldersgrupper ved spørreundersøkelsen i 2009.

Lederne som ble intervjuet ble plukket ut etter følgende kriterier:

- En fra hver av de fire virksomhetsområdene
- Er overordnet for senioransatte (personalansvar)
- Skal ikke være senioransatt selv

De fire lederne som ble intervjuet besto av to menn og to kvinner. Til sammen var disse ledere for 33 senioransatte hvorav 18 ansatte var over 62 år.

Intervju av ledere ble gjennomført etter at spørreskjema var analysert fordi dette gav mulighet til å stille utdypende spørsmål til ledere dersom det ble avdekket spesielle funn fra spørreundersøkelsen og som et ledd i vurderingen av påliteligheten av funnene som er gjort.

3.4 Utforming av spørreskjema og intervjuguide

Spørreskjemaet ble utformet med en innledning om bakgrunn for spørreundersøkelsen, opplysning om at det var innhentet tillatelse fra rådmannen til at den ble gjennomført og at opplysningene vil bli behandlet konfidensielt.

I henhold til de forskningsetiske retningslinjer med tanke på personvern (NESH 2000) skal alle spørreskjema behandles konfidensielt. I forbindelse med utarbeiding av spørreskjemaet ble det også foretatt en vurdering i forhold til om de opplysninger vi ba om i spørreskjemaet utløste meldeplikt.

På bakgrunn av vurderingene opp mot de aktuelle kriterier, falt vår spørreundersøkelsen utenfor personopplysningslovens definisjon av personopplysninger, og var dermed ikke meldepliktig (Personopplysningsloven 2000).

Lederne som deltok i intervjuene ble forespurt på forhånd og fikk opplyst hensikt og bakgrunn med intervjuet. De forespurte informantene gav et såkalt muntlig "*informert samtykke*" (Johannessen et. al 2011) til å delta. Før intervju ble gjennomført, ble det innhentet skriftlig samtykke fra den enkelte informant om at det under deler av intervjuet kunne brukes båndopptager. Intervjuguiden er tatt inn som vedlegg 3.

I den innledende delen med spørsmål ble respondenten blant annet bedt om å oppgi kjønn, aldersgruppe, tilhørighet i organisasjonen osv., altså data som tilsvarer variablene i spørreundersøkelsen. Spørreskjemaet er tatt inn som vedlegg 2.

Det ble benyttet 6 variabler i spørreundersøkelsen blant senioransatte:

Variablene kjønn, tilknytning til tjenesteområde, utdanning, stillingstype og arbeidstidsordning er årsaksvariabler (også kalt bakgrunns- eller uavhengige variabler) (Johannessen 2011). Målenivået for denne type variabler kalles nominalnivået (kategorisk), da analyseenheterne kun kan klassifiseres i gjensidig utelukkende grupper og ikke kan rangordnes (Johannessen 2011). Variabelen "alder" ble i spørreskjemat imidlertid målt i 8 aldersgrupper, og er dermed en variabel som kunne rangordnes etter ordinalt målenivå (Johannessen 2011).

En del av variablene er delt inn i flere alternativer enn det som benyttes i analysen, Dette er gjort med hensikt for å redusere usikkerhet hos respondentene, og for å sikre at svarene er pålitelige. Dette gjelder spesielt arbeidstidsordning hvor det til daglig benyttes mange ulike begreper som kan tolkes ulikt. I sammenfatning av svar vil variabelen "arbeidstidsordning" bli slått sammen til 2 indikatorer. Dagtid - fast arbeidstid og dagtid – fleksitid ble slått sammen til *dagtid* og turnus 2-delt, 3-delt og natt ble slått sammen til *turnusarbeid*.

Innenfor utvalget er det enkelte personer som har sitt ansettelsesforhold tilknyttet kommunale foretak som også omfattes av seniorpolitikken i Vefsn kommune. Som følge av dette ble det tatt med et alternativ på organisatorisk tilknytning benevnt som "kommunale foretak". På grunn av at det var svært få med denne organisatoriske tilknytningen i utvalget, ble respons fra denne gruppen slått sammen med "Rådmannens fagstab/strategisk ledelse" i analysen. Dette er gjort både for ivareta respondentenes anonymitet og fordi gruppen alene ikke vil være representativ som selvstendig utvalg i analysesammenheng.

Ettersom resultatet fra spørreundersøkelsen gjennomført i 2009 skulle benyttes som sammenligningsgrunnlag i forbindelse med analysen, tok vi med samme variabler (kjønn, alder, tilknytning til tjenesteområde, utdanning, stillingstype) i vår undersøkelse. Dette for å få en kontroll på at respons og representativitet fra vår undersøkelse var sammenlignbar med undersøkelsen i 2009, og samtidig som vi fikk avdekket eventuelle frafall (Ringdal 2001) som kunne medføre skjevfordelinger i representasjonen sett opp mot utvalgets sammensetning i vår undersøkelse. Dette fordi vi hadde som mål at vår undersøkelse skulle være representativ ved å utgjøre en "miniatyr" av alle senioransatte i hele kommunen (Johannessen et. al 2011), noe som krevde at det var en tilstrekkelig lik fordeling av respons fra de fire

tjenesteområdene, fra de ulike aldergruppene og i sammensetningen av kvinner og menn. I tillegg tok vi med en ekstra variabel, arbeidstidsordning, da dette sett i forhold at seniortiltakene ut fra det teoretiske perspektivet motivasjonsteorier kan ha betydning i forhold til respondentenes grad av fornøydhets.

3.5 Operasjonalisering

Ifølge (Johannessen et. al 2011:328) er det innenfor samfunnsvitenskapelig forskning ikke alltid mulig å påvise årsakssammenhenger. Oftest kan man *”..bare konkludere med at det er en sammenheng mellom variablene, hvilken retning som er sannsynlig, og at det er en mulig mekanisme mellom fenomenene.”*

I vår analyse er det nettopp disse mulige mekanismene mellom fenomenene vi skal forsøke å finne.

Selve dokumentet ”Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune” (2007) betrakter vi i analysesammenheng som en strategi som utgjør ledernes ”verktøy” i det strategiske arbeidet med å gjennomføre seniorpolitikken. I den første delen av analysen analyseres derfor innholdet i seniorpolitikken opp mot det teoretiske perspektivet på strategi og strategisk evaluering og kontroll.

På grunn av at seniorpolitikken inneholder punkter som krever at det foregår en intern kommunikasjon mellom leder og seniormedarbeider, blir seniorpolitikken videre analysert i forhold til det teoretiske perspektivet på kommunikasjon. Det settes her spesielt søkelys på hvordan informasjon om seniorpolitikken når ut til de ansatte og hvordan lederne skal formidle seniorpolitikken.

Spørreskjemaet ble utformet med bakgrunn i de tre teoretiske perspektivene på en måte vi mente kunne si oss noe om både intern kommunikasjon og motivasjon.

Spørsmål om den enkelte ansattes grad av kjennskap til dokumentet ”Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune”, vil si oss noe om i hvilken grad den ansatte har fått informasjon/ tilegnet seg informasjon, og dette vil gjenspeile en grad av intern kommunikasjon. I tillegg er

kjennskap til seniorpolitikken nødvendig for å kunne gjøre seg opp en mening om de enkelte virkemidlene.

Spørsmål om i hvilken grad den enkelte ansatte har kjennskap til det enkelte virkemiddel i seniorpolitikken handler om det samme. Det vil altså si oss noe om i hvilken grad den ansatte har fått informasjon/ tilegnet seg informasjon på et mer detaljert nivå.

Vi spør videre om i hvilken grad de opplever at nærmeste leder har fokus på de forskjellige virkemidlene. Dette spørsmålet vil si oss noe om i hvilken grad det foregår en kommunikasjon mellom leder og senioransatt om det enkelte virkemiddel.

Spørsmålet om i hvilken grad de ansatte mener at det enkelte virkemiddel bidrar til at de kommer til å stå lenger i jobb og hvor fornøyd de er med dette virkemidlet, handler begge om grad av motivasjon. Dersom de ansatte i høy grad er fornøyd med virkemiddelet, antar vi også at et virkemiddel motiverer i høy grad til å stå lenger i jobb. Da kan vi videre anta at de har god kjennskap til innholdet i både seniorpolitikken og til de enkelte virkemidlene.

Ettersom det er nærmeste leder som har ansvar for å gjennomføre seniorpolitikken, kan vi videre anta de også mener at nærmeste leder har høy grad av fokus på virkemidlene. Og da er vi tilbake til seniorpolitikken som dokument og antar at leder arbeider ut fra denne strategien.

I hvilken grad dette stemmer kommer vi tilbake til i analysen. Dette er også tankegangen bak de hypotesene vi har dannet underveis.

Spørsmålene i vår undersøkelse kan defineres som holdningsspørsmål (Johannessen et. al 2011) og et naturlig valg for svaralternativ ble som følge av dette en skala 1 – 6 som betegnes som en ”*Likert-skala*” (Johannessen et. al 2011:290). Valg av svaralternativene 1 – 6 var også et bevisst valg med bakgrunn i at tidligere spørreundersøkelse hadde samme inndeling. Ved å benytte samme score i vår spørreundersøkelse, ble sammenligning av svar enklere. I tillegg ville eventuelle funn bli mer pålitelig.

Svaralternativene som ble benyttet i spørreundersøkelsen om senioransattes (og lederes) grad av enighet i forskjellige utsagn kan meningsfylt rangordnes fra 1: ”*Kjenner ikke innholdet*”/”*I liten grad*” ...2...3...4 ...til..6:*Kjenner innholdet meget godt*”/”*I svært stor*

grad.” Grad av kjennskap/grad av ”betydning for respondenten” er en såkalt effektvariabel (virkning) eller også kalt avhengig variabel (Johannessen et. al 2011).

På en del av spørsmålene valgte vi å ta med alternativet ”*vet ikke*” i tillegg til svaralternativene 1 – 6. Dette ble gjort fordi det er tenkelig at det i en del av utvalget er personer som ikke vet, eller ikke har god nok kunnskap om det vi spør til å kunne ta stilling til spørsmålet (Johannessen et. al 2011). Her har vi særlig vurdert at det i den yngste aldersgruppen 55 – 57 år kan være en del personer som så nylig er blitt senior at de ikke har kjennskap til alle seniortiltakene. Kvaliteten, og dermed også påliteligheten på analyseresultatet vil ikke øke ved at folk svarer på noe de ikke har forutsetning for å mene noe om, eller tvinges til å plassere et svar et eller annet sted på en skala (Johannessen et. al 2011). Vurdert opp mot dette, er det bedre med en høyere prosent med ”*vet ikke*”, fordi den samlede informasjonen da blir mer presis, og vi kan dermed anta at de som har svart på en skala fra 1 – 6 har forutsetning til å svare på det de blir spurt om (Johannessen et. al 2011). I analysen opp mot det teoretiske perspektivet intern- kommunikasjon, vurderte vi for eksempel at kjennskap til seniorpolitikken er en viktig forutsetning for at den skal motivere senioransatte til å stå lengst mulig i jobb, og da er det viktig å avdekke hvor mange som ikke vet.

I spørreskjemaet ble det i tilknytning til spørsmål om enkelte virkemidler stilt utdypende spørsmål med svaralternativ *JA/NEI*. Disse *JA/NEI* spørsmålene gav en kontrollfunksjon opp mot de utvalgte spørsmålene, da svaralternativ *ja* eller *nei* logisk ville henge sammen med øvrige svar. Dette gjaldt spørsmål vedrørende reduksjon i stilling og eventuelt uttak av AFP. I tillegg til å kunne kontrollere påliteligheten i øvrige svar vedrørende AFP, gav det i tillegg noen svar om hvilke utfordringer som kan forventes i forhold til framtidig arbeidskraftbehov. Det ble i tillegg valgt å stille utdypende spørsmål i forhold til nettverket for seniorer benevnt som ”Arena 55 +” og seniortiltaket ”å benytte senioransatte som mentor” fordi disse scoret lavt på undersøkelsen i 2009. En fortsatt lav score ville bety at disse seniortiltakene i mindre grad enn øvrige seniortiltak motiverer senioren til å stå lenger i jobb. Tilleggsspørsmål kunne da si oss noe om hvorfor.

Ved forrige evaluering av Vefsn kommunes seniorpolitikk i 2009 ble Questback benyttet, noe som medførte at utvalget besto av kun senioransatte med kommunal e-postadresse og tilgang til data. Dette utelukket ca. 1/3 av de senioransatte, da kun et fåtall innenfor pleie- og omsorg på dette tidspunktet hadde egen e-postadresse. Fortsatt mangler 2/3 av denne gruppen ansatte

e-postadresse, så vurdert ut fra vårt ønske om i sikre at utvalget ble mest mulig representativt (Johannessen et. al 2011) ble spørreskjemaet sendt ut på papir. Før spørreskjemaet ble sendt ut, ble det testet i forhold til forståelighet og logisk oppbygging av fire personer som ikke var innenfor målgruppen.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med samme teoretiske utgangspunkt som for spørreskjemaet. I tillegg til utdypende spørsmål omkring funn fra spørreundersøkelsen, var det som en del av intervjuet lagt opp til at lederne skulle besvare fire spørsmål som tilsvarte samme spørsmål som i spørreskjemaet til senioransatte. Spørsmålene 4, 5, 8 og 9 i intervjuguiden tilsvare spørsmålene 9,10, 15 og 16 i spørreskjemaet og med svaralternativene 1 – 6 som beskrevet for spørreskjemaet. Dette ble gjort som en praktisk tilrettelegging for å kunne gjennomføre et casestudie (Johannessen et. al 2011) mellom ledere og ansatte ved bruk av ulike metoder. Intervjuguiden er tatt inn som vedlegg 3.

3.6 Om å forske i egen organisasjon

Å gjennomføre forskning i egen organisasjon kan ha en del ulemper, men også en del fordeler. I følge Thagaard (2002:79) er det *”.. derfor viktig at forskeren reflekterer over relasjonene til dem som studeres, og vurderer hvilken betydning disse relasjonene kan ha for den informasjonen forskeren får”*. Videre omtaler Thagaard (2002) forskerens nærvær og posisjon i forhold til informantene i sammenheng med observasjonsstudier, mens vår forskning har vært basert på spørreundersøkelse. Dette gir oss en større distanse til respondentgruppen. Refleksjoner over egen posisjon i organisasjonen og egen kjennskap til forskningstemaet har vært nyttige både i den forberedende fasen, ved utforming av spørreskjemaet og ikke minst underveis. Å forske innenfor egen organisasjon innebærer både fremmede og kjente forhold (Thagaard 2002). For egen del stemmer dette godt da vår kjennskap til seniorpolitikken er god sett i forhold til innholdet, og at vi som følge av egen stilling i organisasjonen har en viss kjennskap til hvordan denne etterlevs og fungerer i praksis. Samtidig er ingen av oss i målgruppen, og har dermed ikke et ”personlig forhold” til denne. Men som Thagaard (2002) påpeker, kan det være lettere å oppnå forståelse for informantens situasjon fordi man som forsker deler en del av informantens erfaringer.

Å ha en viss kjennskap til temaet det skal forskes på, kan også være en ulempe når man skal utarbeide spørsmål det skal forskes på (Thagaard 2002). Utfordringen vår ved utarbeidelse av spørreskjemaet besto blant annet i å utforme spørsmålene slik at respondentene forsto hva som lå i begrepene det ble spurt om. Spørsmål som vi i første omgang mente vi hadde formulert slik at det var selvsagt hva de omhandlet, ble ved å sette de i et perspektiv hvor vi forsøkte å se disse med andres øyne (Thagaard 2002) helt uforståelige. Løsningen på dette fant vi ved at vi testet spørreskjemaets forståelighet og logisk oppbygging, blant fire kollegaer som hadde mindre kjennskap til temaet og som var utenfor målgruppen.

En annen utfordring vi møtte på underveis var at det er komplisert å sitte inne med kunnskap og erfaring om emnet, som ikke er dokumentert. Denne kunnskapen og erfaringen har vært nyttig i vurderingen av hvilke ulike teoretiske perspektiver som kunne legges til grunn for analysen, men kompleks fordi man sitter inne med erfaring og kunnskap som ikke er dokumentert og dermed ikke kan bringes inn i forskningen.

4.0 Analyse og drøfting

4.1 Systematisering av analysen

Analysen knyttet opp mot spørreskjemaet er delt inn i flere deler. Den innledende delen omhandler respons på spørreskjemaet, og en vurdering av respondentenes representativitet vurdert i forhold til utvalget (Ringdal 2001). I tillegg ble det ut fra respondentgruppens sammensetning i forhold til variablene tjenestoområde, kjønn og aldersgruppe vurdert om noen av disse variablene enkeltvis, eller sett i sammenheng, viste særlig høy-/lav respons. Dette fordi dette kunne ha betydning i forhold til den videre analysen basert på de teoretiske perspektivene. Det ble i tillegg foretatt en sammenligning av respondentenes sammensetning i 2013 og respondentenes sammensetning i 2009. Dette for å kontrollere om respondentgruppene var tilstrekkelig sammenlignbare. Oversikt over respondentenes sammensetning i 2009 og 2013 følger som vedlegg 4.

Den neste delen av analysen tar utgangspunkt i de teoretiske perspektivene og våre hypoteser utledet fra disse. Først foretas en analyse av dokumentet "Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune" (2007) opp mot det teoretiske perspektivet strategi. Videre blir resultatet fra spørreundersøkelsen på spørsmålene om "kjennskap" og "lederfokus" (jfr. omtale om operasjonalisering i metodekapittelet) analysert opp mot det strategiske perspektivet på intern kommunikasjon. Avslutningsvis i denne delen analyseres respondentenes svar på spørsmålene om "grad av fornøydhet med" og "i hvilken grad de enkelte seniortiltakene bidrar til at de ønsker å stå lenger i jobb" i perspektivet motivasjonsteorier. Til slutt drøftes om det finnes sammenhenger mellom de tre perspektivene som kan lede fram til et svar på vår problemstilling. I denne delen av analysen trekkes det inn sammenligninger med spørreundersøkelsen fra 2009 samt enkelte av våre funn fra lederintervjuene der dette er relevant.

Spørsmål fra vårt spørreskjema og intervjuguide kan systematiseres ut fra våre teoretiske perspektiver som følger:

- Kapittel 4.4 Strategi: Dokumentet Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune opp teori, og analyse analysen av spørsmål 9, 10 f) og 16 f) i spørreskjemaet og spørsmål 4, 5 f) og og 9 f) i det teoretisk perspektiv på kommunikasjon.
- Kapittel 4.5 Kommunikasjon: Spørsmål 9, 10 f) og 16 f) i spørreskjemaet og spørsmål 4, 5 f) og og 9 f) .

- Kapittel 4.6 Motivasjon: Spørsmål 8, 11, 12, 13, 15, 16

Sammendrag fra intervju med lederne har vi drøftet til slutt i vår analyse. Der blir informasjonen fra intervjuene sett i sammenheng med vår tidligere analyse av spørreundersøkelsen og opp mot våre teoretiske perspektiver.

Konklusjoner etter gjennomførte analyser, og funn som kan bidra til endringer eller videre forskning omtales i kapittel 5.

4.2 Utvalg og respons

Spørreskjemaet ble sendt ut til alle ansatte i Vefsn kommune fra 55 år og oppover. Tabellene under viser samlet antall i utvalget og fordelingen mellom kjønn og aldersgrupper i de fire tjenesteområdene i antall og prosent.

Tjenesteområde	Utvalg		Kvinner		Menn	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Oppvekst	97	31,6	74	24,1	23	7,5
Omsorg	124	40,4	110	35,8	14	4,6
Samfunnsutvikling	66	21,5	27	8,8	39	12,7
Fagstab/andre	20	6,5	11	3,6	9	2,9
Sum utvalg	N=307	100,0	N=222	72,3	N=85	27,7

Tabell 4.1: Utvalg fordelt på tjenesteområde, antall kvinner og menn i antall og prosent

Tjenesteområde	Alle respondenter		Respons - Kvinner		Respons - Menn	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Oppvekst	40	41,2	29	39,2	11	47,8
Omsorg	35	28,1	30	27,3	5	35,7
Samfunnsutvikling	16	21,2	10	29,6	6	15,4
Fagstab/andre	10	60,0	3	45,5	7	77,7
Sum respondenter	N=101	32,9	N=72	71,3	N=29	28,7

Tabell 4.2: Respons fordelt på tjenesteområde, antall kvinner og menn i antall og prosent

En samlet responsprosent på 32,9 % ligger innenfor normalområdet for spørreundersøkelser som gjennomføres pr. i dag da denne (Jfr. Johannessen et.al.2011) ligger mellom 30 – 40 %. Prosentvis respons fra kvinner og menn avviker kun en prosent fra den prosentvise fordelingen mellom kvinner og menn i utvalget. Den kjønnsmessige fordeling er dermed representativ for utvalget.

Det som er verdt å merke seg i forhold til respondentene er at det er en særlig høy svarprosent fra senioransatte innenfor fagstab/strategisk ledelse/andre, og særlig høy for menn med 77,7 %. Dette er en gruppe ansatte der mange innehar en lederstilling med personalansvar, og hvor mange har 3-årig høyskoleutdanning/universitet eller over. Med andre ord en gruppe som på bakgrunn av stillingstype og utdanning kan ha bedre kjennskap til seniorpolitikken enn øvrige respondenter. Det var også en relativt høy svarprosent (41,2 %) fra ansatte innenfor tjenestoområde oppvekst, der menn også innenfor denne gruppen har den høyeste svarprosenten med 47,8 %.

Som følge av at fødselsår var oppgitt på navnelisten som ble brukt ved utsending av spørreskjemaet, fikk vi mulighet til å lage en oversikt over utvalget fordelt på kjønn og aldersgrupper som tilsvarer opptrappingen av virkemidlene i Vefsn kommunes seniorpolitikk. På denne måten fikk vi et utgangspunkt for å kunne analysere responsen innenfor de ulike aldersgrupper og fordelt på kjønn. Tabellen under viser en oversikt over denne fordelingen inndelt i tre hovedgrupperne.

Utvalg	Alle i utvalget		Kvinner		Menn	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
55 – 57 år	69	22,5	54	24,3	15	17,6
58 – 61 år	131	42,7	99	44,6	32	37,7
62 år +	107	34,8	69	31,1	38	44,7
Sum utvalg	N=307	100,0	N=222	100,0	N=85	100,0

Tabell 4.3: Utvalg fordelt på aldersgrupper, kvinner og menn i antall og prosent

Etter gjennomgang av respons på spørreskjemaene kunne vi sette opp følgende tabell som viser antall respondenter innenfor de ulike aldersgruppene.

Respons	Alle respondenter		Kvinner		Menn	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
55 – 57 år	21	30,4	15	27,8	6	40,0
58 – 61 år	49	37,4	35	35,4	14	43,8
62 år +	31	29,0	22	31,9	9	23,7
Sum respons	N=101	32,9	N=72	32,4	N=29	34,1

Tabell 4.4 : Respons fordelt på aldersgrupper, kvinner og menn i antall og prosent

Tabellen over viser den prosentvise fordelingen av respondenter i de ulike aldersgrupper og fordeling av respons mellom kvinner og menn.

Tabellen over viser den prosentvise fordelingen av respondenter i de ulike aldersgrupper og fordeling av respons mellom kvinner og menn.

Ut fra aldersgrupper finner vi den høyeste samlede responsprosenten for aldersgruppen 60 – 61 år. Høyest respons fra kvinner er innenfor aldersgruppen 62 – 63 år der 44,4 % innenfor utvalget har svart. For menn ligger den høyeste responsprosenten innenfor utvalget på 43,8 % og er lik for aldersgruppene 58 – 59 år og 60 – 61 år.

Fra 58 år får alle senioransatte ekstra fridager og ”seniortillegg”. Fra 62 år kan det også gis et årlig tilretteleggingstilskudd etter avtale med leder samtidig med at muligheten til uttak av helt eller delvis AFP inntreffer. Det kan ligge en forklaring i at respondentenes interesse for temaet i spørreundersøkelsen er noe større i aldersgruppen 58 – 61 år da disse nylig er begynt å omfattes av de generelle virkemidlene i seniorpolitikken. Dette sett i forhold til den yngste aldersgruppen som bare omfattes av et fåtall virkemidler. At svarprosenten er størst i denne aldersgruppen som også snart har mulighet for å gå av med hel eller delvis AFP, kan ha en sammenheng at temaet pensjon begynner å bli aktuelt når man nærmer seg 62 år. At responsen synker for aldersgruppene fra 62 år og oppover kan være at mange i denne gruppen har tatt stilling til dette spørsmålet. At respondentene er opptatt av pensjonsspørsmålet kommer tydelig fram i de frie kommentarene i spørreskjemaet. Hvorvidt det finnes en slik sammenheng vil derfor bli belyst nærmere.

Videre tallanalyse og diagram tar utgangspunkt i antall svar fra respondentene slik at 100 % = alle respondenter i gruppen.

Eksempel:

Alle respondenter: 101 = 100 %

Alle kvinner: 72 = 100 %

Alle menn: 29 = 100 %

For tabeller med score 1 – 6 på de enkelte svar i spørreundersøkelsen har vi valgt å betegne score som følger:

1 – 3 som ”lav score” – (Liten /mindre kjennskap, Lite/mindre fornøyd, Liten mindre grad)

4 – 6 som ”høy score” – (God/svært god kjennskap, Godt/svært godt fornøyd, Stor/svært stor grad).

Noen steder har vi også sett på gjennomsnittscore, som er gjennomsnitt av alle svaralternativene mellom 1-6 for hele respondentgruppa.

4.3 Analyse og drøfting av seniorpolitikken i et strategisk perspektiv

I den teorien som omhandler "Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune" (2007) i et strategisk perspektiv ble det i kapittel 2.1 til slutt konkludert med at intern kommunikasjon og strategisk evaluering og kontroll henger nært sammen.

Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune har et punkt som omhandler rapportering. Denne rapporteringen går ut på at leder for den enkelte driftsenhet innen 01.12. hvert år skal levere en oversikt over gjennomførte seniortiltak til personalsjefen for videre samlet rapportering til Arbeidsmiljøutvalget. I henhold til arbeidsrutinen som er utarbeidet for denne rapporteringen, er det kun bruk av seniortiltaket "tilretteleggingstilskudd" som omfattes av denne rutinen. Denne rapporteringen danner også grunnlag for refusjon til den enkelte enhet for utgifter tilknyttet dette tiltaket. Øvrige seniortiltak nevnes ikke i rutinen. Ifølge Roos et.al. (2005) er det like viktig at det tilbakemeldes til ledelsen hvordan oppgaver utføres og hvordan retningslinjer tolkes, som ressursbruken. I forhold til å gjennomføre seniortiltakene i "Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune" (2007) er ressursbruk også langt mer enn kostnader knyttet til tiltaket tilretteleggingstilskudd. Ressursbruk handler i like stor grad om den tid lederne bruker på medarbeidersamtaler og motivasjonsarbeid overfor sine senioransatte, leders ressursbruk for å planlegge avvikling av "seniordager" og vikarkostnader i forbindelse med avviklingen. Et kontrollsystem for denne typen rapportering (og kontroll) er ikke tatt inn i seniorpolitikken.

I forhold til den rapportering som skal foretas er det Arbeidsmiljøutvalget som er mottaker for den samlede rapporteringen. Arbeidsmiljøutvalgets sammensetning i Vefsn kommune består (Jfr. opplysninger fra personalavdelingen) av fem arbeidsgiverrepresentanter og fem arbeidstakerrepresentanter. På arbeidsgiversiden består dette av rådmann, og fire politisk valgte medlemmer hvor ordfører har vært fast medlem de siste årene. På arbeidstakersiden er hovedverneombudet fast representant, samt fire tillitsvalgte (ofte hovedtillitsvalgte fra ulike fagforeninger). Den årlige rapporteringen kanaliseres dermed ikke tilbake til enhetslederne – som har ansvar for gjennomføring av seniorpolitikken, så fremt ikke rådmannen referer til denne/tar opp saken i ledergruppa. Uten et system for evaluering og kontroll direkte opp mot

det administrative ledernivået får ikke dette ledernivået de tilbakemeldinger som Roos et. al (2005) mener kreves for å vite om seniorpolitikken som strategi fungerer som forutsatt og man når det overordnede målet med denne.

Årsaken til at det er fastlagt en rapportering til AMU kan ha en sammenheng med at Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune er vedtatt på politisk nivå av kommunestyret, og at politikerne da ønsket en måte å følge opp dette vedtaket på. Da vi ikke er kjent med bakgrunnen for dette, kan vi ikke gå nærmere inn på dette.

Som det er beskrevet i teoridelen som omhandler strategi, er ansvaret for gjennomføringen delegert til lederne på den enkelte enhet. I den forbindelse påpeker Roos et.al. (2005) at strategisk kontroll er en nødvendig del av det totale strategiarbeidet når oppgaver eller ansvar er delegert. I de fleste enheter i Vefsn kommune er mye av det strategiske arbeidet i forhold til seniortiltakene delegert videre til avdelingslederne som også står for den praktiske gjennomføringen. Hvordan den enkelte enhetsleder følger opp sine avdelingsledere kan vi ikke si noe om, men det finnes pr. dags dato ikke noen helt konkret rapporteringsstruktur, så eventuelle tilbakemeldinger til enhetsleder og videre til toppledelsen vil være tilfeldig. Med andre ord mangler Seniorpolitikken for ansatte i Vefsn kommune et punkt som omhandler evaluering og kontroll som Roos et. al (2005) omtaler som viktige del av det totale strategiarbeidet.

De siste årene har det skjedd en del organisatoriske endringer i Vefsn kommune. Strukturen er den samme, men det har blitt noen færre enheter. De største endringene har skjedd internt i enhetene i form av flytting av avdelinger mellom enheter, sammenslåing av avdelinger, oppdeling av avdelinger og oppretting av nye avdelinger. Som nevnt tidligere medfører dette i en del tilfeller også endringer på ledernivå. Ifølge Roos et. al.(2005) er det å sikre læring også en del av det totale strategiarbeidet siden "*Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune*"(2007) mangler et strategisk punkt som omhandler planmessig evaluering som kanaliseres direkte til enhetsledernivået, kan det være en fare for at nye ledere ikke får god nok kunnskap om seniorpolitikken og det strategiske arbeidet denne innebærer. Noe som vil resultere i at det strategiske arbeidet ikke videreføres som forutsatt. Lavere kjennskap til seniorpolitikken og dens innhold blant lederne kan bidra til å forklare at sammenligning av vår spørreundersøkelsen med forrige spørreundersøkelsen som det ble vist til i drøftingen, viste at respondentenes kjennskap til seniorpolitikken innhold var sunket fra 2009 til 2013.

Dette fikk vi til en viss grad bekreftet gjennom lederintervjuene der en av lederne sa at følgende: *"Skulle ønske meg mer bevissthet fra personalavdelingen når det gjelder seniorpolitikken, en ting er rutinebeskrivelsene i "Kvaliteslosen" (Elektronisk avvikssystem og oppslagsverk), en annen er hvordan man skal gjennomføre med de resurser man har tilgjengelig. Seniorene har sin egen arena hvor de kan ta opp spørsmål i forbindelse med Seniorpolitikken (Arena 55 +) men jeg etterlyser en arena også for lederne for å drive blant annet erfaringsutveksling, hvor man kan få tips fra andre ledere blant annet. En ting er et ønske og et fokus, en annen ting er om at man ikke er kommet lenger."*

Gjennom den forutgående analysen av *"Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune"* (2007) som strategisk dokument, er hovedfunnet at seniorpolitikken som strategi mangler et punkt som omhandler en jevnlig og planmessig evaluering og kontroll (Roos et. al. 2005) for å bl.a sikre læring gjennom erfaringsutveksling. For å sitere fra AFI rapport 4/2010:24: *"God klar informasjon som når frem til den enkelte er vanskelig, men nødvendig for at seniorpolitikken skal nå ut til hele organisasjonen. Hvordan man gjør det bør tilpasses den enkelte virksomheten og følges opp i alle ledd."* Hvis man ser nøye på dette utsagnet finner vi her en tydelig sammenheng mellom strategisk oppfølging, evaluering og intern kommunikasjon. Dette bringer oss tilbake til Erlien (2003) der hun forklarer intern kommunikasjon som et toveis aspekt hvor begrepene informasjon og kommunikasjon henger tett sammen.

4.3.1 Konklusjon og svar på hypotese

Som utgangspunkt for denne drøftingen hadde vi dannet oss følgende hypotese:

"Ved å foreta en analyse av Vefsn kommunes seniorpolitikk som strategisk dokument (basert på det teoretiske perspektiv om evaluering av strategier), kan det finnes en sammenheng med at den interne kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, mellom ledere og mellom ledernivå ikke fungerer som forutsatt."

Gjennom vår analysen og drøfting har vi avdekket at *"Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune"* mangler et punkt som omhandler strategisk evaluering og kontroll. Et punkt i strategien som angir nærmere hvordan, når og hvor ofte seniorpolitikken skal evalueres på ledernivå. Med andre ord mangler den et punkt som sikrer en nødvendig intern

kommunikasjon for at ledelsen skal tilbakemeldinger på hvordan strategien fungerer, og bidra erfaringsutvesling og videreføring av informasjon mellom ledere og mellom ledernivå.

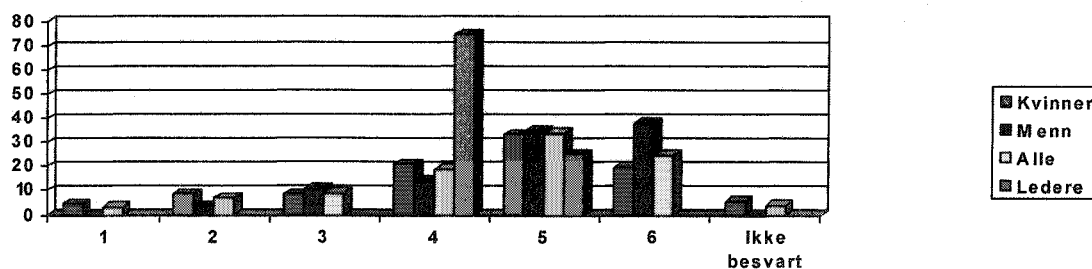
Vi fikk dermed bekreftet vår hypotese om at *det er en sammenheng mellom Vefsn kommunes seniorpolitikk som strategisk dokument og at den interne kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, mellom ledere og mellom ledernivå ikke fungerer som forutsatt.*”

4.4 Analyse og drøfting av seniorpolitikken i et kommunikasjons- perspektiv

Basert på en teoretisk forutsetning om at dersom senioransatte skal få nødvendig informasjon om seniorpolitikken og dens innhold, må det foregå en intern kommunikasjon mellom enhetsleder/avdelingsleder og den senioransatte. Ut fra denne forutsetningen har vi dannet en hypotese om at:

”Ut fra et teoretisk perspektiv vil ledere og ansattes grad av kjennskap til seniorpolitikken og dens innhold gi svar på om den interne kommunikasjonen fungerer som forutsatt.”

I spørreundersøkelsen stilte vi innledningsvis spørsmål om i hvilken grad respondenten er kjent med innholdet i Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune. Det samme spørsmålet ble innledningsvis stilt til lederne som ble intervjuet.



Figur 4.1 *Ledere og respondentenes kjennskap til Vefsn kommunes seniorpolitikk

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

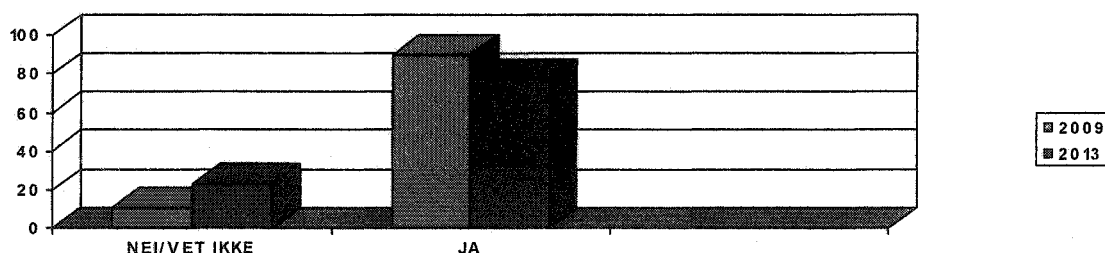
Som figuren viser mener alle ledere at de har god kjennskap til seniorpolitikken og dens innhold. Gjennomsnittlig score for lederne er 4,25. Gjennomsnittlig score for respondentene er 4,54. Det kan virke noe overraskende at ansatte vurderer egen kjennskap til seniorpolitikken som bedre enn ledernes kjennskap. En mulig forklaring kan utledes fra kommunikasjonsteorien. Intern kommunikasjon foregår ikke bare mellom leder og ansatt, men også ” mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen ” (Erlien 2003:17). At senioransattes kjennskap til seniorpolitikken er høyere enn ledernes kjennskap, kan derfor forklares med at senioren snakker sammen om ting som angår dem, og at de møtes som gruppe via seniortiltaket Arena 55 + , der seniorpolitikken er et tema. Det kan i tillegg bemerkes at lederne som ble intervjuet ikke selv tilhører gruppen senioransatte og har på den måten ikke en ”personlig interesse” i seniorpolitikkens innhold.

Et annet funn som kan kommenteres, er at menn scorer svært høyt på kjennskap til seniorpolitikken sammenlignet med kvinner. Gjennomsnittlig score for menn er 4,97 mens for kvinner 4,37. Dette kan forklares og ses i sammenheng med at det innenfor kommunikasjonsteorien er fastslått at kvinner og menn har ulik kommunikasjonstil og at menn er mer skråsikre mens kvinnene tar forbehold (Erlien 2003).

Før vi trekker en endelig konklusjon på om det finnes hold i vår hypotese kan vi rette et tilbakeblikk til spørreundersøkelsen gjennomført i 2009.

En del av spørsmålene i forrige spørreundersøkelsen hadde en litt annen vinkling enn vår spørreundersøkelsen, mens noen spørsmål har en tilsvarende formulering. I 2009 ble respondentene bedt om å svare på om de hadde lest dokumentet ”Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune”. I vår spørreundersøkelse blir de spurt om graden av kjennskap til innholdet i dokumentet. Svarinndelingen var noe ulik, men ved å tolke det på følgende måte velger vi likevel å sammenligne grad av kjennskap: Svaralternativ ”Ja” som ble brukt i 2009 sammenstilles med grad av kjennskap 4 – 6 i spørreundersøkelsen i 2013, der 6 er ”Kjenner innholdet meget godt”.Svaralternativene ”Nei, bare hørt om eller vet ikke” som ble brukt i 2009, sammenstilles med grad av kjennskap 1 – 3 i spørreundersøkelsen i 2013, der 1 er ”Kjenner ikke innholdet”.

Som diagrammet viser kan det synes som respondentene i 2009 hadde større kjennskap til innholdet i seniorpolitikken i 2009 enn i 2013.



Figur 4.2*: Kjennskap til Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune i 2013 sammenlignet med 2009 i prosent.

En naturlig forklaring kan være at alderssammensetningen mellom respondentene i 2009 og 2013 er noe forskjellig.

Respondenter	2009		2013		Endring i antall	Endring i %
55 – 57 år	1	1,7	21	20,8	20	19,1
58 – 61 år	31	51,7	49	48,5	18	-3,2
62 – 67 år	22	36,7	29	28,7	7	-8,0
67 +	6	10,0	2	2,0	-4	-8,0
	N=60	100,0	N=101	100,0	41	

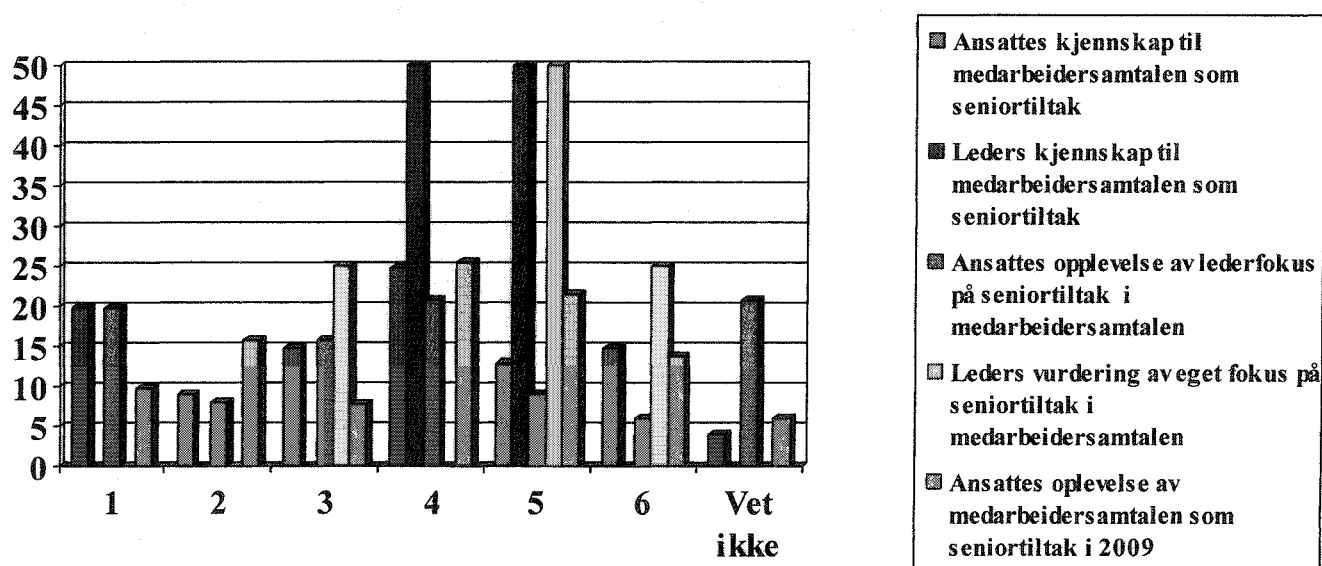
Tabell 4.5. Respons fordelt på aldergrupper i 2009 og 2013.

Som det er redegjort for i metodekapittelet i forbindelse med bruk av svaralternativ ”vet ikke”, kan den yngste gruppen i utvalget ha noe mindre kjennskap til innholdet fordi de nettopp har blitt seniorer. At dette kan være en naturlig årsakssammenheng ser man i tabellen over, da det fra 2009 – 2013 er en økning på 19,1 % i respondenter i aldergruppen 55 – 57 år. Hvorvidt kjennskapen til innholdet i seniorpolitikken er dårligere i 2013 enn i 2009 kan vi likevel ikke si noe helt sikkert om, fordi vi ikke kjenner til hvordan respondentene tolket ”lest dokumentet” i 2009. En annen forklaring på nedgang i kjennskap kan knyttes opp mot analysen av ”Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune” (2007) som strategi. Der ble det slått fast at seniorpolitikken manglet et punkt i forhold til strategisk evaluering og kontroll, noe som jfr. Roos et.al. (2005) er nødvendig for sikre læring gjennom erfaringsutveksling. Dette kan igjen føre til at lederne som skal gjennomføre strategien, selv har dårligere kjennskap til seniorpolitikken nå enn i 2009.

Et annet seniortiltak som forutsetter intern kommunikasjon mellom senioransatt og nærmeste leder er at det skal være et seniorperspektiv i medarbeidersamtalen. Utledet av dette ble det dannet en hypotese om at:

”Ut fra et teoretisk perspektiv vil grad av kjennskap til, og opplevelse av lederfokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtalen som seniortiltak, gi svar på om den interne kommunikasjonen mellom nærmeste leder og senioransatt fungerer som forutsatt.”

Særlig to av spørsmålene i spørreskjemaet og to av spørsmålene i intervjuguiden er interessante å se nærmere på i denne sammenheng. I spørreskjemaet til senioransatte spurte vi om deres grad av kjennskap til og opplevelse av seniorperspektivet i medarbeidersamtaler som seniortiltak. Til lederne stilte vi samme spørsmål om leders egen kjennskap til at seniorperspektivet skulle være en del av medarbeidersamtalen, og i hvilken grad de selv mente de hadde fokus på seniorperspektivet ved gjennomføring av medarbeidersamtaler. Også for dette spørsmålet har vi tatt et tilbakeblikk til spørreundersøkelsen i 2009. De senioransatte fikk da følgende spørsmål: *”I hvilken grad mener du at medarbeidersamtalen bringer klarhet og belyser tema om et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv?”* Figuren under viser fordelingen av respons på de 5 spørsmålene vi vurderer som relevante.



Figur 4.3* :Respondentenes kjennskap til og opplevelse av seniorperspektiv i medarbeidersamtaler 2009 og 2013, sammenlignet med ledernes svar i2013.

** Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

Figuren viser at det er stor spredning i de senioransattes score både for grad av kjennskap til seniorperspektivet i medarbeidersamtalen og opplevelse av leder fokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtaler. Det er verdt å merke seg at både ansattes kjennskap og opplevelse av lederfokus har enn lavere score i 2013 enn ved undersøkelsen i 2009.

Gjennomsnittlig score for sammenlignbart spørsmål i 2009 var på 3,79, for spørsmålet om kjennskap i 2013 var gjennomsnittlig score 3,58 og for opplevelse av leders fokus en gjennomsnittlig score på 3,11. Når man sammenligner ansattes svar med lederne svar, ser vi at lederne selv mener at de har god kjennskap til at det skal være et seniorperspektiv i medarbeidersamtalene. Gjennomsnittlig score for lederne svar er på dette spørsmålet er 4,5. På spørsmål om i hvilken grad de selv mener de har fokus på/bidrar til at ansattes opplevelse at de som ledere seniorperspektivet med i medarbeidersamtalene har en gjennomsnittlig score på 4,75. Ansatte har gitt en score som ligger nesten 1 score under lederne i kjennskap til seniorperspektivet i medarbeidersamtalen. Mellom ansattes opplevelse av leders fokus på seniorperspektivet, og lederne oppfatning av eget fokus, scorer ansatte 1,64 lavere enn lederne.

Utledet fra det teoretiske perspektivet knyttet til intern kommunikasjon kan en mulig forklaring på at det er ulike svar mellom ledere og ansatte refereres det til Erlie (2003) der hun påpeker at det ikke kan styres i detalj hvordan den enkelte leder kommuniserer med sine ansatte, og at dette påvirkes av en rekke faktorer. Hun nevner her som eksempel blant annet den enkeltes leders individuelle og personlige egenskaper, kommunikativ kompetanse og kommunikasjonsstil. Andre forhold som Erlie (2003) mener spiller inn er krav til lederne og praktiske kommunikasjonsråd og faglig tilrettelegging i form av sjekklister, presentasjonsmateriell, bakgrunnsstoff og lignende i spesielle saker.

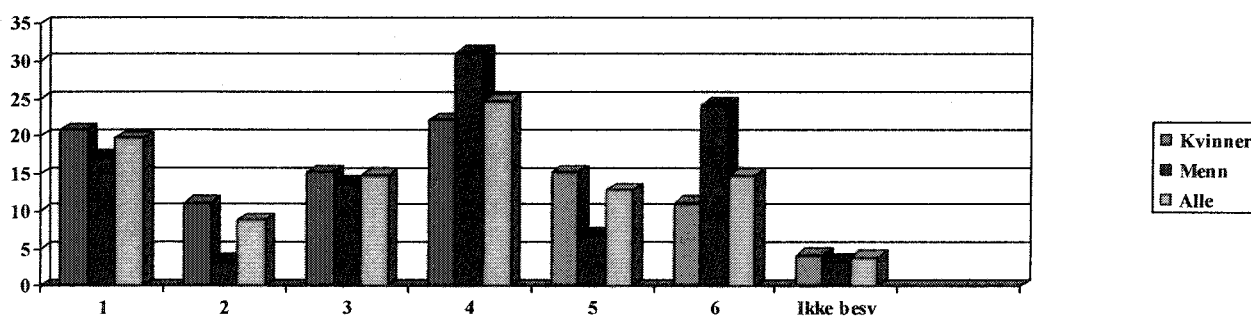
Denne konklusjonen kan man finne støtte for i AFI-rapport 4/2010 .Der påpekes det at kommunikasjon ikke bare handler om å sende ut et budskap, men i like stor grad om hvordan det forstås. Der kom det også fram at lederne generelt oppfattet eget budskap som mer positivt enn de ansatte (mottakerne) opplevde det som. I samme rapport ble manglende informasjon trukket fram. Her kan vi lese følgende: ” *De tillitsvalgte kritiserte ledelsen for å ikke p gjøre seniortiltaket kjent i tilstrekkelig grad.* ” (AFI-rapport 4/2010:23) De tillitsvalgtes forklaring på dette var at lederne hadde dårlig tid og manglet spisskompetanse på feltet, noe senioren

bekreftet. Seniorene (og pensjonistene) selv bekreftet både at de var misfornøyde med informasjonen og kunne bekrefte tillitsvalgtes utsagn (AFI-rapport 4/2010).

Sett i forhold til vår hypotese: "Ut fra et teoretisk perspektiv vil grad av kjennskap til, og opplevelse av lederfokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtalen som seniortiltak gi svar på om den interne kommunikasjonen mellom nærmeste leder og senioransatt fungerer som forutsatt", kan vi trekke en konklusjon. Forskjellen mellom senioransattes svar og ledernes svar indikerer at det er forhold relatert til den interne kommunikasjonen som ikke fungerer som forutsatt.

Disse forholdene i tillegg til at spørsmål omkring seniorperspektivet i medarbeidersamtalene scorer lavere i 2013 enn i 2009 belyser vi også i forhold til det teoretiske perspektivet knyttet opp mot strategi.

Vi har allerede omtalt at det innenfor kommunikasjonsteorien er fastslått at kvinner og menn har ulik kommunikasjonsstil (Erlien 2003). Dette gjennom at menn er mer skråsikre, mens kvinnene tar forbehold. Ved å gå tilbake til de enkelte spørsmål fra spørreundersøkelsen gjennomført i 2013, finner vi følgende ulike fordeling av kvinners og menns score på 2 av spørsmålene:

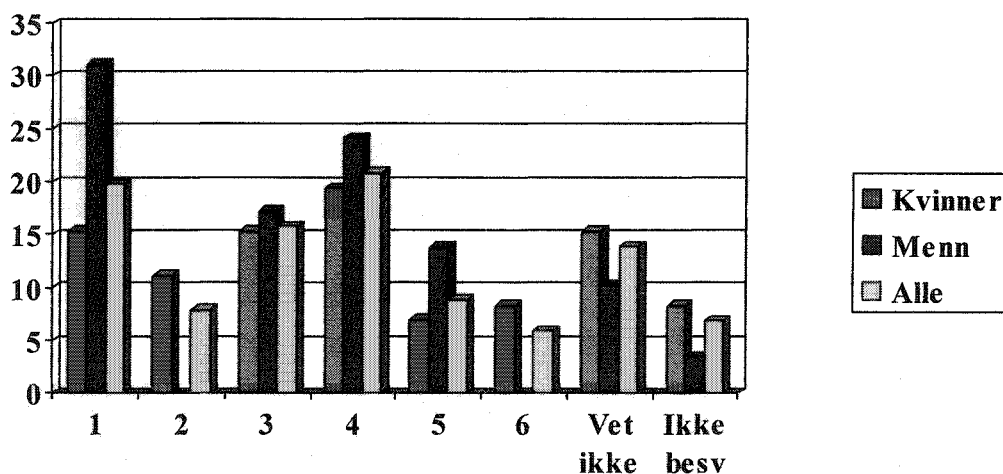


Figur 4.4*^{*}: Respondentenes kjennskap til de enkelte virkemidler:
Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler 10 f

** Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

Som man kan lese ut av figur 4.4, er menn ”skråsikre” noe som vises at ved hele 24,1 % av menn har gitt kjennskap til seniorperspektivet i medarbeidersamtaler en score på 6. Bare 11,1 % av kvinnen har gitt samme score.

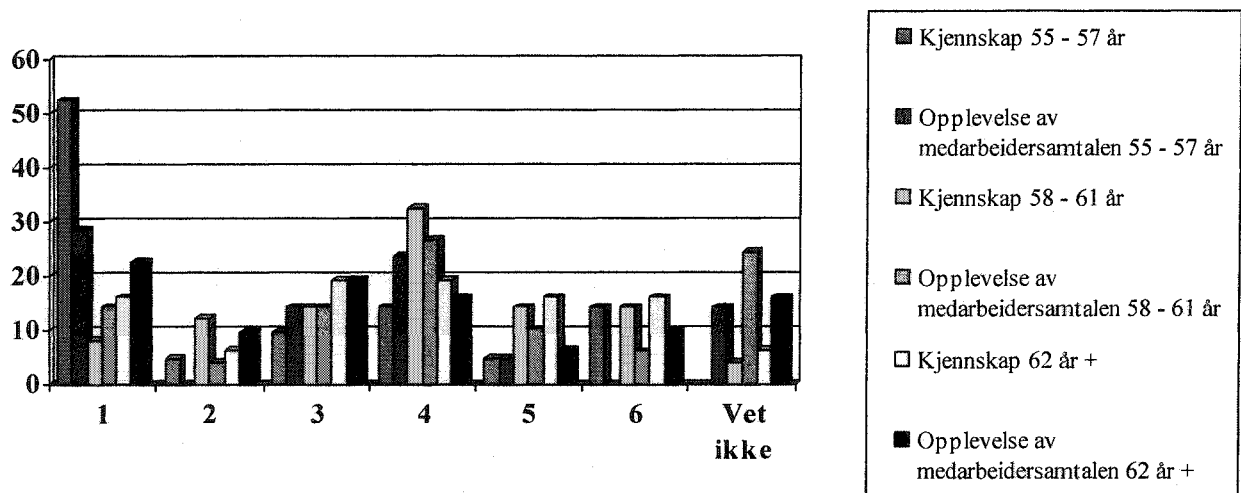
Når man ser på det andre spørsmålet i forhold til respons fra kvinner og menn ser vi at svært mange av både kvinner og menn har gitt score 1 på leders fokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtaler. I prosent av respondenter tilsvarende dette 31,0 % av menn og 15,3 % av kvinner. Gjennomsnittlig score for kvinner for dette spørsmålet er 3,2 og for menn 2,9.



Figur *4.5 Respondentenes opplevelse av leders fokus på virkemidlene:
Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler 16 f

Ledernes svar på tilsvarende spørsmål om eget fokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtaler hadde en gjennomsnittlig score på 4,75. Satt opp mot de mannlige respondentenes svar viser det her en forskjell i score på 1,85. Et naturlig spørsmål i denne sammenhengen er om aldersgruppe har betydning i denne sammenhengen.

** Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.



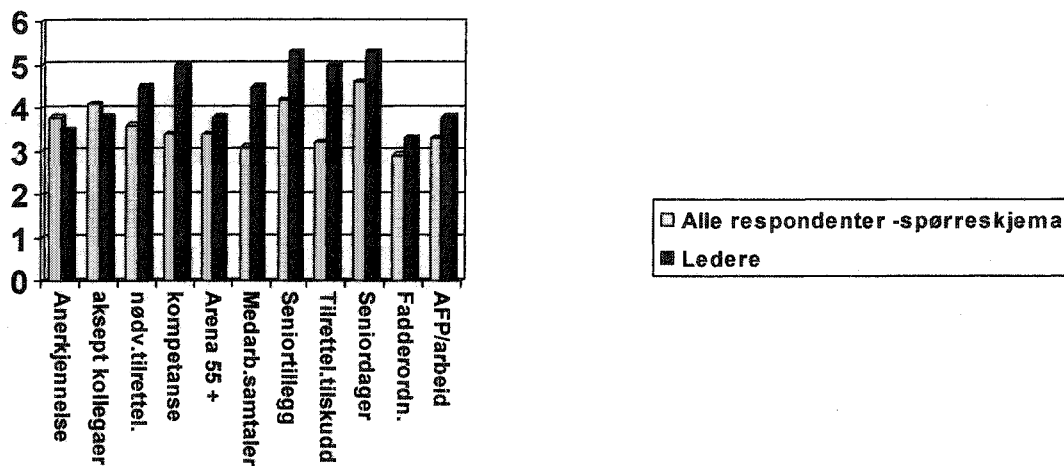
Figur* 4.6 Ansattes kjennskap til seniorperspektivet i medarbeidersamtaler som virkemiddel og ansattes opplevelse av leders fokus på seniorperspektiv i medarbeidersamtale - fordelt på aldersgrupper

Som figur 4.6 viser har alder betydning for kjennskap til seniorperspektivet i medarbeidersamtaler og opplevelsen av at leder har dette i fokus under medarbeidersamtalen. Den yngste gruppen scorer lavt på begge spørsmål som kan indikere at vår antakelse om at de som nylig er blitt seniorer i mindre grad har kjennskap til dette. Det som er verdt å merke seg er at hele 22,6 % av aldersgruppen 62 år + gir score 1 på opplevelse av seniorperspektivet i medarbeidersamtale og 24,5 % i aldersgruppen 58 – 61 år er usikre på samme spørsmål.

Tilbake til vår hypotese om at sammenhengen mellom grad av kjennskap til medarbeidersamtalen som seniortiltak og opplevelse av lederfokus på medarbeidersamtalen som seniortiltak, gir svar på om den interne kommunikasjonen mellom nærmeste leder og senioransatt fungerer som forutsatt. Vi har allerede konkludert i forhold til det første spørsmålet at forskjellen mellom senioransattes svar og ledernes svar indikerer at det er forhold relatert til den interne kommunikasjonen som ikke fungerer som forutsatt. I AFI-rapport 4/2010 kan vi lese at mange av seniorenene som ble spurt i forbindelse med denne undersøkelsen mente at de ikke hadde hatt ”seniorsamtaler” eller opplevd seniorperspektivet i medarbeidersamtaler, med leder. Det som videre framkom her var at flere av seniorenene hadde

* * Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

hatt medarbeidersamtaler men seniorperspektivet hadde ikke blitt tydelig nok introdusert. At lederne oppfatter eget fokus på seniortiltakene som større, enn ansatte opplevelse av ledernes fokus på de enkelte tiltakene vises særlig godt i denne tabellen:



Figur *4.7:Leders fokus/ bidrag til enkelte virkemiddel, sammenligning ledere og seniorer. Gjennomssnittscore

Etter å ha sett nærmere på den kjønnsmessige fordelingen kan vi trekke en tilleggskonklusjon om at den interne kommunikasjonen mellom nærmeste leder og senioransatt, i enda mindre grad fungerer som forutsatt mellom senioransatte menn og deres nærmeste leder slik Eerlien (2003) omtaler og som figur 4.7 viser.

Når det i tillegg kan påvises at en så vidt stor andel av de to eldste aldersgruppene gir score 1 (i liten grad) eller velger svaralternativ "vet ikke" i forhold til om de opplever at nærmeste leder har seniorperspektivet med i medarbeidersamtalene, underbygger dette den tidligere konklusjonen i forhold til vår hypotese om at manglende samsvar mellom ansattes kjennskap til, og opplevelse av seniorperspektivet i medarbeidersamtaler indikerer at den interne kommunikasjonene mellom leder og senioransatte ikke fungerer som forutsatt. Fordi intern kommunikasjon ifølge (Eerlien 2003) også avhenger av den enkelte leders individuelle og

** Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

personlige egenskaper, kommunikativ kompetanse og kommunikasjonsstil noe som understøttes av de funn som er gjengitt i AFI-rapport 4/2010.

4.4.1 Konklusjon og svar på hypoteser

Den første hypotesen tok for seg sammenhengen mellom grad av kjennskap til seniorpolitikken har sammenheng med god intern kommunikasjon på den måten at senioren har fått god informasjon om seniorpolitikken.

”Ut fra et teoretisk perspektiv vil ledere og ansattes kjennskap til seniorpolitikken og dens innhold gi svar på om den interne kommunikasjonen fungerer som forutsatt”.

Spørreundersøkelsen viser en høy grad score på kjennskap til seniorpolitikken for både senioransatte og deres nærmeste ledere vi får dermed bekrefter vår hypotese om at den interne kommunikasjonen fungerer som forutsatt.

Den andre hypotesen vi dannet var:

”Ut fra et teoretisk perspektiv vil grad av kjennskap til, og opplevelse av lederfokus på seniorperspektivet i medarbeidersamtalen som seniortiltak gi svar på om den interne kommunikasjonen mellom nærmeste leder og senioransatt fungerer som forutsatt”.

På bakgrunn av at de to eldste aldersgruppene gir score 1 (i liten grad) eller velger svaralternativ ”vet ikke” i forhold til om de opplever at nærmeste leder har seniorperspektivet med i medarbeidersamtalene, underbygger dette den tidligere konklusjonen i forhold til vår hypotese om at manglende samsvar mellom ansattes kjennskap til, og opplevelse av seniorperspektivet i medarbeidersamtaler indikerer at den interne kommunikasjonene mellom leder og senioransatte ikke fungerer som forutsatt. Dette finner vi også støtte for i teorien og kan vi trekke en konklusjon og gi svar på at vår hypotese om at forskjellen mellom senioransattes svar og ledernes svar indikerer at det er forhold relatert til den interne kommunikasjonen som ikke fungerer som forutsatt stemmer.

4.5 Motivasjon for seniorene ut fra behovsteorien

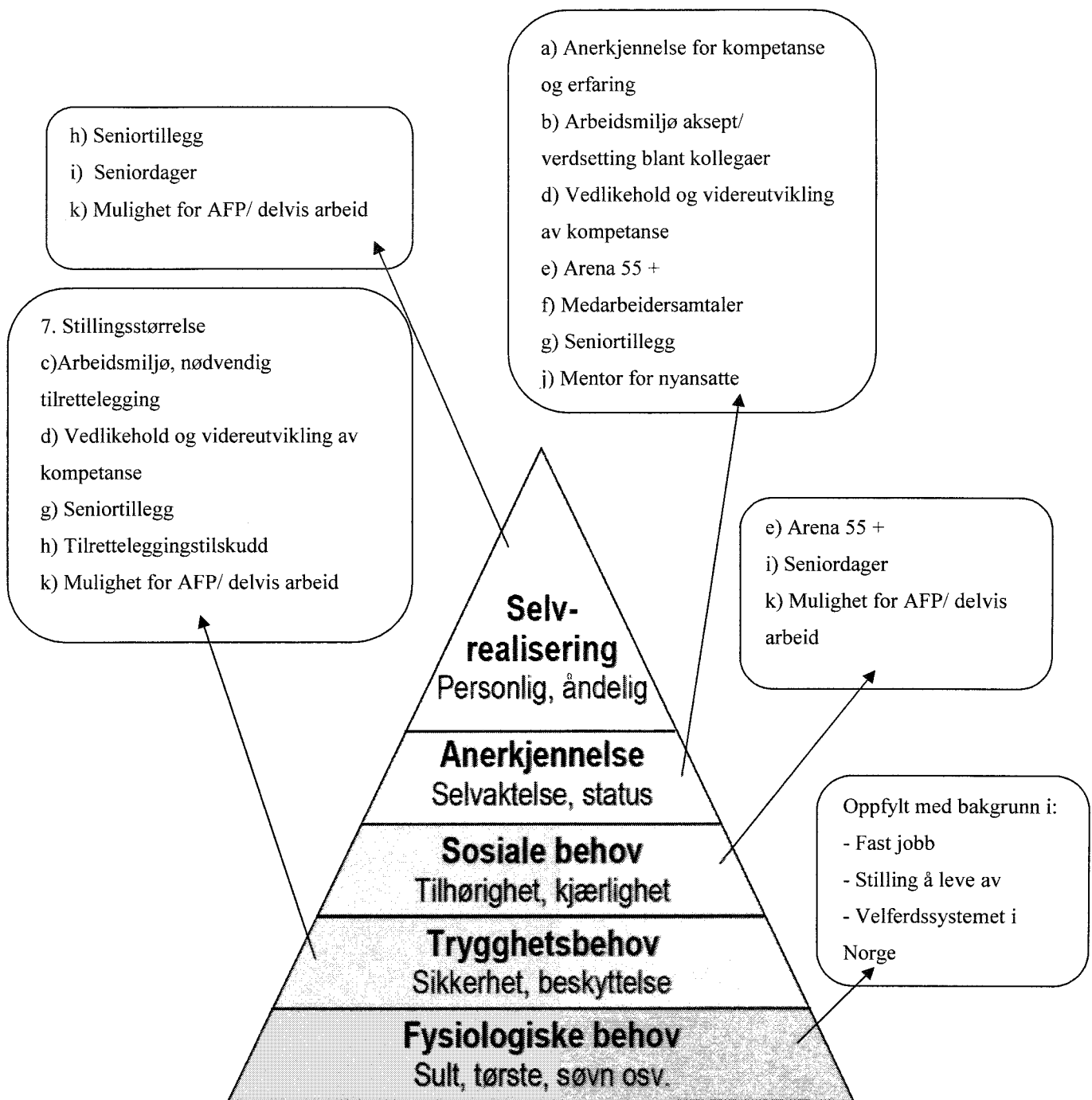
I forhold til senioransatte og deres arbeidssituasjon kan Maslows behovspyramide delvis forklare hvordan deres livs - og arbeidssituasjon påvirker motivasjonen for egen læring, utvikling og arbeidsinnsats. Senioransatte er i overveiende grad veletablerte mennesker som i mindre grad streber etter å få oppfylt de grunnleggende fysiologiske behovene. For noen er kan likevel behovet for trygghet være en viktig kilde til motivasjon. Kanskje ikke i så stor grad for å kunne forsørge familien og betale boliggjeld, men mer i forhold til å ha tilstrekkelig opptjening av pensjon til å klare seg den dagen de slutter å jobbe, eller for å ha stor nok pensjon til å kunne realisere muligheter som å bo i utlandet deler av året, reise osv. For andre kan det å få tilfredstilt sine sosiale behov motivere til å fortsette i arbeidslivet lengst mulig. I dagens samfunn er det flere enslige enn før, og for mange er arbeidsplassen deres viktigste sosiale arena. Virkemidlene vil også i noen grad kunne påvirke det Maslow betegner som vekstbehovet. Noen av de seniorpolitiske virkemidlene innebærer blant annet en viss grad påskjønnelser for de senioransatte som fortsetter i jobb, i form av fridager og lønnskompensasjon. Dette kan være med på både å øke de ansattes anerkjennelse og selvrealisering

Som vi tidligere har vært inne på antar vi at motivasjonen hos den enkelte påvirkes positivt ved høy score på kjennskap til virkemiddelet og høy score på leders fokus på virkemiddelet. For å se om denne hypotesen stemmer, vil vi først i analysen ta for oss spørsmål 10 (*kjennskap til.*), deretter spørsmål 16 (*leders fokus*), så spørsmål 12 (*fornøydhet med.*), og til sist spørsmål 15 (*bidrar til lengre i jobb.*). For å se denne sammenhengen har vi derfor ”snudd” på rekkefølgen av spørsmålene i forhold til hvordan de fremkommer i spørreskjemaet. Hvis enkelte virkemiddel scorer høyt på spørsmål 10 og 16, antar vi at dette vil medføre høyere fornøydhet med virkemiddelet (12), og at det igjen kan bidra til at de ønsker å jobbe lengre (15). Vi vil i stor grad bruke svarene for alle respondenter. Hvis det i svar innenfor variablene kjønn og alder framkommer store ulikheter mellom kjønn eller aldersgrupper vil dette bli kommentert spesielt. Der dette ikke er nevnt, er det høyt samsvar mellom alle variablene.

Som tidligere beskrevet tar Maslow utgangspunkt i menneskenes behov. Det nederste trinnet i pyramiden omhandler de basale behovene som mat, klær, husrom etc. Våre informanter i spørreundersøkelsen er fra 55 år og opp, og har en fast stilling i kommunen. I tillegg er det et

velferdssystem i Norge som sørger for disse behovene skal være dekket. Vi tar det derfor for gitt at disse behovene er dekket, slik at dette nivået vil ikke bli nærmere berørt i oppgaven.

For å systematisere virkemidlene ut fra Maslows behovspyramide, har vi valgt å sette virkemidlene inn i forhold til de ulike behovene vi mener de hører under. Noen av virkemidlene vil gå igjen på ulike nivå, fordi det kan være flere dimensjoner av et virkemiddel. Ett eksempel på dette er for eksempel seniortillegget. Den summen som utbetales er med på å øke den enkeltes økonomiske trygghet, samtidig som dette for noen trolig oppleves som en anerkjennelse i forhold til den jobben de gjør. Ut fra dette har vi sortert virkemidlene i følgende modell;



Modell 4.1 Virkemidlene i seniorpolitikken sett i sammenheng med Maslows behovspyramide

4.5.1 Motivasjon gjennom behovet for trygghet

Maslows forståelse av trygghet tar utgangspunkt i barns behov for dette. Barn har behov for oversiktlige og velorganiserte omgivelser uten for mange overraskelser (Hårberg – nettartikkel). Hvis vi overfører dette til de voksnes verden, kan det for eksempel bety fast og

sikker jobb, et hjem, at vi har forsikringer som dekker skade/tap og oppsparte midler i tilfelle behov for ekstra økonomiske midler oppstår, som oppfyller vårt krav til trygghet.

I forhold til vår undersøkelse har vi kategorisert at virkemidlene arbeidsmiljø - nødvendig tilrettelegging (c), vedlikehold og videreutvikling av kompetanse (d), seniortillegg (g), tilretteleggingstilskudd (h) og mulighet for delvis arbeid/AFP (k) vil ha betydning for de senioransattes motivasjon i forhold til å få dekket sitt behov for trygghet.

Hvis vi ser det i sammenheng med arbeidslivet, forstår vi det slik at noe av tryggheten handler om å ikke miste den jobben de har, og at de har en stilling som er stor nok til at de kan ”livberge” seg på denne. Hvis vi ser på vår undersøkelse, er respondentene fordelt slik i forhold til hel eller deltidsstilling, og om de har endret stillingsstørrelse etter at de ble senior (spørsmål 7 og 8 b. i undersøkelsen);

	100 % still.	Deltidsstill.	Samme still.str. nå som da jeg ble senior		
			Ja	Nei	Ikke besvart
Kvinner (N = 72)	49 / 68 %	23 / 32 %	60 / 83 %	10 / 14 %	2 / 3 %
Menn (N = 29)	24 / 83 %	5 / 17 %	26 / 90 %	2 / 7 %	1 / 3 %
55-57 år (N = 21)	19 / 90 %	2 / 10 %	19 / 90 %	1 / 5 %	1 / 5 %
58-61 år (N = 49)	36 / 73 %	13 / 27 %	41 / 84 %	7 / 14 %	1 / 2 %
62 + år (N = 31)	18 / 58 %	13 / 42 %	26 / 84 %	4 / 13 %	1 / 3 %
ALLE (N = 101)	73 / 72 %	28 / 28 %	86 / 85 %	12 / 12 %	3 / 3 %

Tabell 4.6: Respondenter – heltid/deltid, endring i stillingsprosent etter at de ble senior

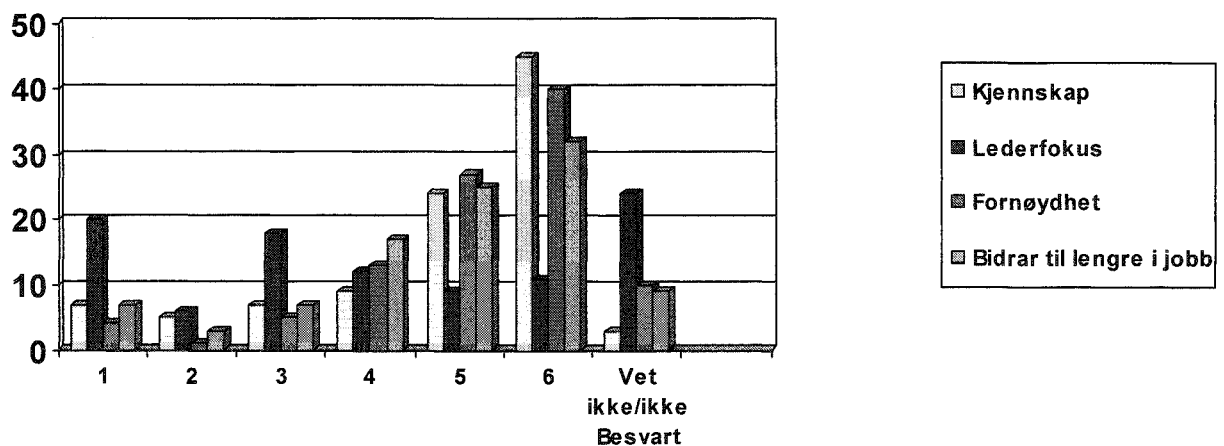
Tabellen viser at 72 % våre respondenter har hel stilling. Det er da sannsynlig at disse har en stilling å leve av. Hvis vi ser på kjønn, har 83 % av mennene hel stilling, mens kun 68 % av kvinnene har det. Den største gruppen med deltidsansatte finnes som ellers i det offentlige innenfor omsorg, hvor kun 53 % har heltid (kommer ikke fram av tabellen). Av tabellen ser vi også at det er den eldste aldersgruppen som har mest deltid. Hvis vi sammenstiller dette med spørsmålet om de har samme stillingsprosent nå som da de ble senior, ser vi at 12 % av alle respondentene har gått ned i stillingsstørrelse. Det er derfor rimelig å anta at det faktisk er flere som har hatt hel stilling før de ble seniorer. Om de har gått av med AFP eller andre pensjonsordninger, ser vi ikke av vår undersøkelse. Ut fra denne oversikten kan vi si at behovet for trygghet i form av sikker inntekt når de er i arbeidslivet er tilfredsstillt.

Imidlertid kan økonomi være et grunnlag for at noen av dagens seniorer velger å stå i jobb. I dagens samfunn er så mange som 40 % enmannshusholdninger, hvor gjennomsnittlig alder er

52 år (58 år for kvinner og 46 ½ år for menn). (www.ssb.no). For noen enslige som i voksen alder har vært gjennom en skilsmisse, vil det å skulle etablere seg på nytt igjen med halvparten av tidligere verdier kunne få betydning for økonomien. Noen seniorer kan være i en privatøkonomisk situasjon som gjør det vanskelig å ta ut pensjon selv om de egentlig ønsker det. Spesielt vil dette gjelde for kvinner, som hittil har hatt lavest inntekt og har gått i deltidsstilling over mange år med begrenset inntekt. I statistikker fra [ssb.no](http://www.ssb.no) kommer det frem at i 2011 jobbet 41 % av sysselsatte kvinner og 13 % av sysselsatte menn deltid (www.ssb.no). Også for de som ikke har full opptjening av pensjon ved oppnådd pensjonsalder, vil det økonomiske grunnlaget kunne bli utrygt ved å slutte i arbeidslivet. Dette gjelder også i størst grad for kvinner, og årsakene er blant annet senere start i sin yrkeskarriere på grunn av omsorg for barn og at de har hatt en deltidsstilling over år. Hilsen og Salomon(4/2010:30 - utdrag fra Hilsen, Olsen og Steinum (2010)) omtaler helsevesenet som en kvinnefelle; *”De peker på at deltid og manglende pensjonsopptjening gjør at mange seniorer ikke har reell tilgang til å ta ut tidligpensjon av økonomiske grunner.”*

I dag er det også en annen grunn til at kvinner kommer seg senere ut i arbeidslivet. Det er flere kvinner enn menn som tar en lang utdanning. Dette er en medvirkende faktor til at vi i løpet av få år vil få problemer med å dekke opp behovet for arbeidskraft – mange seniorarbeidstakere, samtidig som yngre potensielle arbeidstakere utsetter oppstarten av sin karriere på grunn av utdanning. Med bakgrunn i dette kan det være at en fremtidig situasjon med pensjon er såpass uavklart at noen velger å stå i jobb for å ha en trygghet i at inntekten videre fremover i tid er den er samme som på dagens nivå.

Virkemiddelet **seniortillegg** (delspørsmål g i undersøkelsen) er et tillegg til fastlønn som fra 58 år er på kr 5000,- og økes opp til kr 12.000,- fra 65 år i full stilling. Tillegget er pensjonsgivende og legges på topp av årslønna. Dette vil utgjøre en forhøyet lønn så lenge de står i jobb, i tillegg til at pensjonen vil økes på grunn av høyere årslønn. Dette vil igjen gi en større økonomisk trygghet, både for den tiden de er i jobb, men også fra den dagen de går av med bakgrunn i høyere pensjon.



Figur 4.8*: Respondentenes opplevelse/score av virkemiddelet seniortillegg, i % av respons

Av undersøkelsen ser vi at seniortillegget scorer høyt både på kjennskap og lederfokus. Dette antar vi har en sammenheng med hvor fornøyd senioren er med virkemidlet og om det vil bidra til at de står lengre i jobb. Som figuren viser, er det høy score på seniortillegget, både i forhold til kjennskap, fornøydhhet og at det kan bidra til at de står lengre i jobb (spørsmål 10, 12, 15i). Det som scorer lavest er lederfokus (spørsmål 16i). Årsaken til at lederfokuset oppleves som lavt, kan ha sammenheng med at seniortillegget er noe som utbetales automatisk til de som skal ha tillegget. Leder antar nok at når virkemiddelet er ”innført”, er det ikke behov for å ha videre fokus på dette. Vi vil komme tilbake til lederfokuset under vår analyse av intervjuene med lederne.

På kjønn og tjenesteområde er det her liten forskjell på resultatet. Ser vi derimot på alder, viser denne at den yngste aldersgruppen både har mindre kjennskap og er mindre fornøyd med virkemiddelet. Dette vil være naturlig, da seniortillegget ikke trer i kraft før det året en fyller 58 år.

Tillegget har ikke blitt endret siden innføringen av seniorpolitikk i Vefsn kommune. Hvis vi sammenligner resultatet av vår undersøkelse med forrige undersøkelse, var det enda flere av respondentene som var fornøyd med tiltaket i 2009; Hele 93 % av de som svarte var fornøyd

** Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

med tiltaket (score 4-6, undersøkelse av Vefsn kommunes seniorpolitikk, 2009:22). Det er en endring på 12,8 %. Nedgangen kan blant annet skyldes at tillegget ikke er endret siden seniorpolitikken ble innført, på tross av at det har vært en stor lønnsvekst i Norge de siste år. Beløpet i dag vil da ikke oppleves som like attraktivt som det gjorde ved innføring i 2007.

Mulighet for **delvis arbeid/delvis pensjon (AFP)** er tatt med som et eget virkemiddel, selv om dette er en avtalefestet rett for arbeidstakere over 62 år. Tiltaket går ut på å motivere for tilrettelagt bruk i enheter der det er egnet for deltidstillinger. Tiltaket vil bli nærmere belyst og resultatene vil bli presentert i neste kapittel hvor vi ser på motivasjon gjennom sosiale behov. For noen vil det å kunne fortsette i delvis arbeid/ delvis pensjon være med å skape trygghet for de som kjenner at de er sliten av sitt arbeide, men fortsatt ønsker å bidra med deler av sin arbeidskraft.

Ivaretagelse av HMS på arbeidsplassen vil også være en trygghetsskapende faktor. Vårt utgangspunkt er at behovet for trygghet er dekket gjennom HMS-arbeidet som den enkelte bedrift er pålagt å følge opp gjennom arbeidsmiljøloven og forskrifter ut fra denne. Vefsn kommune har imidlertid to virkemiddel som også kan være et HMS-tiltak, men som likevel nevnes særskilt i seniorpolitikken. Det er virkemiddelet vedlikehold og videreutvikling av kompetanse (delspørsmål d i undersøkelsen) og virkemiddelet nødvendig tilrettelegging i arbeidssituasjonen (delspørsmål c), som for eksempel nødvendige hjelpemidler.

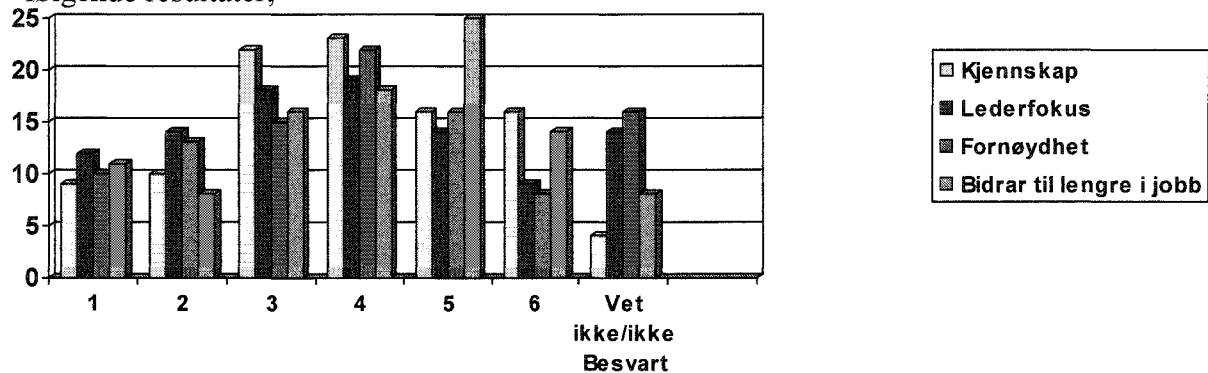
For å avklare hvordan vi definerer begrepet kompetanse i denne sammenhengen tar vi utgangspunkt i Linda Lais definisjon (2004:48);

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.”

Det er naturlig å tenke at noe av vår trygghet i arbeidet handler om at vi er trygg på at egen kompetanse er god nok i forhold til de oppgaver vi skal utføre. Trygghet på egen kompetanse fører igjen til at vi føler oss sikker i vår utførelse av vårt arbeidsoppdrag. Mange eldre har kommet med utsagn som sier noe om at de kjenner at det er vanskelig å holde seg à jour i forhold til nye krav/ endringer i arbeidssituasjonen som er kommet de siste år. Dette gjelder for eksempel i forhold til dokumentasjon og bruk av data. Dette er også fremkommet i andre undersøkelser. En kommentar fra en av respondentene beskriver også dette;

”Det som eventuelt er beveggrunnen for meg til å gå av med pensjon før fylte 67 år er en kombinasjon av manglende relevant opplæring i data og evne til å lære data. Det handler om å bli akterutseilt” (Mann, aldersgruppe 62 år +).

I vår undersøkelse har virkemiddelet **vedlikehold og videreutvikling av kompetanse** følgende resultater;



Figur 4.9*: Respondentenes opplevelse av virkemiddelet vedlikehold og videreutvikling av kompetanse

Av figuren ser vi at respondentene har god kjennskap til virkemidlene, 55 % har høy score (4-6). I forhold til opplevelsen av om leder har fokus på virkemiddelet kompetanse, ligger scoren noe under. Her har 44 % har svart score 4-6 som viser at leder har fokus fra stor grad til svært stor grad. Men her er det også like mange (42 %) som har svart at leder har liten grad av fokus. Slik vi ser det, er dette et tegn på at leder skulle hatt større fokus på både å vedlikeholde og videreutvikle kompetanse hos senioren. Dette handler om å gjøre den enkelte ansatte trygg på at leder vil ivareta kompetansebehovet slik at arbeidsoppgavene kan utføres på en tilstrekkelig god måte, og at det oppleves trygghet og mestring i arbeidsutførelsen. Dette vil igjen påvirke motivasjonen.

Når vi ser på fornøydhet viser det seg at senioren er rimelig godt fornøyd med tiltaket. Dette kan vi si ut fra at 46 % har høy score (4-6), mens 38 % har lav score (1-3). Vi ser også at det å få vedlikeholdt og videreutviklet sin kompetanse er svært viktig i forhold til om de ønsker å

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

stå lengre i jobb, da hele 57 % har en opplevelse av at dette virkemiddelet vil bidra til at de ønsker å stå lengre i jobb.

Når det gjelder vårt spørsmål om nødvendig tilrettelegging i arbeidsmiljøet, handler dette om fysisk tilrettelegging som er beskrevet i AML § 4-4(2);”... *Nødvendige hjelpemidler skal stilles til arbeidstakers disposisjon...*” Og i forhold til arbeidstid i AML § 10-2(4);”*Arbeidstaker som har fylt 62 år eller som av helsemessige, sosiale eller andre viktige velferdsgrunner har behov for det, har rett til å få redusert sin arbeidstid dersom arbeidstidsreduksjonen kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten...*” At dette også er tatt med i seniorpolitikken som særskilte tiltak handler om at arbeidsgiver mener dette er ekstra viktig for de eldre arbeidstakerne for å ivareta deres helsesituasjon, og å gjøre arbeidstaker trygg på at dette er behov som skal være enda mer i fokus for denne gruppa.

Når det gjelder virkemiddelet **arbeidsmiljø- nødvendig tilrettelegging** (delspørsmål c i undersøkelsen) er kvinner gjennomgående mer fornøyd. Når vi ser på kjønnene er det kun kjennskap til tiltaket som er lik for begge grupper. Utover dette er kvinnene mer fornøyd med lederfokus, mer fornøyd med virkemiddelet og mener i sterkere grad det bidrar til at de står lengre i jobb enn menn. Hvis vi ser på alder, er det heller ikke store forskjeller, slik at vi velger å ikke kommentere dette nærmere.

Når det gjelder leders fokus, er det i stor grad slik at tilrettelegging først skjer når behovet melder seg. Slik sett vil det være at jo eldre man blir og fortsatt står i arbeid, jo større sannsynlighet er det for at behovet for tilrettelegging vil være tilstede for å kunne mestre jobben tilfredsstillende. De eldste arbeidstakerne har også ofte flere år arbeidslivet, hvor de har blitt utsatt for et mindre godt tilrettelagt arbeidsmiljø. HMS-fokuset har hatt en positiv utvikling de siste 20-30 år i forhold til behov for tilrettelegging. Dette kan ha medført at de eldste arbeidstakerne kan ha hatt en tyngre belastning tidlig i sin yrkeskarriere enn sine yngre kollegaer. Fremdeles er det slik at sykefraværet har vært (og er) høyest innenfor kvinnedominerte yrker. De mest utbredte yrkesrelaterte plagene i Norge er nakke-, skulder-, og ryggplager (www.regjeringen.no), hvor kvinner plages mer enn menn. I kommunal sektor har dette i stor grad vært for arbeid innen pleie, omsorg og renhold. Dette er sannsynligvis forklaringen til at fokus i forhold til tilrettelegging for å forebygge sykefravær og for videre fungering i arbeidslivet har vært størst innenfor disse yrkene. En av våre respondenter hadde

skrevet følgende kommentar som kan være illustrerende for hvordan flere tenker om hvor lenge de blir å stå i jobb;

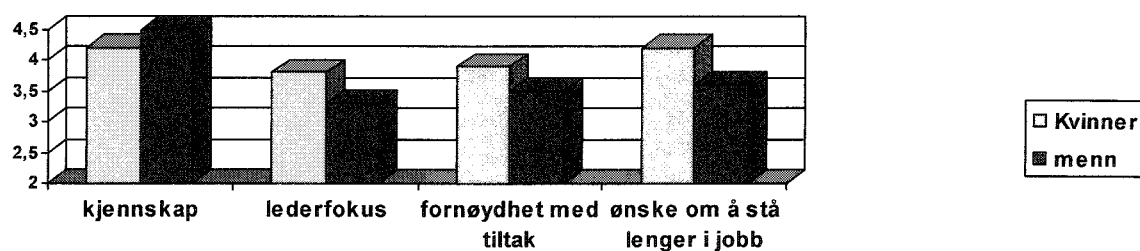
”Når det gjelder hvor lenge man står i jobb er i stor grad avhengig av helse. Der nest hvordan det blir tilrettelagt/tatt hensyn til alder.” (K 58-59)

Arbeidsmiljøet har stor betydning for helse og spesielt for uførepensjoneringen, men også for overgang til AFP. (SSB 2010 i Hippe, Midsundstad et al. Fafo-rapport 2012:02). Dette ser vi ikke så mye til i vår undersøkelse, da kun 12 % har svart at de er gått ned i stilling etter at de ble senior (se tabell 4.14). Andre som allerede har gått ned i stilling, har forklart dette med helseproblematikk, og altså ikke satt dette i sammenheng med AFP-ordningen.

Fornøydheten med tiltaket har en score for alle respondenter på 49,5 % på score 4-6. Hvis vi ser på kvinner og menn en score på henholdsvis 51,4 % og 44,8 %. Her vil vi gjerne kommentere at 15,3 % av kvinnene har svart ”vet ikke” mot 10,3 % av mennene.

Alle våre respondenter har en opplevelse av at tilrettelegging i arbeidsmiljøet i stor grad vil bidra til at de ønsker å jobbe lenger. 60,5 % av alle respondenter scorer fra score 4-6, altså i stor grad til i svært stor grad. Skilnaden mellom kjønnene er på 15 %, hvor kvinner scorer 66,7 % g menn 51,7 % innen samme scoreområde.

Hvis vi ser på dette resultatet for dette virkemiddelet opp mot vår hypotese 1, kan vi trekke følgende konklusjon;



Figur 4.10*: Sammenheng mellom kjennskap, lederfokus, fornøydheth med tiltak, og om virkemiddelet arbeidsmiljø, nødvendig tilrettelegging bidrar til at de står lengre i jobb.

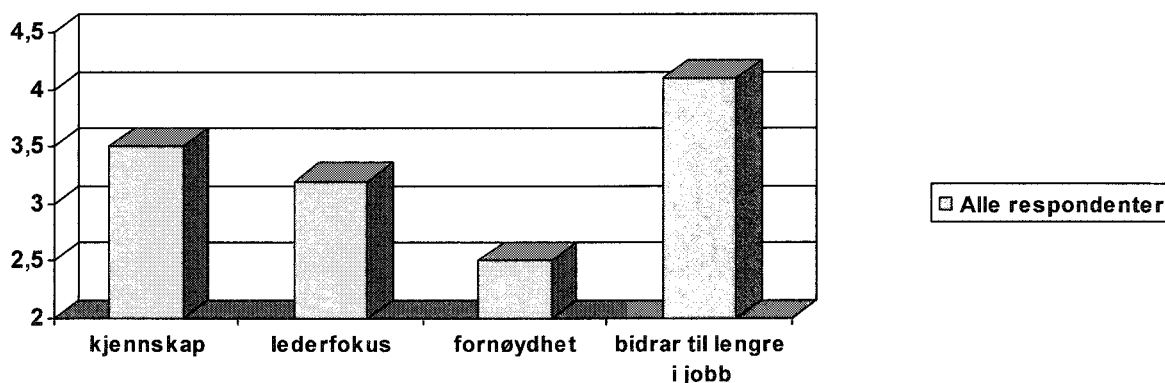
Kvinner og menn

* Forklaring til figur; Figuren viser gjennomsnitt score for henholdsvis kvinner og menn, hvor score 1-6 går fra 1= kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad.

Figuren viser at det her er en positiv sammenheng (dog ikke stor..) mellom de tre faktorene (annet ord?) kjennskap, lederfokus og fornøydhets som fører til at senioren opplever at dette påvirker positivt i forhold til om de ønsker å jobbe lenger.

Virkemiddelet **tilretteleggingstilskudd for seniortiltak** (delspørsmål h) kan sees i sammenheng med både vedlikehold og videreutvikling av kompetanse og behov for nødvendig tilrettelegging. Tilskuddet er gjeldende fra 62 år, og er et beløp på inntil kr. 8000,- for hel stilling som kan benyttes til ulike tilretteleggingstiltak. Dette kan være kurs eller andre kompetansehevende tiltak, mer tilpassede oppgaver, aktuelle hjelpemidler eller andre tiltak som leder og senior i samarbeid kommer frem til. Tiltaket skal planlegges, og da fortrinnsvis i medarbeidersamtalen. Dette er det eneste tiltaket som skal rapporteres inn hvert år fra den enkelte enhet.

Da vår sammenfatning av data ikke viste store ulikeheter mellom kjønn og alder, velger vi her å fremstille gjennomsnittlig score av tiltaket samlet for alle respondenter;



Figur 4.11 *: Respondentenes opplevelse av virkemiddelet seniortilskudd

Av vår fremstilling i figuren ser vi at respondentene opplever at de har godkjennskap til virkemiddelet med en gjennomsnittsscore på 3,5. Lederfokuset er noe mindre enn seniorenens kjennskap, noe vi ser på svært mange av virkemidlene. Det som scorer lavest, er fornøydhets med tiltaket. Dette finner vi naturlig, da rapport fra personalavdelingen viser at tiltaket er lite

* Forklaring til tabell; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

benyttet av enhetene. Vi har ikke fått oversikt hvor mange ansatte over 62 år tiltaket kunne vært benyttet til, men av oversikten over bruk av virkemidler var det kun benyttet for henholdsvis 2 ansatte i 2009, 21 ansatte i 2010, 13 ansatte i 2011 og 9 ansatte i 2012. Hvis ansatte vet om at tiltaket finnes og dette ikke følges opp tilstrekkelig av leder, vil dette føre til misnøye. På tross av opplevd misnøye med tiltaket, har respondentene en opplevelse av at dette tiltaket i stor grad kan føre til at de ønsker å stå lengre i jobb.

4.5.2 Motivasjon gjennom sosiale behov

Opplevelsen av sosial tilhørighet med sin arbeidsplass påvirker de ansattes indre motivasjon i positiv retning. Arbeidsmiljøloven § 4.3(2) har følgende formulering som omhandler betydningen av det å være en del av et fellesskap på jobben; *”Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten”* (www.lovdatab.no). Arbeidsmiljølovens kriterier for psykososialt arbeidsmiljø gjelder for alle arbeidstakere, og vår tilknytning til arbeidslivet dekker noe av de sosiale behovene hver enkelt av oss har. At medarbeidere opplever størst mulig grad av sosial tilhørighet på jobben med tanke på motivasjon og gode jobbprestasjoner, er viktig for ledere å vektlegge i utøvelsen av ledelse. Flere studier bekrefter dessuten positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbprestasjoner (Kuvaas 2008:25). Arbeidsmiljøet og hvordan man har det på jobb med sine kollegaer og sin leder, vil ha betydning for opplevelsen av sosial tilhørighet. Det medfører, at ledelse og arbeidsmiljø er helt sentrale komponenter på jobben.

Den enkelte seniors helhetlige sosiale behov vil i stor grad dekkes på to helt ulike arenaer. Den ene arenaen er i arbeidssammenheng gjennom et velfungerende arbeidsmiljø, og den andre er den private arenaen gjennom familie og nettverk. I en undersøkelse gjennomført i Staten i 2003 (Midtsundstad, Tove, 2003:14) oppga hele 48,2 % av de som gikk av med full AFP ved fylte 62 år at de hadde behov for mer fritid. Dette tyder på at den private arenaen er viktig for å dekke senioransattes sosiale behov.

I Vefsn kommunes seniorpolitikk mener vi følgende tre seniortiltak berører de sosiale behov; Arena 55 + - nettverk for senioransatte (e), seniordager (i) og mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon/delvis AFP (k).

Kjennskapen til virkemiddelet **Arena 55 +** er svært høy hos alle grupper. Over 50 % av alle respondentene har fra god til meget god kjennskap til Arena 55 +. Gruppen som kjenner

tiltaket minst er den yngste aldersgruppen, 55-57 år, som nylig har blitt senior. Ut fra at Arena 55+ er et åpent tilbud, men hvor de eldste prioriteres er det naturlig at de yngste har minst kunnskap om dette.

Også når det gjelder leders fokusering på virkemiddelet er kvinnene de som er mest fornøyd, med at 43 % er fornøyd (score 4-6) med leders involvering. Hos menn er denne på 24,1 %. Når vi ser i forhold til alder skiller gruppen 58-61 år seg ut, her er så mange som 46,9 % fornøyd (score 4-6) med leders involvering. Mens for den yngste og den eldste ligger det på 29 %. Totalt for alle respondenter har 37,6 % gitt høy score (4-6) og 35,6 % gitt lav score (1-3) på leders fokus.

Når det gjelder fornøydheten med virkemiddel Arena 55+, er kvinnene overveiende mer positiv til dette tiltaket enn menn.

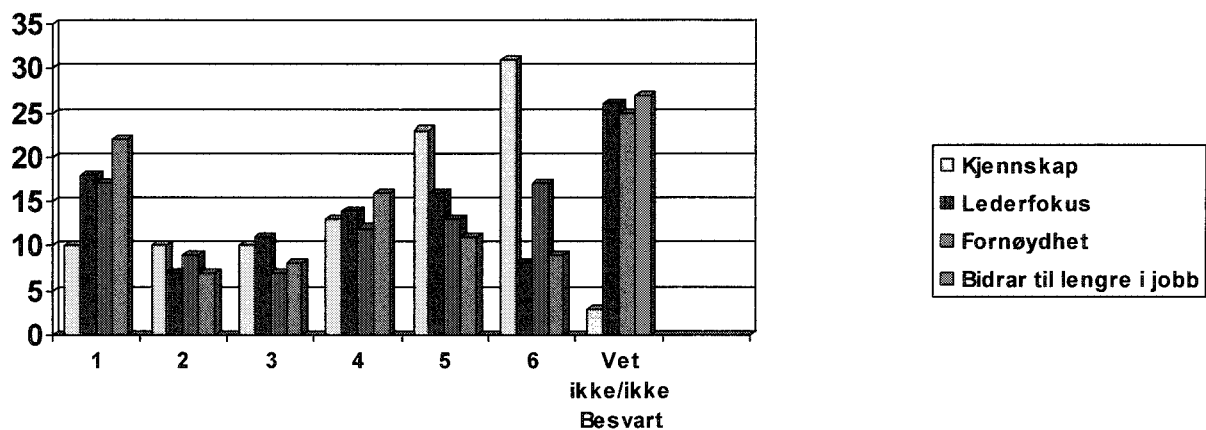
	Oppvekst		Omsorg		Samf.utvikling		Fagstab/andre.		Alle	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Kvinner	Menn
Score 1-3, ikke fornøyd	54,5 %	31,0 %	80 %	26,7 %	66,7 %	20 %	28,6 %	0 %	26,4 %	48,3 %
Score 4-6, fornøyd	36,4 %	48,3 %	20 %	50 %	0 %	40 %	42,8 %	33,3 %	47,2 %	27,6 %
Vet ikke/ ikke besvart	9,1 %	20,7 %	0 %	13,3 %	33,3 %	40 %	28,6 %	67,7 %	26,4 %	24,1 %
	N= 11	N=30	N= 5	N=29	N= 6	N= 10	N= 7	N= 3	N=72	N=29

Tabell 4.7: Andel av respondenter fornøyd/ ikke fornøyd med tiltaket Arena 55 +

Til sammen er 47,2 % av kvinnene er fornøyd (score 4-6). Hvis vi ser på gruppen menn, er kun 27,6 % fornøyd i like stor grad. Hvis vi ser på variablene tjenesteområde og kjønn, er det ikke de store forskjellene mellom kvinnene i de fire forskjellige tjenesteområdene. Ser vi på dette for menn ser vi at her er deres svar mer spredt. Innen samfunnsutvikling var det ingen av de mannlige respondentene som var fornøyd med tiltaket, og hele 66,7 % gitt score på 1 – 3 (ingen på score 2). 33,3 % hadde ikke besvart dette spørsmålet. I tjenesteområde Fagstab /Andre var 28,6 % av mennene ikke fornøyd med tiltaket (score 1), mens 42,8 % er fornøyd med tiltaket (score 5 og 6). Her hadde 28,6 % svart vet ikke. For oppvekst var 27,3 % av mennene ikke fornøyd med tiltaket (score 1), hvor resten av gruppa var spredt mellom score 2 og 6. For omsorg var 80 % ikke fornøyd med tiltaket (score 1 og 3), mens 20 % var fornøyd med tiltaket (score 4).

Ut fra dette kan vi anta at Arena 55 + er et tiltak som ikke slår helt an blant deltakerne. Det kan være mange årsaker til dette, som for eksempel at tema ikke er interessant nok, at opplegget ikke svarer til forventningene etc. Dette viser også noen av kommentarene fra respondentene, her fra to kvinner; ”Var ikke oppmerksom på tilbudet. Variert tilfredshet fra kollegaer.”(kvinne 60-61 år). ”Har vært på en samling en gang. Selve konseptet var ikke noe for meg.” (kvinne 60-61 år). En annen kvinne i gruppen 62-63 år skrev følgende: ”Mener vi i dagens samfunn har så god tilgang på informasjon/kunnskap at slike kurs er unødvendige. Har hørt av enkelte deltakere at det oppfattes mest som ”friminutter” fra arbeidet.”

Arena 55 + sammenfattet for alle respondenter og ut fra spørsmålene 10, 16, 12 og 15 kan sammenfattes slik:



Figur 4.12 *: Sammenfatning av virkemiddelet Arena 55 +, alle respondenter

Når vi ser på Arena 55 + i forhold til sosiale behov, tenker vi at det å møte ”likesinnede” på en felles arena kan ha noe å si for trivsel og motivasjon. Dette er også en av målsettingene med tilbudet; ”Hensikten med nettverket skal være kompetanseutvikling og erfaringsutveksling. Innholdet skal være relatert til de utfordringene seniorarbeidstakere står overfor. Deltakerne skal ha innvirkning på hvilke tema som tas opp. Målet er å øke trivsel, føle seg sett/verdsatt av arbeidsgiver og bli kjent med arbeidsgivers seniorpolitikk.” (Vefsn kommunes seniorpolitikk 2007:4).

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

Hensikten sier altså ingenting om det ønsket arbeidsgiver har, nemlig å beholde seniormedarbeidere lengst mulig i aktiv tjenesteproduksjon og arbeid. Resultatene fra vår undersøkelse, i tillegg til spørreundersøkelsen som ble gjennomført i 2009, og også andre undersøkelser viser i stor grad de samme resultat (Hilsen og Salomon, 2010:12/13). De sier følgende;

”Kursene må ha fokus på arbeidsfastholdelse, hvis signaleffekten skal være at man ønsker at seniorene skal stå lengst mulig. Selv da kan effekten være utilsiktet.” Dette kan sammenlignes med en kommentar en av kursdeltakerne skrev om Arena 55 +; *”Eldre lærere bør ikke parkeres som en gammel bil!”*(Mann, Aldersgruppe 58 – 61år). Med dette forstår vi det slik at opplevde at han ble betraktet som utrangert, i stedet for å oppleve anerkjennelse for sin kompetanse og lange erfaring i sin deltakelse på Arena 55 +.

Virkemiddelet Arena 55 + er den formelle sosiale arenaen den enkelte senior har på sin arbeidsplass i tillegg til kollegafellesskapet. Begge er arenaer hvor det sosiale behovet i arbeidssammenheng kan dekkes, og motivere for å stå lengre i jobb. Det kan virke som om typen nettverk/kurs som Arena 55 +, ikke styrker det sosiale fellesskapet i arbeidslivet, og dermed ikke påvirker positivt i forhold til motivasjon for å bli lengre i arbeidslivet. Dette kan ha sammenheng med både innholdet i kursdagene og organisering av tilbudet.

Med vårt utgangspunkt for oppgaven, der vi ser at kommunen i løpet av få år vil mangle arbeidskraft, må arbeidsgiver være offensiv i forhold til å holde på arbeidstakerne. Vefsn kommunes seniorpolitikk omhandler arbeidstakere fra 55 år, fra denne tiden er det mest fremtredende virkemidlet knyttet til tid, og da til tid *utenfor* arbeid gjennom seniordagene. At tid er et viktig virkemiddel støttes både av Hilsen og Salomons undersøkelse og andre undersøkelser, og hovedforklaringene på dette er som følger (AFI-rapport 4/2010);

- Eldre arbeidstakere kan være slitne, ha noe redusert arbeidskapasitet og trenge mer tid til å hente seg inn
- Eldre arbeidstakere ønsker å bruke mer tid til å realisere andre verdier enn det de får gjennom sin jobb. De ønsker å bruk mer tid sammen med familie og venner og leve ”det gode liv.”

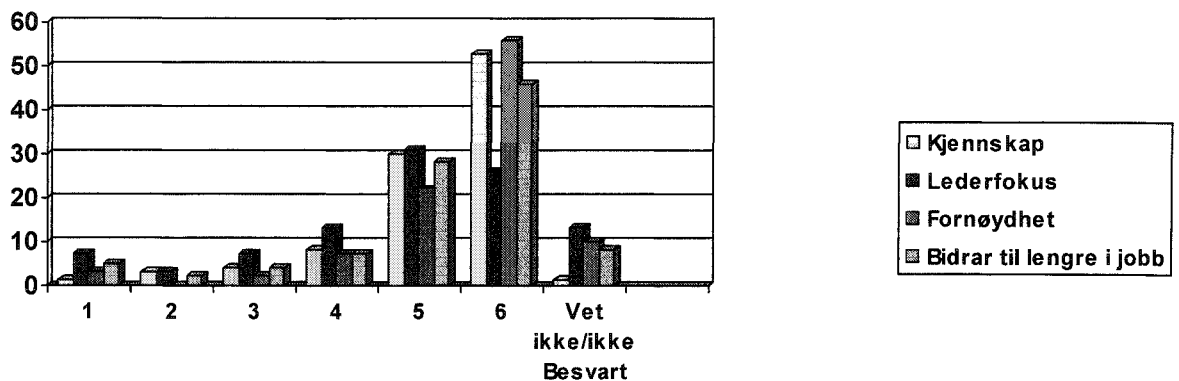
Både virkemidlet **seniordager** og **delvis arbeid/delvis AFP**, mener vi gir tid utenfor arbeid. I denne sammenhengen handler tid om å dekke de sosiale behov utenfor arbeidet, som skal gi mer motivasjon til å stå i arbeid.

Resultatet av vår undersøkelse, viser at spesielt virkemiddelet seniordager er et populært tiltak som mange er fornøyd med. Dette viser seg både i forhold til at dette er et virkemiddel de fleste har kjennskap til, seniorenene har en opplevelse av at lederne har et høyt fokus, og er det virkemiddelet som oppnår høyest fornøydhetsscore. Dette kommer tydelig frem i tabellen under, som viser de ulike tjenesteområdene;

	Oppvekst		Omsorg		Samf.utvikling		Fagstab/andre		Totalt	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Score 1-3, ikke fornøyd	0 %	6,9 %	20 %	13,4 %	16,7 %	0 %	14,3 %	0 %	10,3 %	2,8 %
Score 4-6, fornøyd	90,9 %	86,2 %	80 %	83,3 %	66,7 %	90 %	85,7 %	100 %	82,8 %	86,1 %
Vet ikke/ ikke besvart	9,1 %	6,9 %	0 %	3,3 %	16,6 %	10 %	0 %	0 %	6,9 %	11,1 %
	N= 11	N=30	N= 5	N=29	N= 6	N= 10	N= 7	N= 3	N=29	N=72

Tabell 4.8: Andel av respondenter fornøyd/ikke fornøyd med tiltaket seniordager

Da det er lite som skiller de ulike respondentgruppene fra hverandre, går vi derfor ikke nærmere inn på resultatene for den enkelte gruppe. Men det kan være interessant å se en sammenfatning av resultatet som helhet for virkemiddelet seniordager;



Figur 4.13*: Sammenfatning av virkemiddelet seniordager, alle respondenter

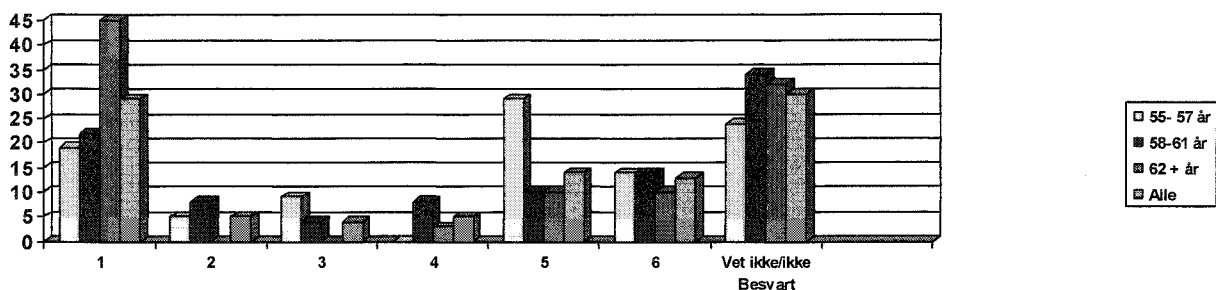
* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

Av vår undersøkelse ser vi at dette er tiltak som scorer høyt på alle verdiene vi har spurt etter. Hvis vi ser på alle respondentene samlet, scorer det høyt både i forhold til kjennskap, lederfokus, fornøydhet og at de tror det bidrar til at de står lengre i jobb. I en undersøkelse gjennomført av Midtsundstad og Bogen (Fafo-rapport, 2011:10) hadde 61 % av de offentlige bedrifter de gjennomførte undersøkelsen på (N= 160) innført ekstra ferie eller fridager som en del av seniorpolitikken. Slik vi ser det er det naturlig at seniordager er det tiltaket som scorer høyest. Her får alle arbeidstakerne over en viss alder mer fritid, uten at de taper økonomisk på dette. I tillegg er det et forebyggende tiltak i og med at uttak av seniordager starter allerede ved 58 år med 5 dager, og gradvis øker til 12 dager til fylte 65 år. Dagene avregnes etter stillingsstørrelse. Gjennom de ekstra fridagene vil seniorene ha mulighet til både å kunne ivareta sine sosiale behov utenfor arbeidslivet og kunne "hente seg inn" om de har behov for hvile og restitusjon fra en travel arbeidsdag. På denne måten vil seniordagene være et sterkt incentiv for å påvirke motivasjonen positivt i forhold til å stå lengre i jobb.

På tross av at seniordager er et svært populært tiltak, har tidligere forskning vist at det er usikkerhet om dette påvirker positivt i forhold til at ansatte står lengre i jobb. Dette ifølge blant annet Hilsen og Salomon (4/2010) og Midtsundstad og Bogen (2011:10). De slår fast at det er vanskelig å si med sikkerhet at det er en klar sammenheng mellom økonomiske tiltak og det å stå lengre i jobb.

Tiltaket **mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon/AFP** viste seg i vår undersøkelse å være et lite brukt tiltak blant respondentene. Ca 50 % av de som besvarte undersøkelsen hadde god kjennskap (score 4-6) til virkemiddelet. Vi ser ved analysen at vårt spørsmål som var ment å avdekke hvor mange som hadde benyttet seg av delvis AFP, trolig har blitt feiltolket av respondentene. Dette burde kun vært et JA/NEI spørsmål, men på grunn av at dette i spørreskjemaet var utformet med gradering 1 – 6 på svaralternativene, ble utslaget feil. På grunn av mulig feiltolkning velger vi derfor ikke å ta nærmere stilling til dette. For å se på bruken av AFP har vi fremskaffet en oversikt som viser bruk av AFP for Vefsn kommune (rapport KLP/ personalavdelingen). Denne viser at uttak av AFP er et lite brukt virkemiddel i kommunen. Uttak av AFP etter fylte 62 år er i dag brukt av 20 personer av totalt 988 ansatte. Dette tallet har vært rimelig stabilt siden 2008 (variasjon på antall personer er mellom 18 og 23). På vårt spørsmål om de selv tror de kommer til å benytte seg av hel eller delvis AFP, har vi avdekket et funn som vi ble litt overrasket over. Her hadde vi en antagelse om at kvinner i mindre grad enn menn ville være fornøyd med tiltaket på grunn av at mange kvinner har

begrenset mulighet til å benytte seg av dette tiltaket på grunn av manglende opptjening, men det så vi ikke. Det vi imidlertid avdekket var at den yngste gruppen er den som har størst tro på at de kommer til å benytte seg av dette tiltaket;



Figur 4.14*: Om respondentene tror at de kommer til å benytte seg av hel eller delvis AFP

Vi vet ikke hva som er årsaken til at de yngre seniorene er mer positiv til AFP enn de eldste, men kan anta at det har sammenheng med at de eldste faktisk har fått beregnet sin pensjon ved uttak av AFP, mens de yngste kanskje ikke har fått det. Ved uttak av AFP, vil pensjonsuttaket ved fylte 67 år bli mindre, noe som kan være en medvirkende årsak til at dette tiltaket ikke er fullt så attraktivt som seniordager. For mange er det et økonomisk incentiv for å utsette pensjonsuttaket og til å fortsette å jobbe lenger. Framtidige pensjonsytelser og muligheten til å gå av tidlig, er i tillegg i stor grad avhengig av om man har rett til AFP og en god tjenestepensjon (Hippe, Midtsundstad et al, 2012:02). AFP kan heller ikke en rettighet før 62 år.

Tiltaket seniordager kommer alle seniorer til gode, mens AFP ikke er alle forunt, da denne er avhengig av tidligere opptjening. Dette vil i dag i stor grad slå negativt ut for kvinner. Dette på grunn av at de som oftest har lavest inntjening på grunn av færre år i yrkeslivet og en stor andel som har deltidstilling. Analyser fremover i tid viser at for fremtidens pensjonister (de som er født i 1960 og yngre) vil dette jevne seg mer ut (Hippe, Midtsundstad et al, 2012:02).

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

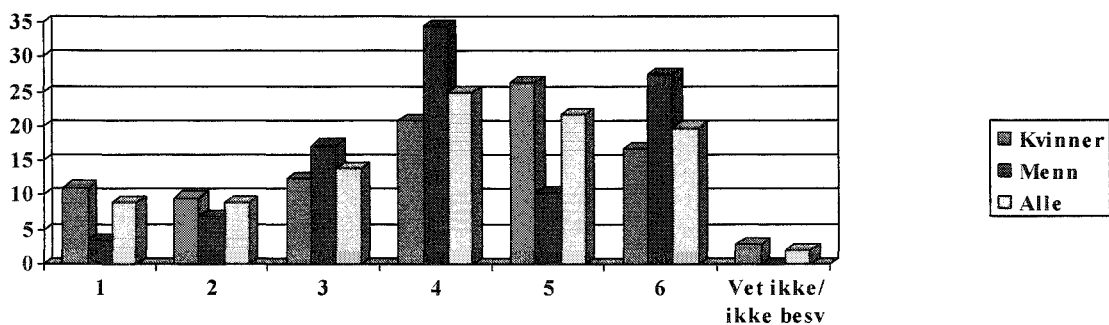
4.5.3 Motivasjon gjennom anerkjennelse

Anerkjennelse handler om å bli sosialt akseptert og likt for den du er. Alle mennesker ønsker å oppleve selvrespekt og nyte anerkjennelse fra andre. Anerkjennelse fra andre innebærer at et menneske anerkjennes både for den det er, men også for hva den gjør. Når vi snakker om anerkjennelse i arbeidslivet, oppleves den ofte ut fra arbeidsinnsats og kunnskaper. Oppmerksomhet fra omgivelsene og det å bli satt pris på er viktig for det enkelte individs selvtillit. I arbeidslivet vil dette også være med på å gi motivasjon til innsats, fordi vi mennesker i stor grad jobber for å oppnå aksept, tilbakemelding og anerkjennelse fra andre mennesker (Holtan - nettartikkel).

Slik vi ser det vil det være naturlig å tenke at følgende virkemiddel bidrar til økt motivasjon gjennom anerkjennelse; Anerkjennelse for kompetanse og erfaring (a), arbeidsmiljø- aksept/ verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer og leder (b), seniorperspektiv i medarbeidersamtalene (f), seniortillegg (g), seniordager (i) og mentor/fadderordningen (j). **Anerkjennelse for kompetanse og erfaring** handler om at seniorenne verdsettes for den kompetansen og erfaringen de har opparbeidet seg gjennom en yrkeskarriere. Det er først og fremst en leders jobb å engasjere/ motivere sine ansatte til å gjøre en best mulig jobb ut fra den enkeltes forutsetninger. Dette gjelder for alle ansatte, men spesielt i forhold til seniorer. Dette med bakgrunn i at de står med ”en fot i begge leire”, de er i arbeid, men skal før eller senere ut av arbeidslivet, og målet er å få de til å stå lengst mulig.

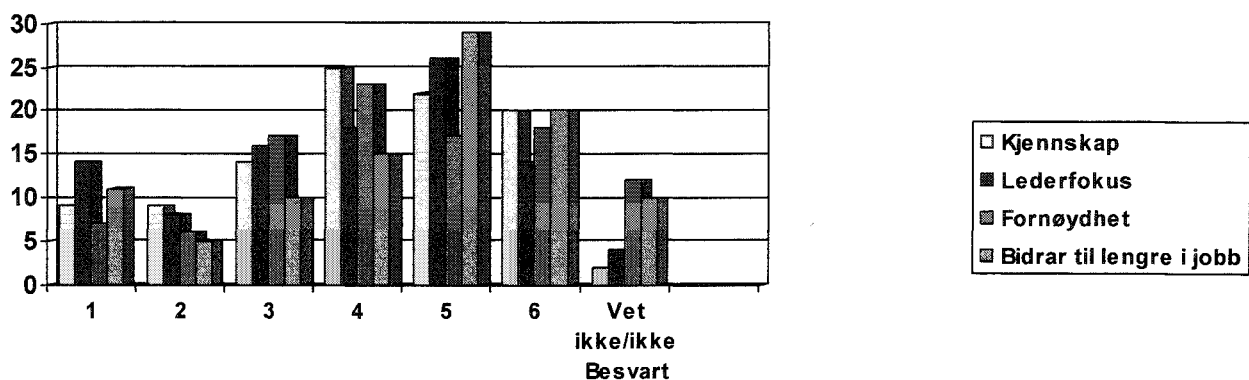
Ved at en organisasjon og ledelsen investerer i sine medarbeidere gjennom blant annet anerkjennelse for den kompetanse og erfaring den enkelte bidrar med, vil dette være med å skape gode relasjoner mellom medarbeiderne og eierne. Dette vil føre til at medarbeiderne ønsker å gi ”det lille ekstra” tilbake. Dette blir av Kuvaas (red. 2008) betegnet som sosial bytteteori.

I vår spørreundersøkelse berøres anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring i delspørsmål a) i hovedspørsmålene 10, 12, 15 og 16. For alle disse spørsmålene er det gjennomgående at menn scorer noe høyere enn kvinner. Men det er ikke de store forskjellene her vist ved delspørsmål 10 a) som viste størst forskjell mellom kjønnene;



Figur 4.15*: Spørsmål 10 a) Grad av kjennskap til virkemiddelet ”oppleve anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring” for kvinner og menn

Hvis vi ser på alle respondenter på spørsmålene som omhandler anerkjennelse fra leder, kan dette fremstilles slik;



Figur 4.16*: Respondentenes opplevelse av virkemiddelet ”oppleve anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring”

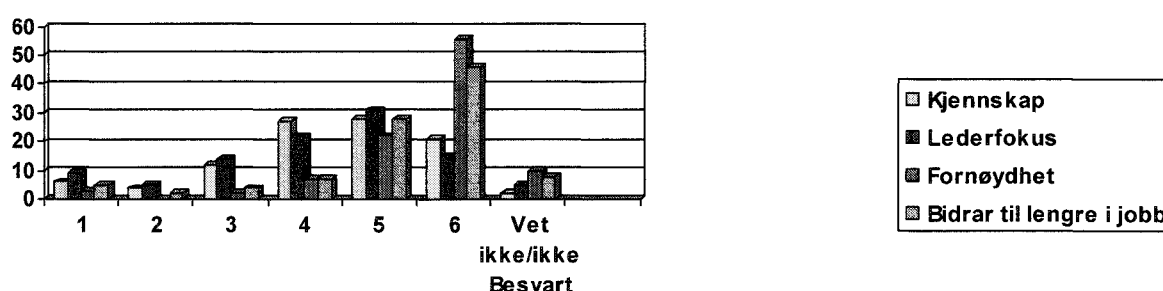
Av mottatte svar, kan det se ut som seniorene i Vefsn kommune er fornøyd med tiltaket. Når vi ser på alle respondenter, scorer de høyt på kjennskap, 67 % har score 4-6. De opplever også at leder har et forholdsvis godt fokus på dette, 58 % har besvart med score 4-6, som er fra god til svært god (på tross av at hele 14 % har scoret 1, ”i mindre grad”). Det er også mange som mener at dette vil bidra til at det står lengre i jobb, hele 63 %. I vår undersøkelse kan vi derfor

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

trekke en konklusjon om at seniormedarbeiderne i kommunen er jevnt over tilfreds med hvordan deres kompetanse og erfaring anerkjennes i organisasjonen. Virkemiddelet anerkjennelse kan vi også se i sammenheng med virkemiddelet å benytte senioransatte som faddere for nyansatte og medarbeidersamtalen. På side 77 vil vi komme nærmere inn på denne sammenhengen under gjennomgang av disse to virkemidlene.

Et annet virkemiddel som i stor grad berører motivasjon er spørsmålet i vår undersøkelse som går på **aksept og verdsetting av seniorenne blant kollegaene** (delspørsmål b i 10, 12, 15 og 16).



Figur 4.17*: Respondentenes opplevelse av virkemiddelet aksept/verdsetting blant kollegaer

Hvis vi ser på samlet tilbakemelding på dette virkemiddelet, er både kjennskap og lederfokus godt. Når vi ser på fornøydhhet med dette tiltaket, er denne svært høy – hele 85 % har score 4-6 på dette virkemiddelet. Av dette antar vi at respondentene er fornøyd med hvordan de blir møtt av sine kollegaer. Aksept/ verdsetting av kolleger vil også gi indikatorer på fungering av arbeidsmiljøet de er en del av. Det kan her se ut som respondentene er fornøyd med sitt psykososiale arbeidsmiljø.

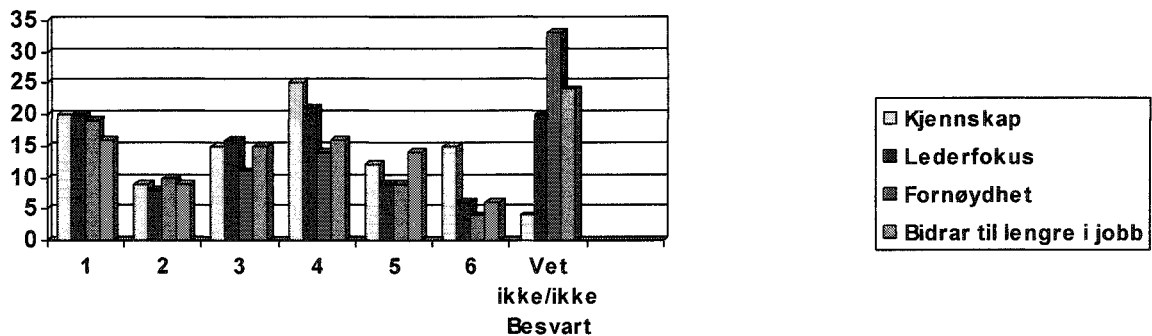
For dette virkemiddelet scorer menn jevnt over noe høyere enn kvinner, mens alder har bra samsvar. Scoren på alle delspørsmålene til dette tiltaket er høy, fra 62,5 % til 79,3 % (score 4-6). Dette sier oss noe om at dette er et virkemiddelet som de fleste av seniorenne har god kunnskap til, de er fornøyd med den aksepten og verdsettingen de opplever i sitt arbeidsmiljø, de opplever at leder har et bra fokus på dette, og de mener aksept og verdsetting av kollegaer er viktig for å stå lengre i jobb. Det var størst forskjell på scoren mellom kvinner og menn på

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

spørsmål 12, som omhandler hvor fornøyd de er med tiltaket. Her besvarte 62,5 % av kvinnene, mens hele 79,3 % av mennene besvarte med score 4-6.

I Vefsn kommune skal alle medarbeidere tilbys medarbeidersamtale minimum 2.hvert år. Fra fylte 55 år skal det legges vekt på å bringe klarhet i seniormedarbeiderens egne behov med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv, satt opp mot virksomhetens behov for oppgaveløsninger. For de over 58 år skal medarbeidersamtalen ha et eget punkt om forebygging og utvikling i et seniorperspektiv med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv (utdrag fra Vefsn kommunes seniorpolitikk, 2007).

I vår spørreundersøkelse omhandler **seniorperspektivet i medarbeidersamtalene** delspørsmål f) i våre hovedspørsmål (10, 12, 15, 16).



Figur 4.18*: Opplevelse av virkemiddelet seniorperspektiv i medarbeidersamtaler

En stor andel av seniorenene har kjennskap til tiltaket, totalt 52,4 % har score 4-6, men i større grad (62,4%) enn kvinner (48,6%). Når det gjelder leders fokus, er 43,6 % av respondentene fornøyd i liten eller mindre grad (1-3) med denne. Her er det noenlunde samsvar også mellom kvinner (score 1-3, 41,7 %) og menn (48,3 %). Det som er spesielt her, er at hele 31 % av mennene har gitt score 1, mens bare 15 % av kvinnene har vurdert lederfokuset med laveste score. Når vi ser på alder, skiller gruppen 62 + seg ut. Her er hele 60 % misfornøyd (score 1-3) med leders fokus på seniorpolitiske virkemidler i medarbeidersamtalen.

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

Ser vi på fornøydhet med tiltaket, er det en overvekt av de som ikke er fornøyd (1-3). Henholdsvis 55,2 % blant mennene og 43,1 % av kvinnene. For begge kjønn gir dette en score på grad av fornøydhet (4-6) på 28,7 %. Gjennomsnittsscore for begge kjønn er 3,09. Det er også en stor andel av respondentene som har svart med ”vet ikke” eller ”ikke besvart”, hele 24,8 %. Hva dette skyldes er vi noe usikre på. Men det kan tyde på at de ikke har fått prøvd tiltaket i tilstrekkelig grad, på grunn av at medarbeidersamtaler ikke gjennomføres ute i enhetene i den grad det er lagt opp til. En av respondentene kommenterte dette slik;

”Vanskelig å si noe om ”seniorperspektiv” i medarbeidersamtaler, da jeg ikke har vært innkalt til medarbeidersamtale.” (k 60-61).

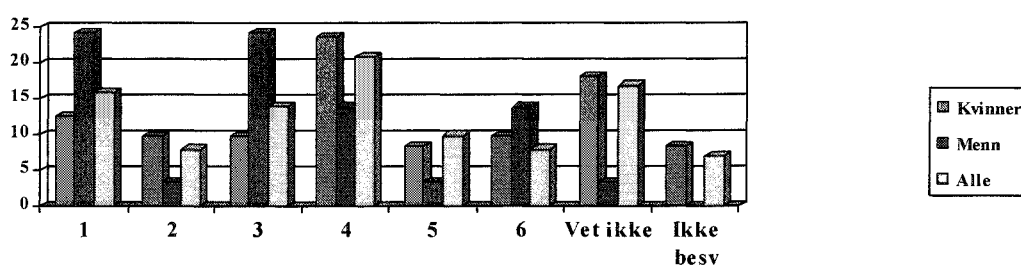
En annen årsak kan være at seniorperspektivet i medarbeidersamtalene ikke belyses i tilstrekkelig grad. Undersøkelser gjennomført av Hilsen og Salomon (Afi-rapport 4/2010) viser til at i de organisasjonene de undersøkte (både offentlige og private) kom det frem at de fleste organisasjonene hadde dette som et virkemiddel, men at seniorperspektivet ikke hadde blitt introdusert i medarbeidersamtalene. Seniorperspektivet skal være med fra fylte 55 år. Fra fylte 55 år skal fokus være på å bringe klarhet i hva arbeidstaker eventuelt har behov for i arbeidet for å ha et meningsfullt og fortsatt aktiv arbeidssituasjon. Ved fylte 58 år skal medarbeidersamtalen ha et seniorperspektiv som omhandler forebygging og utvikling med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv. Her skal spesielt virkemidlene seniordager og tilretteleggingstilskudd (for de over 62 år) tas opp. Av samtaler med både ledere og seniorer innen helse- og omsorg, vet vi at det å få planlagt seniordager kan være et ”problem” både for arbeidstaker og arbeidsgiver. Årsaken til dette kan være manglende planlegging fra begge parter. Hvis vi ser på spørsmålene anerkjennelse fra leder (a), aksept/verdsetting av kollegaer (b) og medarbeidersamtalene, handler alle disse tre virkemidlene i stor grad om å bli anerkjent, verdsatt og føle seg ønsket. På hvilken måte seniorperspektivet legges frem i medarbeidersamtalene, og hvordan øvrig kommunikasjon mellom leder og ansatt fungerer vil derfor være essensielt.

Også andre undersøkelser har avdekket at det er et ”gap” mellom det som er vedtatt gjennomført som et tiltak, og det som faktisk blir gjennomført. Vi spør her etter ”nærmeste leder” og det er ofte slik at de ”overordnede idealer” vedtas på toppen av en virksomhet, mens avstanden ned til den nærmeste leder kan bli vel lang slik at mange lokale forhold kan spille inn (Hilsen og Salomon, 4/2010). Dagens medarbeidersamtaler er i stor grad påvirket av

teorier om indre motivasjon og normativ motivasjon (Kuvaas, 2008). I følge Kuvaas er det likevel mye som skal klaffe for at medarbeidersamtalen skal virke positivt. Erlien er i sin bok ”intern kommunikasjon – planlegging og tilrettelegging (2003), tydelig på viktigheten av en bevisst og strukturert kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Men god kommunikasjon med sine medarbeidere må leder ha fokus på *hele* tiden, ikke *kun* i medarbeidersamtalen.

Vi har i vår undersøkelse ikke noe kartlegging av hvor mange som faktisk har jevnlige medarbeidersamtaler med sin leder, men vår undersøkelse viser at temaet seniorpolitikk ikke er satt på dagsorden i tilstrekkelig grad i disse samtalene. Etter å ha sett på våre resultater, tenker vi at det er svært viktig at dette blir mer vektlagt, både for å gjøre de ulike tiltakene bedre kjent hos den enkelte, men også for å både verdsette seniormedarbeideren, og sammen finne veien frem mot det å kunne stå i arbeid lengst mulig. I AFI-rapporten ”Seniorpolitikk- virker virkemidlene” (4/2010) har Hilsen og Salomon tatt til orde for en fasepolitikk heller enn en seniorpolitikk. Langt på vei hevder de at det i mange tilfeller er for sent å starte med seniorpolitiske tiltak fra ca 55 +, tilpasninger ut fra livsfase bør startes når medarbeideren ansettes. I fasepolitikken er dermed seniorpolitiske tiltak en naturlig fortsettelse på tidligere fase.

Når det gjelder om respondentene tror at seniorperspektiv i medarbeidersamtaler kan føre til de står lengre i jobb, er dette et noe overraskende svar;



Figur 4.19*: I hvilken grad opplever du at seniorperspektiv i medarbeidersamtaler bidrar til at du ønsker å jobbe lenger?

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

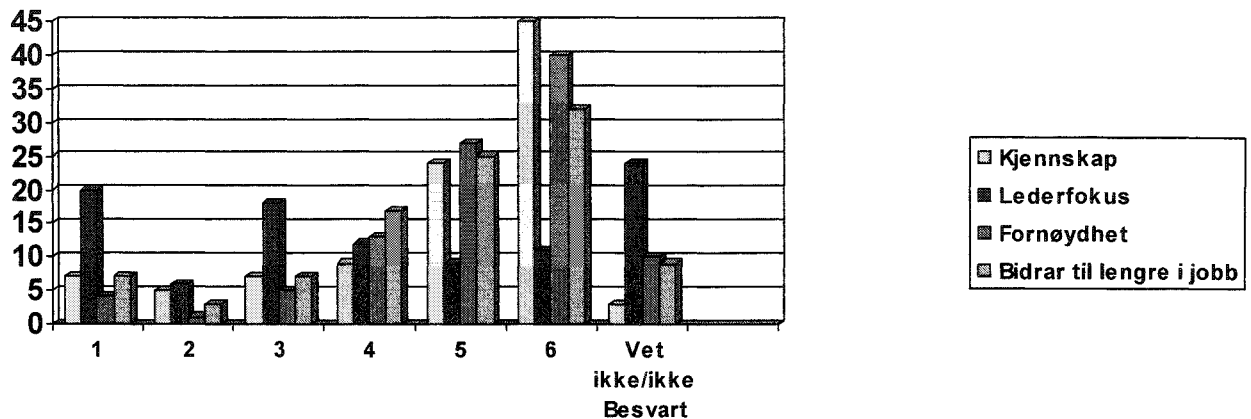
Som det sees av tabellen, er det i stor grad kvinner som opplever at dette kan ha noe å si for hvor lenge de ønsker å jobbe lenger. Hele 41,7 % av kvinnene har score 4-6, mot 31 % av mennene. Dette gir en gjennomsnittsscore for kvinner på 3,5, mens for menn er den på 3. For kvinner er det i tillegg en svært stor andel som har besvart vet ikke/ ikke besvart, 23,6 %, mens for menn er det overveiende mange, 24,1 % (score 1-3) som mener dette har svært liten betydning.

Når vi ser resultatene i forhold til virkemiddelet seniorperspektiv i medarbeidersamtaler samlet, er det slik at menn har best kjennskap, men scorer dårligst på alle de andre delspørsmålene. Det samme gjelder til en viss grad for den eldste aldersgruppen. Det kan være flere medvirkende faktorer til dette. For det første kan det være slik at kjennskap gjør at det skapes noen forventninger til tiltaket, som de opplever ikke blir innfridd. Dette mener vi i første rekke handler om leders involvering i tiltaket. Manglende fokus fra leder gjør at fornøydhetsgraden går ned. Noe av hensikten med medarbeidersamtaler er å gi en vurdering av prestasjoner, innsats og atferd. I tillegg skal den være med å lage en strategi for videre utvikling for den enkelte medarbeider som omhandler kunnskap, ferdigheter og holdninger (Kuvaas 2008). En medarbeidersamtale er et av verktøyene for å skape en sosial bytteteori (Kuvaas 2008) eller skape en harmoni i bidrags-/ belønningsballansen (Busch og Vanebo 1997).

Hvis seniorenene, i vår undersøkelse gjelder dette spesielt for menn og den eldste gruppa, føler de ikke får igjen det de har investert, vil dette påvirke både motivasjon og fornøydheten med leder og organisasjonen som helhet. Virkemiddelet seniorperspektiv i medarbeidersamtaler er ytterligere belyst i kaittel 2.2 om intern kommunikasjon.

Kjennskap til virkemiddelet **seniortillegg** er høy hos begge kjønn, henholdsvis 82, 8 % av mennene oppgir score 4-6 og 76,4 % av kvinnene. Kun 3 % totalt har ikke besvart dette spørsmålet. Gjennomsnittscoren for begge kjønn på kjennskap er på 4,8. Opplevelsen av at nærmeste leder har fokus på å gi informasjon om dette tiltaket er også høy; 55,2 % av kvinnene og 56,9 % av mennene svarer score 4-6. Dette gir et gjennomsnitt på 4,2. Totalt er det 19,8 % som har besvart med vet ikke eller ikke besvart. Ser vi på fornøydheten er gjennomsnittscoren også her høy for begge kjønn, da den er på 5. Om seniortillegget kan bidra til at de står lengre i jobb, svarer hele 65,5 % av kvinnene og 76,4 % av mennene score

4-6. Her er også gjennomsnittscoren høy, for begge kjønn er den 4,6. Det er små forskjeller hvis vi ser på alder og tjenesteområde på dette spørsmålet.



Figur 4.20 *: Opplevelse av virkemiddelet seniortillegg

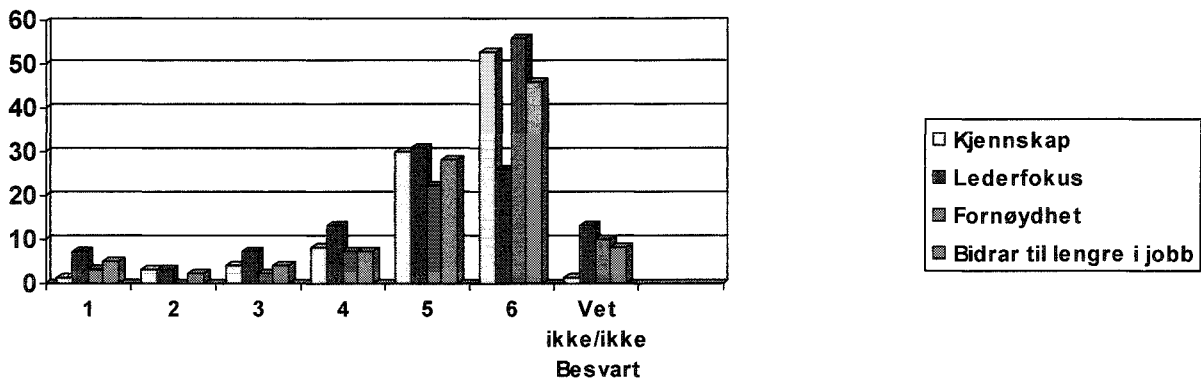
Det vi kan se på alle spørsmål som omhandler seniortillegget, er at dette stemmer med vår hypotese. Nemlig at det er en sammenheng mellom kjennskap til virkemiddelet, leders fokus på tiltaket, kontra hvor fornøyd senioren er med tiltaket og om det kan bidra til at de står lengre i jobb. Dette er veldig tydelig i dette spørsmålet.

Summen som utbetales fra 58 år økende frem til 65 år er ikke et stort beløp, men gjennom vår undersøkelse kan det likevel tyde på at dette er et viktig virkemiddel i forhold til å motivere og verdsette senioren. Andre undersøkelser viser også at det er en del arbeidsgivere, både privat og offentlig, som har lignende tiltak. Sammenlignbart tiltak vil være bonus/ høyere lønn. I en undersøkelse av Midtsundstad og Bogen (Fafu-rapport 2011:10) var det 10 % av 800 offentlige og private bedrifter som hadde denne type ordning. Kun 16 % hadde innført ordningen for arbeidstakere under 62 år. Beløpets størrelse var for 28 % av bedriftene tilsvarende Vefsn kommunes beløp. Det vanligste er å gi beløpet som et flatt beløp uavhengig av lønnsnivå. Det vil derfor være naturlig å tenke at for de lavtlønte vil dette være en svært attraktiv ordning da det vil føre til at beløpet vil utgjøre en større del av lønna for disse. Det

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

er likevel et lite paradoks med en slik ordning, da i stor grad er det de lavtlønte som utfører de arbeidsoppgaver som i størst grad fører til helseproblemer, og i størst grad må over på ulike trygdeordninger på grunn av helsemessige utfordringer. En del av denne gruppen vil derfor ikke oppleve å få ta del i dette virkemiddelet eller bare i liten grad fordi de må gå i redusert stilling av helsemessige årsaker. De høytlønte vil i mindre grad merke dette tillegget, slik at akkurat beløpet trolig ikke har så mye å si. Som virkemiddel vet vi at lønn er mer enn penger; det er også et kraftfullt uttrykk for verdsetting. Seniortillegget blir da et økonomisk incitament som vår undersøkelse ser ut til å bidra til at seniorene kan bli lengre i jobb.

Seniordager som gis fra fylte 58 år (5 dager) og øker opp til 65 år (12 dager) er det et virkemiddel som scorer høyt hos alle grupper og innen begge kjønn.



Figur 4.21*: Opplevelse av virkemiddelet seniordager

Som figuren over viser, er dette et virkemiddel som viser stor grad av fornøydhets på alle fire spørsmålene. Gjennomsnittscore på fornøydhets for dette tiltaket er på 5,4, noe som forteller oss om svært fornøyde mottakere av tiltaket.

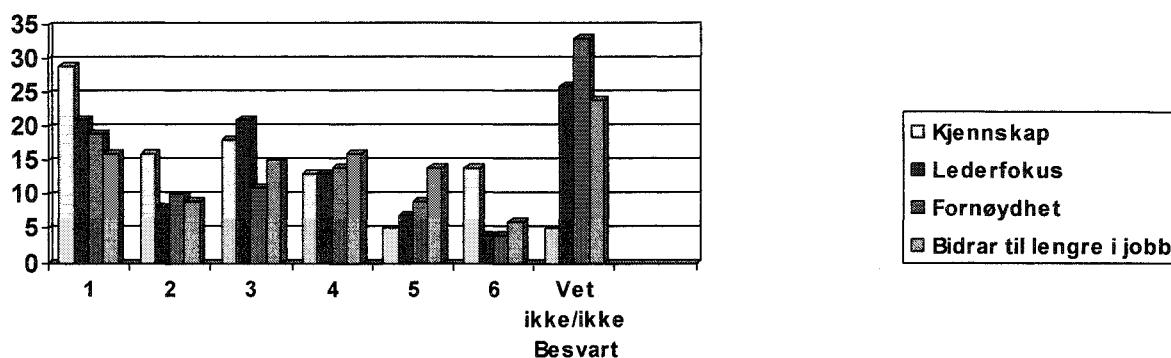
Seniortillegg og seniordager er økonomiske tiltak. Hilsen og Salomon mener i sin AFI-rapport (4/2010) at det er vanskelig å si noe om hva som er effekten av slike økonomiske tiltak.

Imidlertid slår de fast at å ”dra inn” allerede etablerte ordninger, som mange bedrifter har vært nødt til på grunn av finanskrisa, er mottatt svært negativt. Slike økonomiske tiltak oppfattes fort som en etablert praksis og noe man har krav på, som igjen kan medføre stor misnøye om

* Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse to slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.

det endres på dette. De økonomiske tiltakene er samtidig også en del av bidrags- /og belønningsbalansen, så vil endringer i føre til en ubalanse mellom det senioren opplever de gir til sin bedrift og det de får igjen.

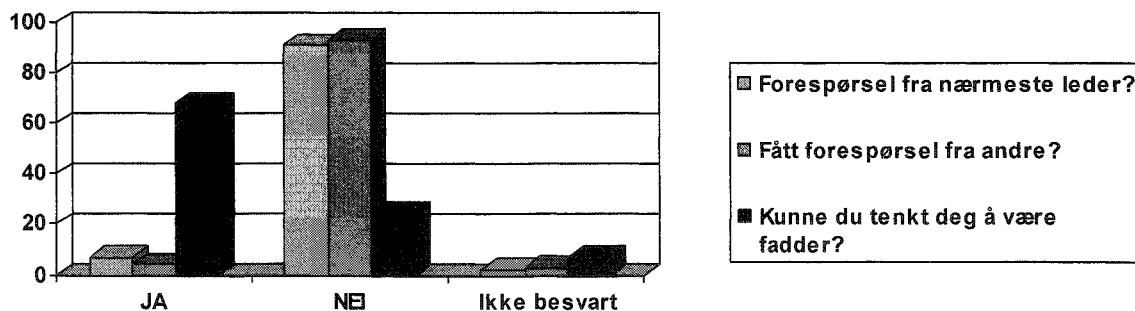
For virkemiddelet mentor for nyansatte har vi ganske entydige svar uavhengig av alder, tjenesteområde og kjønn. Når det gjelder kjennskapen til virkemidlet, er denne lav, 62,4 % har score fra 1-3 om vi ser på alle respondenter.



Figur 4.22^{*1}: Opplevelse av virkemiddelet å benytte senioransatte som faddere for nyansatte
 Leders fokus på virkemiddelet er også lav, gjennomsnittsscore for alle er score 2,1. De som er minst fornøyd med leders fokus på dette virkemiddelet er aldersgruppen 55-57 år, hvor gjennomsnittsscore er 1,9. Fornøydheten med virkemiddelet er også lav. Her er det gruppene i stor grad lik i sin score, hvor gjennomsnittlig score for hele gruppa er på 1,9 som vil si fornøyd i mindre grad. Sett i forhold til om virkemiddelet bidrar til at de ønsker å stå lengre i jobb, er det litt overvekt på seniorer som tror dette virkemiddelet ikke har noen innvirkning, 40 %, mot 35 % tror det kan påvirke de til å stå lengre. En stor andel har dessuten ikke besvart disse delspørsmålene eller svart med vet ikke.

Dette har trolig sammenheng med de andre spørsmålene vi stilte angående fadder- /mentorordningen.

^{*1} Forklaring til figur; Score 1 = kjenner ikke innholdet/ i liten grad.... til score 6 = kjenner innholdet meget godt/ i svært stor grad. I kolonnen vet ikke/ikke besvart er besvarelsene fra disse slått sammen. Vi har valgt å benevne score 1-3 som lav score og 4-6 som høy score.



Figur 4.23*: Innstilling til fadderordningen av senioren

Som det fremkommer, er det svært få av senioren som har blitt spurt om å være fadder for nyansatte, samtidig som svært mange kunne tenkt seg dette. Hva som er årsaken til at lederne ikke benytter denne ressursen (som vi går ut fra at de er!) er vi usikre på. Men vi antar det for eksempel kan ha en sammenheng med at tiltaket kan/vil medføre ekstra utgifter, som de ikke ser at de kan dekke inn på andre måter. Det kan også være slik at lederne finner det vanskelig å organisere dette tiltaket, derfor ønsker de heller ikke å ha fokus på dette. Vi kommer tilbake til dette i vår drøfting av intervjuene med lederne.

4.5.4 Motivasjon gjennom selvrealisering

Selvrealisering handler i stor grad om den indre tilfredsstillelsen, eller den indre motivasjonen. Her handler det ikke om andres tilbakemelding eller anerkjennelse, men om egen opplevelse av mestring. Alle har vel erfart hvor godt det er å klare oppgaver en begynner på, og hvor fint det er å få bruke de evnene en har? Det er dette som er selvrealisering.

Ifølge McGregor vil en teori Y-leder være opptatt av det å lede sine medarbeidere gjennom blant annet anerkjennelse og å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom medarbeidere og ledelse. På denne måten skapes en indre motivasjon, som skapes gjennom egne indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til det vi utfører, av noen kalt for "flow" eller "glemmer tid og sted. En annen type binding som kan oppnås er normativ indre motivasjon som handler om at man gjerne identifiserer seg med organisasjonen på en slik måte at en har et sterkt ønske om å følge organisasjonens normer og verdier (Kuvaas, 2008). Dette henger også sammen med sosial bytteteori som vi tidligere har vært inne på.

* Forklaring til figur; Oppgir % av respondenter som har besvart ja/nei/ ikke besvart på de 3 ekstra spørsmålene i spørreundersøkelsen som omhandler mentorordningen.

Kuvaas (red. 2008) refererer videre til en hel rekke undersøkelser, hvor han har sett på betydningen av indre motivasjon. Resultatene fra disse undersøkelsene viser at indre motivasjon påvirker arbeidsprestasjonene positivt. Spesielt nevner han at indre motivasjon er positivt relatert til ekstrarolleatferd (å hjelpe andre mer enn det forventes) og affektiv organisasjonsforpliktelse, som betyr medarbeiders følelsesmessige identifisering og involvering i organisasjonen (følelsesmessig ønske om å tilhøre).

Det er naturlig å tenke at en senioransatt som har en lang yrkeskarriere bak seg, etter hvert begynner å tenke på at de nærmer seg veis ende i forhold til yrkeslivet. Vi mener derfor at den indre motivasjonen sett i forhold til jobb kanskje blir enda mer viktig å holde oppe hos de senioransatte. Vi kan gjøre en sammenligning til oss selv; de ganger man har stått fremfor et veiskille i forhold til for eksempel bytte av jobb, har vi kjent på at vår motivasjon for den jobben vi skal forlate forsvinner i stor grad. Vi tenker at det kan være likedan for seniorenene. Noen av virkemidlene i kommunens seniorpolitikk mener vi går på å styrke den indre motivasjonen. Gjennom vår undersøkelse har vi fått kartlagt kjennskapen, leders fokus, fornøydhet, og om virkemiddelet bidrar til at de tror de vil stå lengre i jobb.

Hvis vi ser på vår modell av virkemidlene sett opp mot Maslows behovspyramide, vil motivasjon av øverste nivå, selvrealiseringsbehovet i behovspyramiden kunne tilfredsstilles gjennom virkemidlene tilretteleggingstilskudd, seniordager og mulighet for AFP/delvis arbeid.

Seniortillegget kan som tidligere nevnt brukes til for eksempel kurs eller kompetansehevende tiltak. Noen av seniorenene har nok en sterk indre motivasjon for sitt arbeid, og føler en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse. Seniortillegget kan da benyttes for å styrke dette ytterligere ved å tilby et attraktivt kurs eller lignende som en ikke hadde hatt anledning til uten dette tiltaket (dekkes ikke av den enkelte enhets budsjett).

Selvrealisering gjennom bruk av **Seniordager** og **mulighet for delvis arbeid/delvis AFP** kan skje ved at seniorenene får gjennomført aktiviteter utenfor jobb, som ikke har vært gjennomførbart i den tid de har vært i fullt arbeid. Resultatet for disse virkemidlene er tidligere gjennomgått i oppgaven og gjengis derfor ikke her. Det å ha mer tid til rådighet til å

realisere andre verdier enn det som jobben gir, er et ønske mange eldre arbeidstakere har. De ønsker da å bruke sin ekstra tid på for eksempel hobbyer, reiser, familie – realisere egne behov og leve ”det gode liv!” Dette slås fast av Hilsen og Salomon (4/2010:14) gjennom både egne og andres undersøkelser. Dette kan igjen gi overskudd og motivasjon til å fortsette lengre i arbeidslivet.

4.6 Herzbergs motivasjonsteori sett opp mot de seniorpolitiske virkemidlene

Herzbergs motivasjonsteori har som tidligere nevnt utgangspunkt i Maslows behovspyramide. Maslow tok utgangspunkt i mennesker generelt, mens Herzberg tok utgangspunkt i organisasjoner. Han fant ut at enkelte faktorer påvirker motivasjonen og tilfredsheten, mens mangel på andre faktorer innvirker på mistrivsel og utilfredshet (strand 2008).

Vi har sett på kommunens seniorpolitiske virkemidler og valgt å kategorisere de ut fra tidligere modell på Herzbergs teori;

Motivasjonsfaktorer (påvirker tilfredshetsnivået)	Hygienefaktorer (påvirker utilfredshetsnivået)
<ul style="list-style-type: none"> • Anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring • Aksept/verdsetting av senior blant kollegaer • Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse • Benytte senioransatte som faddere for nyansatte • Arena 55 + • Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler • Senordager • Tilretteleggingstilskudd 	<ul style="list-style-type: none"> • Nødvendig tilrettelegging • Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler • Seniortillegg • Tilretteleggingstilskudd • Senordager • Mulighet for delvis arbeid/delvis pensjon • Anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring • Aksept/verdsetting av senior blant kollegaer

Tabell 4.9: Kategorisering av virkemidlene etter Herzbergs modell

Av tabellen fremkommer det at noen av virkemidlene både kan oppleves som en motivasjonsfaktor og hygienefaktor. Bakgrunnen for dette kommer av vår tidligere analyse av virkemidlene, der et virkemiddel kan forklares ut fra ulike behov. For å vise dette, kan vi for eksempel se på senordagene og seniortillegget. Vi har tidligere sagt at disse gir en opplevelse av verdsetting og anerkjennelse, som dermed påvirker tilfredshetsnivået. Men samtidig mente Herzberg at man ikke kunne motivere ved å bedre hygienefaktorene, men bare fjerne kilder til misnøye. Dette vil si at om vi hadde redusert antall dager/beløp eller fjernet virkemiddelet helt, ville dette påvirket utilfredshetsnivået, og trolig skapt stor misnøye i organisasjonen.

Dette er prøvd i andre bedrifter, blant annet i Ørsta kommune, hvor en gruppe seniorer gikk til sak mot sin arbeidsgiver på dette og vant frem med sitt krav (Kommunal Rapport 20.3.13).

Det samme kan sies om virkemiddelet aksept/verdsetting av seniorer blant kollegaer. Dette virkemiddelet påvirker i stor grad tilfredsheten ved å øke opplevelsen av anerkjennelse og at en presterer bra, men samtidig handler dette virkemiddelet om de mellommenneskelige relasjoner eller et psykososialt arbeidsmiljø, som må være tilstede ellers vil utilfredsheten øke, og man vil oppleve mistrivsel.

Det vi ser av vår undersøkelse, er at respondentene er mest fornøyd med virkemidlene seniordager og seniortillegg. Dette tror vi handler om at det er disse tiltakene det er mest fokus på og størst bevissthet rundt, samtidig som de er veldig konkrete og synlige. Selv om mange av våre respondenter tror at disse kan bidra til at de står lenger i jobb, påpeker Hilsen og Midtsundstad i en artikkel publisert på seniorpolitikk.no at andre undersøkelser viser noe usikre resultat på om det er tiltakene i seg selv som motiverer dem. Dette forklarer de med at de er usikre på om disse virkemidlene er den *reelle* årsaken til at ansatte vil stå lenger i jobb, eller om de som står lenger i jobb *uansett* ville gjort det, fordi de finner det meningsfullt å jobbe, føler de har mye å bidra med og kanskje har mangel på andre aktiviteter å fylle livet sitt med (Hilsen og Salomon, 4/2010).

Likevel kan det vel ikke legges skjul på at mange seniorer kan oppleve at arbeidssituasjonen er belastende, og at de derfor har mer behov for "få ladet batteriene." Da kan et virkemiddel som seniordager eller delvis arbeid/AFP være et viktig og svært riktig tiltak. For andre igjen kan faktisk det å få avvirket de ekstra fridagene mer bli en belastning enn ett gode, fordi deres arbeidsoppgaver da skal gjøres på mindre tid enn før. Seniordagene ble for øvrig kommentert i et av våre lederintervju på følgende måte;

"Det skal være et gode, en mulighet for ekstra fridager, mange har etter hvert fått barnebarn. Det som er utfordringen er at de føler at det er samme arbeidsmengde på kortere tid. Fordi det ikke ligger inne noen midler for innleie av vikarer på fridagene, men mest fordi de er vanskelig å erstatte...."

Hvis vi ser på resultatene av de andre virkemidlene, henviser de i større grad til motivasjonsfaktorene, eller en kombinasjon av motivasjons- og hygienefaktoreren. Dette vil

gjelde for eksempel for virkemidlene anerkjennelse fra leder, aksept fra kollegaer og videreutvikle og vedlikeholde kompetanse. Disse vil i stor grad være med å påvirke tilfredshetsnivået, og den indre motivasjonen. Indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes ut fra forskning å være mer effektivt enn ytre motivasjon (Kuvaas 2008). I henhold til Herzberg kommer fag/oppgaver inn under motivasjonsfaktorene. I følge forskning av Bård Kuvaas (red. 2008) vil ansatte som opplever tilfredshet, glede og mening i utførelsen av sin arbeidsoppgave skape de beste resultatene. Her vil arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte ha betydning. Bolman og Deal (2009) sier noe av det samme. De er av den oppfatning at en velkvalifisert og motivert arbeidsstokk er en sterk kilde til strategiske fordeler. De viser til at selskaper som gjør det godt er de som er dyktige til å forstå og respondere på behovene til både ansatte og kunder. Her ser vi også en sammenheng mellom strategi og intern kommunikasjon frem som viktige lederverktøy for å oppnå motiverte ansatte.

Vi tenker at det å ha en leder som anerkjenner og verdsetter den jobben enhver medarbeider gjør, både i det daglige og i medarbeidersamtalen, og å ha kollegaer som gir deg aksept for både arbeidet og den du er, vil være med å påvirke trivselen i stor grad. I vår studie ser vi at dette i gjelder for seniorenene, jamfør svar for a), b) og f) i spørsmål om fornøydhet og om det vil bidra til at de står lenger i jobben. Her er det sammenheng mellom Herzberg som viser til at anerkjennelse er en motivasjonsfaktor, og Maslow hvor anerkjennelse er definert som et behov. Anerkjennelse og verdsetting fra andre for vel utført arbeid har stor betydning i begges modell for motivasjonen. Det viser at behovet for å ha en leder og kollegaer som ser hverandre og gir tilbakemeldinger, har stor betydning for bekreftelse og styrking av den enkeltes selvbilde, og igjen styrker opplevelsen av å ha kompetanse.

Dermed kan vi slå fast at motivasjonsfaktorene oppleve anerkjennelse/verdsetting av leder for kompetanse, og lang erfaring og aksept/verdsetting av kollegaer er viktige tiltak som bidrar til å styrke motivasjonen i arbeidet. Dette burde kanskje i enda større grad benyttes strategisk av ledelsen.

4.7 Svar på hypotese angående motivasjon

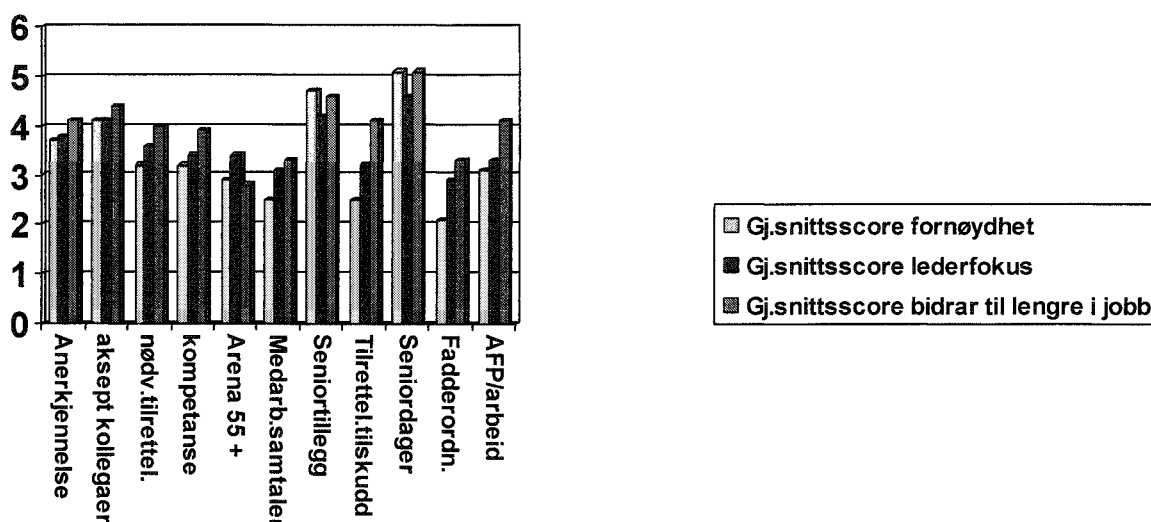
Avslutningsvis i vår teori som omhandler motivasjon har vi kommet med en hypotese. Vi har valgt å svare på denne til slutt i vår analyse om motivasjon, for å ikke gjenta oss selv under det enkelte virkemiddel.

Hypotese 4:

Høy grad av kjennskap og leders fokus til det enkelte virkemiddel, vil påvirke positivt i hvor stor grad seniorenne er fornøyd med virkemiddelet.

Dette ut fra en antagelse om at kunnskap om et virkemiddel og leders holdning og evne til å kommunisere ut seniorpolitikken og det enkelte virkemiddelet til sine senioransatte, vil spille en rolle i forhold til om seniorenne er fornøyd med virkemiddelet eller ikke.

Det vi ser etter vår analyse, kan fremstilles slik i en figur;



Figur 4.27*:

* Figuren viser gjennomsnittsverdi, som er regnet ut fra summen av den enkelte respondents score, delt på antall respondenter. Gjennomsnittsscore er vist på det enkelte virkemiddel til de tre ulike variablene fornøydhet, opplevd lederfokus og opplevelse av at virkemiddelet bidrar til å stå lengre i jobb

Av figuren kommer det frem at det *er en sammenheng* mellom de tre variablene fornøydhets, lederfokus og bidrar til ønske om å stå lengre i jobb. Dette tolker vi ut fra at gjennomsnittsscoren gjennomgående er stigende (om enn i liten grad) for alle virkemidlene sett bort fra Arena 55 +, seniortillegget og seniordagene. Årsaken til at disse virkemidlene ikke stemmer overens med vår hypotese mener vi har ulike årsaker. Årsaken til Arena 55 +, mener vi har sammenheng med at seniorene ikke opplever at dette virkemiddelet oppnår sin målsetting, og at hensikten kanskje ikke er tydelig nok. Dette sees for øvrig på noen av kommentarene som vi har gjengitt tidligere i analysen. Score for virkemidlene seniordager og seniortillegg er høy både på fornøydhets og at de bidrar til å stå lengre i jobb, her er det lederfokus som scorer lavest. Dette tror vi først og fremst skyldes at lederne ikke har så stort fokus på disse da disse virkemidlene er så innarbeidet. Seniortillegget kommer automatisk, så dette har de ingen befatning med. Årsaken til at seniordagene scorer lavt på lederfokus, kan være at det av noen ledere oppleves som noe utfordrende å håndtere organiseringen de har i forbindelse med avviklingen av seniordagene. Leders fokus kan dermed påvirkes negativt av dette.

Vi kan dermed konkludere med at vår hypotese i forhold til motivasjon stemmer delvis med resultatet av vår undersøkelse.

4.8 Drøfting av lederintervjuene

Som det ble redegjort for i metoddelen, ble det i tillegg til spørreundersøkelsen gjennomført intervju med fire ledere etter at spørreundersøkelsen var gjennomført og analysert.

Informantene besto av to menn og to kvinner som til sammen var ledere for 33 senioransatte, hvorav 18 over 62 år. Informantenes ledererfaring varierte fra ett til ti år.

Intervju av ledere ble gjennomført etter at spørreundersøkelsen var analysert. Dette fordi vi gjennom utdypende spørsmål kunne få bekreftet eller avkreftet antakelser gjort i forbindelse

med analyse og drøftingen av svarene fra spørreundersøkelsen. I tillegg ønsket vi også å bruke intervjuene som et ledd i vurderingen av påliteligheten av de funn vi hadde gjort i spørreundersøkelsen. Intervjuene med lederne ble gjennomført med noen strukturerte spørsmål hvor de ble gitt noen av de samme spørsmål som seniorene hadde fått, og påfølgende åpne spørsmål for hver del med strukturerte spørsmål.

I tillegg til de utdypende spørsmålene, valgte vi å også å ta med noen likelydende spørsmål fra spørreskjemaet til seniorene i intervjuguiden til lederne. De felles spørsmålene (spørsmål 9, 10, 15 og 16 i spørreskjema) var følgende;

- Kjennskap til seniorpolitikken generelt
- Kjennskap til det enkelte virkemiddelet
- I hvilken grad de opplever at det enkelte virkemiddel bidrar til at seniorene ønsker å jobbe lenger
- I hvilken grad de som leder mener de har fokus på / bidrar til at ansatte opplever at leder har fokus på de enkelte seniortiltakene.

I den videre drøftingen tar vi først for oss de åpne spørsmålene, før sammenligner svar fra lederne og seniorene på de likelydende spørsmålene.

4.8.1 Drøfting av de åpne spørsmålene i intervjuguiden

Første spørsmål tok for seg hvordan lederne ivaretok sine seniorer. Her kom alle lederne med ulike tiltak fra seniorpolitikken som de mente var viktig for å ivareta de senioransatte på en best mulig måte. Virkemidlene som ble tatt frem var seniordagene, Arena 55 +, verdsetting og anerkjennelse, mentorordningen, videreutvikling og vedlikehold av kompetanse og medarbeidersamtalene, med fokus på seniorperspektivet.

Sett i forhold til Maslows motivasjonsteori, er dette virkemidler som dekker behov i øvre del av behovspyramiden. Sett i forhold til Herzberg, vil disse virkemidlene tilsvare hans motivasjonsfaktorer med unntak av seniordagene som av Kuvaas (2008) benevnes som et ytre incentiv. Bakgrunnen for at seniordagene ble nevnt her, er sannsynligvis fordi dette seniortiltaket er det som ledere må forholde seg mest til i hverdagen på grunn av at de har ansvar for å organisere avviklingen av disse.

Det er interessant at de virkemidlene lederne trekker frem når de blir spurt om hvordan de ivaretar seniorene, er de som ikke er basert på økonomiske incentiver (foruten seniordagene). Det som vektlegges i de virkemidlene lederne har trukket frem er motivasjon, verdsetting, anerkjennelse og en tillitsfull relasjon. Med disse svarene mener vi lederne signaliserer en type lederstil som er forenlig med det vi tidligere har skrevet om teori Y. Ifølge Kuvaas (3/2005) tar teori Y-lederne utgangspunkt i at de ansatte liker jobben sin, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter og at ønsker å bidra til å utvikle organisasjonen. Hvis vi ser på de virkemidler lederne trekker frem for ivareta sine seniorer, nemlig verdsetting for kompetanse og lang erfaring, anerkjennelse i arbeidsmiljøet blant kollegaer, mentorordningen, kompetanseutvikling og medarbeidersamtaler, mener vi å se en sammenheng mellom disse virkemidlene og det menneskesynet som ligger til grunn for teori Y-lederne. For å verdsette og anerkjenne noen må du vite at denne personen gjør noe bra, og at du har tillit til det den utfører, og for å bruke noen som mentor må du stole på at personen gjør en positiv kompetanseoverføring for organisasjonen.

Vektlegging av virkemiddelet kompetanse kan enten være for å trygge den ansatte eller for å styrke den indre motivasjonen. Medarbeidersamtalen kan brukes til å gi konkret tilbakemelding (også anerkjennelse..) til seniorene, samtidig som ivaretagelse gjennom andre seniorpolitiske virkemidler planlegges. En av lederne kom med følgende utsagn; *"Det er en fordel å ha mange seniorer både med hensyn til yrkeskvalitet og den erfaringen disse har."* Dette vitner om en leder som opplever at sine seniorer er lojale, involverte og engasjerte ansatte i sin organisasjon.

På spørsmålet *"hvilke virkemidler er mest brukt/prioritert har du inntrykk av?"*, svarer de noe annerledes. Her trekker de fram seniordagene, seniortillegget og behovet for tilrettelegging i arbeidsmiljøet. En av informantene trekker dessuten frem anerkjennelse, men ikke bare i forhold til gruppa seniorer; *"... anerkjennelse er noe alle trenger, ikke bare seniorer, men vi er gode på å bruke erfaringene til seniorenene."* På spørsmålet om hvorfor?, svarte en av informantene følgende; *"De er de mest konkrete."*

Hvis vi setter dette i sammenheng med seniorenenes svar på fornøydhetsnivået med virkemidlene, finner vi virkemidlene seniordager og seniortillegg som de tiltakene de er mest fornøyd med. Som den ene informanten var inne på, kan dette handle om at dette er de mest "håndfaste" tiltakene. Samtidig er begge virkemidlene også synlige incentiver på at arbeidsgiver verdsetter deres innsats, men samtidig ivaretar dem med å gi dem ekstra fritid.

På spørsmål om hvilken effekt lederne ser av disse virkemidlene, kommer alle informantene inn på effekten av seniordagene. Det de nevner som positive effekter er muligheten til tid for å prioritere andre ting enn jobb som for eksempel familien og fritid/reise, større fleksibilitet for seniorenene i arbeidshverdagen (kan ta seg en ekstra fridag "når det passer"), tid til å "hente seg inn igjen" etter fysisk tungt arbeid en periode/ behovet for restitusjon, og det at det motiverer de til å holde ut i arbeidslivet enda en stund.

En av lederne var imidlertid også inne på utfordringene som er i forbindelse med seniordagene; *"... når jeg (her ment som en av seniorenene, vår anmerkning) skal ta meg fri, er det andre som må ta mer. Da blir det gjerne med forslaget. Jo flere seniorer, jo større problemer."* Dette var myntet på avvikling av seniordager. Det er ikke like enkelt i alle avdelinger å få til avviklingen av dagene på en smidig måte, både av hensyn til de man skal yte service mot, og ut fra økonomiske hensyn. I enkelte enheter er oppgaven de utfører så spesialisert at det ikke er mulig å sette inn vikar, og vikarutgifter i forbindelse med avvikling av seniordager er heller ikke innarbeidet i alle enheters budsjett, noe som medfører at det svært ofte ikke blir satt inn vikar. Ifølge Roos et. al.(2007) er dette et eksempel på en tilbagemelding som bør kanaliseres tilbake til toppledelsen gjennom evaluering av strategier,

da det ifølge han å blant annet evaluere hvorvidt det finnes tilstrekkelige ressurser for å få gjennomført strategien. Slik det tidligere er påpekt i drøftingen av dokumentet *Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune* (2007) som strategi, er det konkludert med at den er mangelfull nettopp på dette punktet. I og med at den ikke inneholder et punkt om strategisk evaluering mellom ledere og mellom ledernivå kan problemstillinger som for eksempel avvikling av seniordager bli vedvarende fordi ingen stiller spørsmål om evaluering, eller som Roos et. al sier (2007:310); ”..om det må endringer til.”

Gjennom spørsmålet om hvilken erfaring lederne har med å motivere senioren til å stå i jobben sin, forteller alle om positive erfaringer. Vårt inntrykk etter lederintervjuene var at disse lederne hadde senioransatte som er glad i jobben sin. Dette fordi de ga uttrykk for å ha lojale, involverte og engasjerte ansatte som hadde en sterk tilknytning til sin avdeling på tross av at mange av senioren var godt over 60 år. Dette stemmer godt overens med McGregor sin beskrivelse av ansatte som er drevet av en sterk indre motivasjon. Lederne forteller også om at de ikke opplever at de senioransatte mangler motivasjon til å fortsette arbeidet lengst mulig. Dette kom spesielt frem hos en av lederne som sa følgende om sine seniorer; ”*Den indre driven i forhold til sitt engasjement til sitt fag og arbeidsoppgavene i seg selv er en god motivasjonsfaktor. Jeg tror ikke de ser på seg selv som så gammel som de er.*” Her er den indre motivasjonen en belønning i form av egen tilfredshet, glede og mening knyttet til de oppgavene de utfører istedenfor tanken på hva en får av ytre incentiver for å gjøre dette (Kuvaas 5/2003).

I forhold til seniorenes påvirkning av arbeidskulturen mener lederne at de i stor grad bidrar i positiv retning. En av lederne tar opp at det som kan være en utfordring er det å klare å motivere senioren i like stor grad som andre ansatte til omstillinger; ”*Det kan være vanskelig å motivere seg for omstillinger når det gjelder endringer og nytenking, men det er ikke nødvendigvis ikke fordi de ikke ønsker, men fordi de må bruke litt tid på å endre sin egen innstilling.*”

På spørsmålet om i hvilken grad de benytter senioransatte som mentor/veileder for yngre ansatte, er det samsvar med det som fremkommer i spørreundersøkelsen hos senioren, og det som lederne svarer. Dette er en ordning som er lite i bruk. Kun en av lederne er inne på at dette er et tiltak vedkommende leder har prøvd å få iverksatt, men at senioren ikke har ønsket

å påta seg dette. Dette trodde lederen kom av manglende motivasjon, og at de egentlig hadde nok med seg selv. Dette relaterte denne lederen til at det for enkelte av seniorenne oppleves som det stadig er nye ting å forholde seg til som må bruke tid på å sette seg inn i.

To av lederne var likevel inne på at de brukte seniorenne i stor grad til erfaringsutveksling. Både slik at leder fikk ta del i faglig kunnskap seniorenne satt inne med, men også ved at de brukte dette opp mot andre kollegaer.

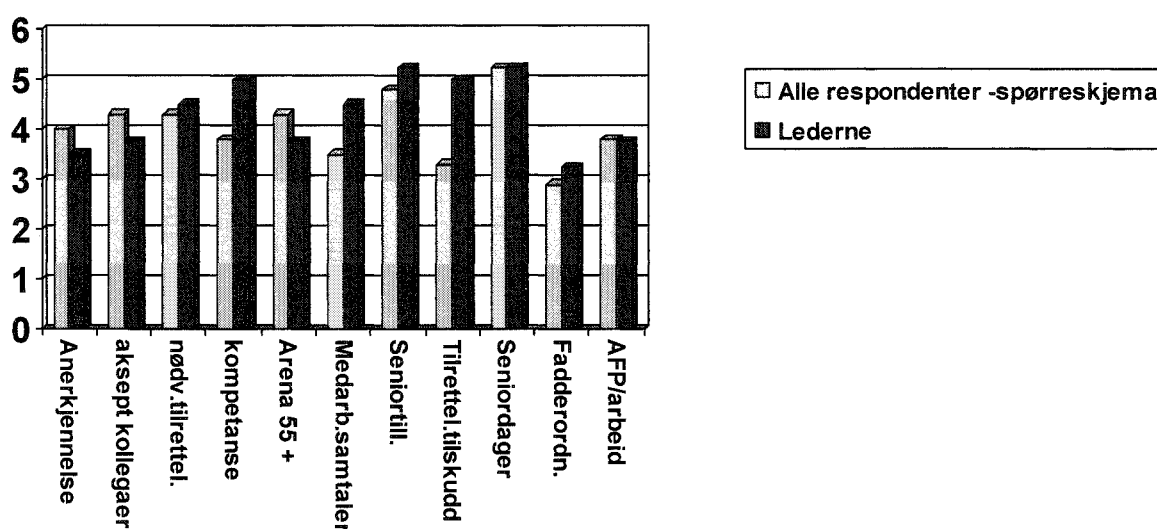
Lederne er opptatt av å gi sine seniorer anerkjennelse. Og da spesielt i forhold til den kunnskapen og erfaringen de sitter inne med etter mange år i arbeidslivet. Når vi spør etter om det er noe de kunne tenkt seg å utdype i forhold til seniorpolitikken trekker en av lederne på nytt frem anerkjennelsen av seniorenne, og at seniortillegget og seniordagene bidrar godt til dette. En annen trekker frem at seniorpolitikken i Vefsn kommune er så god at leder opplever at den er med på å både rekruttere og konkurrere med andre bedrifter.

To av lederne trekker imidlertid frem utfordringer de opplever med seniorpolitikken. Den ene felles utfordring for disse to lederne omhandler den tidligere nevnte problematikken med avvikling av seniordager. En av lederne tar også opp en mangel på informasjon, opplæring, kommunikasjon og erfaringsutveksling blant lederne på gjennomføring av seniortiltakene. Denne lederen hadde ønsket seg en arena hvor ledere kunne fått tips fra hverandre i forhold til å ivareta seniorenne på best mulig måte, samtidig som det ikke skal gå ut over de daglige oppgavene. Dette bekrefter det vi i drøftingen av "Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune" (2007) påpekte i det strategiske perspektivet, i forhold til at seniorpolitikken som strategi er mangelfull på det området. Roos et. al (2007) omtaler dette som systematisk evaluering og kontroll. Denne lederens kommentar bekrefter også det vi kom fra til i drøftingen av seniorpolitikken i forhold til det teoretiske perspektivet på kommunikasjon. Intern kommunikasjon er en viktig og nødvendig for å kunne gjennomføre en strategisk evaluering, da dette nettopp handler om "*... informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere*" (Erlie 20013:17).

4.8.2 Sammenligning mellom lederne og respondentenes svar

Vi hadde fire likelydende spørsmål til lederne som vi også hadde stilt til respondentene. Gjennom svar på disse spørsmålene får vi både sammenlignet svarene, samtidig som vi kan anta grad av pålitelighet i våre funn. Dette ut i fra at hvis det er svært store sprik mellom de to gruppene, vil det være en sannsynlighet for at påliteligheten med resultatet er lite valid. Da score i de ulike spørsmålene ikke viser store avvik, antar vi at våre funn er valide når vi sammenligner gruppene med hverandre. Gjennom vår fremstilling av svarene, har vi valgt å kun forholde oss til gjennomssnittscore for respondentene i de to ulike gruppene.

Vi spurte først etter kjennskap til det enkelte virkemiddel:



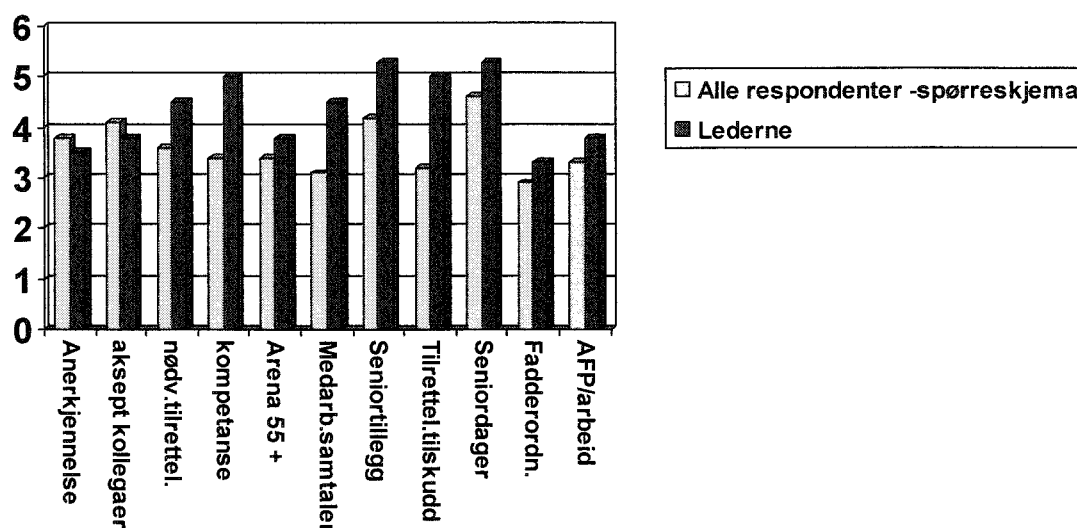
Figur 4.24*: Gruppens gjennomsnittsscore på kjennskap til det enkelte virkemiddel

Som det fremkommer av figuren var kjennskapen til de ulike virkemidlene i stor grad sammenfallende. De virkemidlene lederne oppgir de har en del mer kjennskap til enn seniorene på, er vedlikehold og videreutvikling av kompetanse, seniorperspektivet i medarbeidersamtalene og tilretteleggingstilskuddet. Vi har tidligere vært inne på en forklaring på kjennskapen av tilretteleggingstilskuddet. Vi mener at dette kan skyldes at det er et fåtall av respondentene som i dag er i en alder hvor de kan nyttiggjøre seg dette. Det å sørge for at ansatte har tilstrekkelig kompetanse til å utføre sine oppgaver er et arbeidsgiveransvar og følger blant annet av Arbeidsmiljølovens § 3-2 (a); ... *at arbeidstaker får den opplæring,*

* Forklaring til figur: Figuren viser gjennomsnittsverdi, som er regnet ut fra summen av den enkelte respondents score, delt på antall respondenter. Gjennomsnittsscore er vist på det enkelte virkemiddel til de to ulike gruppene, henholdsvis seniorene og lederne.

øvelse og instruksjon som er nødvendig.” For å oppfylle sitt arbeidsgiveransvar må leder derfor nødvendigvis ha god kjennskap til dette.

Medarbeidersamtaler er også et lederansvar å sørge for tilbud om. Hvis vi ser på dette i sammenheng med gjennomsnittsscore på lederfokus fra henholdsvis senioransatte og lederinformantene, ser vi følgende;



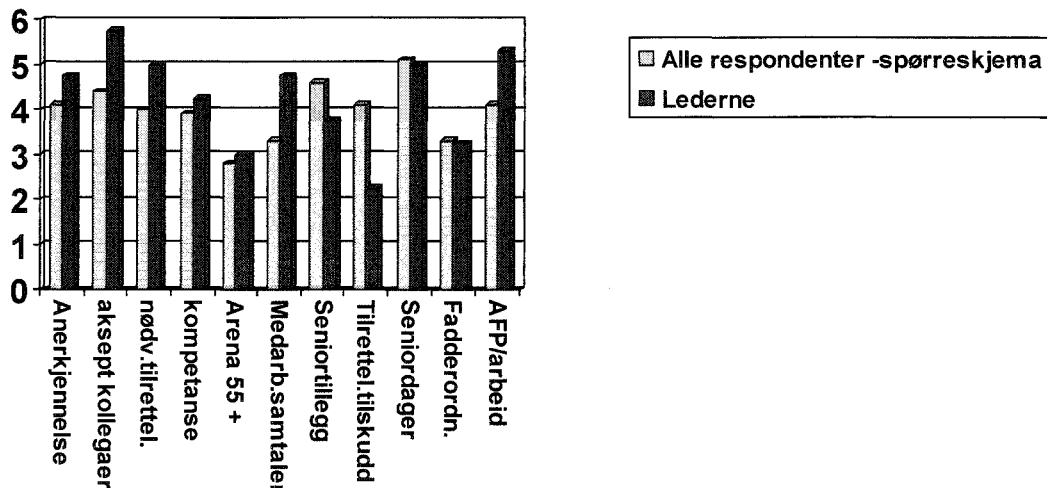
Figur 4.25*: Gruppens gjennomsnittsscore på leders fokus på det enkelte virkemiddel

Dette har vi tidligere vært inne på i vår drøfting av intern kommunikasjon. I denne figuren kommer det tydelig frem at lederne gjennomgående mener de har større fokus på virkemidlene enn det de senioransatte opplever. Dette kan forklare sammenhengen med at leder selv mener de har god kjennskap til virkemiddelet i seniorpolitikken som omhandler medarbeidersamtaler. Men det kan synes som om kanskje seniorperspektivet i denne sammenhengen kanskje blir ”glemt” kommunisert ut? Dette kan igjen ha sammenheng med opplevelsen av et ”manglende” lederfokus fra respondentene på de virkemidlene som spesielt skal berøres i medarbeidersamtalene, nemlig seniordagene og tilretteleggingstilskuddet. Vi viser her tilbake til vår drøfting av kommunikasjon, hvor vi tar opp at budskapet (seniorpolitikken) ofte oppfattes som mer positiv av sender (leder) enn av mottaker (senioransatte) (Hilsen og Salomon 4/2010). Kommunikasjon er avgjørende i en organisasjon. Der informasjon kan være budskapet som sendes ut, er kommunikasjon prosessen fra

* Forklaring til figur: Figuren viser gjennomsnittsverdi, som er regnet ut fra summen av den enkelte respondents score, delt på antall respondenter. Gjennomsnittsscore er vist på det enkelte virkemiddel til de to ulike gruppene, henholdsvis seniorene og lederne.

avsender til mottaker og tilbake igjen. Når det gjelder seniorpolitikken (eller personalpolitikk for den saks skyld) må senderen, som i stor grad blir lederen, ta et ansvar for hvordan den mottas. Hvis lederen ikke tar ansvar for budskapet de sender ut forstås rett hos mottaker, kan dette føre til misforståelser. Seniorpolitikk handler i stor grad om hvordan formidle budskapet om verdsetting. Det er viktig å være bevisst på hvordan man formidler budskapet at seniorenne er verdifulle og at man ønsker å beholde dem så lenge som mulig, men minst like viktig er å sjekke ut hvordan budskapet oppfattes. Spørsmålene ”Når har du tenkt å gå av” og ”hva kan vi gjøre for at du skal fortsette hos oss lengst mulig?” hvor svar vil være planlegging av siste del av arbeidskarrieren, men vil trolig oppfattes svært ulikt.

På spørsmålet om at det enkelte virkemiddelet bidrar til at seniorenne ønsker å jobbe lengre, er lederne i langt større grad mer positiv enn seniorenne;



Figur 4.26*: Gruppens gjennomsnittscore på opplevelsen av om det enkelte virkemiddel vil bidra til at seniorenne ønsker å jobbe lengre

Gjennomgående har lederne større tro på at virkemidlene vil bidra til at seniorenne står lengre i jobben sin enn de senioransatte selv. De virkemidler de senioransatte selv opplever bidrar mest er som tidligere nevnt seniordagene og seniortillegget. I tillegg er det et stort avvik mellom gruppene på gjennomsnittsscoren på virkemiddelet seniortillegg, der de senioransatte har hele 1,85 score over lederne. Hva dette kommer av, er vi noe usikre på, da kjennskapet til dette virkemiddelet for de senioransatte var lav sett i forhold til de andre virkemidlene. I lederintervjuene kom det imidlertid frem at to av lederne forvekslet tilretteleggingstilskuddet

* Forklaring til figur: Figuren viser gjennomsnittsverdi, som er regnet ut fra summen av den enkelte respondents score, delt på antall respondenter. Gjennomsnittsscore er vist det enkelte virkemiddel til de to ulike gruppene, henholdsvis seniorenne og lederne.

for seniorer med tilretteleggingstilskuddet fra Nav. Dette kan være årsaken til ledernes lave score på dette.

Imidlertid mener vi at også her er det kan være ledernes tro på sin evne til å formidle budskapet om virkemidlene i seniorpolitikken til de senioransatte, det vil si god intern kommunikasjon mellom leder og ansatt, som gjør at de har større tro på at virkemidlene har større effekt på bidraget til å stå lengre i jobb enn de som virkemidlene omfatter.

5.0 Hovedkonklusjon - tilrådinger

I vår undersøkelse avdekket vi at "Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune" mangler et punkt som omhandler strategisk evaluering og kontroll. Et punkt i strategien som angir nærmere hvordan, når og hvor ofte seniorpolitikken skal evalueres på ledernivå.

Gjennom vår analyse av de teoretiske perspektivene på strategi og intern kommunikasjon kan vi trekke følgende konklusjon; God intern kommunikasjon er en viktig faktor i ledernes strategiske arbeid med å gjennomføring av seniorpolitikken. Ikke bare i forhold til det direkte arbeidet med å motivere senioransatte til å stå lengst mulig i jobb, men også i form av en strategisk planmessig evaluering av seniorpolitikken mellom ledere og mellom ledernivå.

Analysen av spørreundersøkelsen viser at det er virkemidlene som gir seniorene en opplevelse av anerkjennelse og verdsetting som oppleves som de viktigste for å ønske å stå lengre i jobb. Dette tolker vi ut i fra vår analyse av det enkelte virkemiddel sett opp mot motivasjon og variablene "fornøyd med" og "ønske om å stå lengre i jobb".

Seniortillegg og seniordager er de ytre faktorer som scorer høyest. Denne konklusjonen trekker vi ut fra at det er disse to virkemidlene respondentene både gir høyest score i forhold til fornøydhet og til opplevelsen av at det bidrar til at de ønsker å stå lengre i jobb.

Imidlertid ser vi at de faktorer som påvirker den indre motivasjonen, så som anerkjennelse fra leder og aksept/anerkjennelse fra kollegaer, er nesten like betydningsfull. Gjennom analysen ble det konkludert med at opplevelsen av anerkjennelse eller tiltak som sees på som en anerkjennelse gjennomgående bidrar til at de senioransatte motiveres til å stå lenger i jobb.

Ett virkemiddel hvor målsettingen nettopp er å føre til trivsel og opplevelse av anerkjennelse, fører derimot ikke til økt motivasjon ifølge vår undersøkelse. Dette gjelder Arena 55+. Det kan synes som om dette tiltaket ikke er tilstrekkelig målrettet og organisert ut fra gruppa som er mottakere av tilbudet. Dette kan både sees gjennom vårt tallmateriale, og også på mange av kommentarene vi mottak fra respondentene. Vi foreslår derfor at virkemiddelet evalueres og at det vurderes å endre både på innhold, struktur og organisering.

Vår hovedproblemstilling var som følger:

”Har virkemidlene (tiltakene) i seniorpolitikken ønsket effekt i forhold til målsettingen med seniorpolitikken, og i hvilken grad bidrar disse til å løse framtidens utfordringer i forhold til å sikre framtidig arbeidskraft?”

Vårt svar til dette er at de fleste seniortiltakene i seniorpolitikken har effekt i forhold til målsettingen med seniorpolitikken, og kan i noen grad bidra til å sikre kommunens framtidige behov for arbeidskraft ved at virkemidlene ser ut til å bidra til å motivere de senioransatte til å stå lenger i jobb.

Men vi har i tillegg konkludert med at ved å videreutvikle seniorpolitikken som strategi og ta inn ett punkt som omfatter en planmessig strategisk evaluering mellom ledere og ledernivåer, i langt større grad kan sikre at seniorpolitikken som strategi ”holdes levende”. Dette vil sikre at nye ledere blir kjent med innholdet, samtidig som alle ledere får vedlikeholdt sine kunnskaper, dele erfaringer som igjen bidrar til at seniorpolitikken videreutvikles og tilpasses.

Virkemidlene virker, men ved å rette søkelyset på de interne kommunikasjonsprosessene og selve strategien som ”verktøy” i det strategiske arbeidet, kan virkningen av virkemidlene bli enda bedre. Dette ved å øke motivasjonen ytterligere hos de senioransatte. Virkemidlene kan da enda større grad bidra til å løse framtidens utfordringer med å sikre noe av det framtidige arbeidskraftbehovet.

6.0 Litteraturliste

- Adair, J. (1990) *Understanding motivation*. The Talbot Adair press.
- Bolman Lee G. og Deal Terrence E. (2009) *Organisasjon og ledelse, Struktur sosiale relasjoner, politikk og symboler* 4.utgave, 2012 Gyldendal Norske Forlag AS
- Busch og Vanebo *Organisasjon, ledelse og motivasjon*(1997) Tano AS, 3.utgave
- Ekeland Iversen, Ohnstad, & Nordhelle (2004) *Psykologi for helse- og sosialarbeidere* Cappelen Akademisk.
- Erlie, Bente (2003) *Intern kommunikasjon – Planlegging og tilrettelegging*, 3.utgave Universitetsforlaget
- Halvorsen, Knut (2003) *Å forske på samfunnet*, 4. utgave Cappelen Akademisk Forlag, Oslo
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, Per Arne Tufte (2011) *Forskningsmetode til økonomisk- administrative fag*, Abstrakt, 3.utgave
- Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, Per Arne Tufte (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4.utgave
- Kaufmann, G og Kaufmann, A.(2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen Fagbokforlaget
- Kuvaas, Bård, (2005) *Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Cappelen Akademisk Forlag
- Kuvaas, Bård (red.) (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget, 3 opplag
- Kvande, E. (2002) *Kvinnelige mellomledere i grådige organisasjoner* i Ellingsæter, A. L og Solheim, J (red) *Den usynlige hand? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv* Gyldendal Norske Forlag AS, Oslo
- Legge, Karen, (2005) *Human Resource Management Rhetorics and Realities* Palgrave Macmillan, Great Britain
- Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og mangfold*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2.utgave
- Roos, G, Von Krog, G, Roos; J med Fernstrøm, L (2007) *Strategi – en innføring*, Fagbokforlaget, 4.utgave

Strand, Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2.utgave

Thagaard, Tove (2002) *Systematikk og innlevelse*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2.utgave

Forskningsrapporter:

Hilsen, Anne Inga og Salomon, Robert *Seniorpolitikk – virker virkemidlene?* AFI- rapport 4/2010

Hippe, Midtsundstad, Seip, Bogen og Hernes "*When I'm Sixty-Four*" – *seniorpolitiske framtidsbilder*. Fafo-rapport 2012:02

Midtsundstad, Tove og Bogen, Hanne, (2011) *Ulikt arbeid - ulike behov. Seniorpolitisk praksis i norsk arbeidsliv* Fafo-rapport 2011:10

Artikler på nett:

Hilsen, Anne Inga og Midtsundstad, Tove *Seniortiltakene- vet vi hva som virker?* Nedlastet 4.4.13 fra

<http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/images/Forskrappnyhet/2012-1-SpFo.pdf>

Holtan, Grethe *Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemelding og ros for motivasjonen?*, Lastet ned 2.6.13 fra

<http://www.ledernytt.no/hvor-viktig-er-anerkjennelse-tilbakemelding-og-ros-for-motivasjonen.5125880-112537.html>

Hårberg, Guri Bente *Maslows behovspyramide*, lastet ned 21.3.13 fra

<http://ndla.no/nb/node/79731>

Kuvaas, Bård (3/2005) *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*, Lastet ned 23.5.13 fra

<http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

Nettadresser:

Tapte rettsak mot seniorer, lastet ned 5.6.13 fra

http://kommunal-rapport.no/artikkel/tapte_rettssak_mot_seniorer

Modell fra Maslow og Herzberg lastet ned 15.3.13 fra

<https://www.google.no>

Prop. 146 S (2012-2013) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)
Kommuneproposisjonen 2014 (Foreløpig utgave)

(1) Senter for seniorpolitikk:

<http://www.seniorpolitikk.no/fakta/oftestiltesporsmaal/hva-er-seniorpolitikk>

(2) Arbeidsmiljøsentret:

<http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/seniorer/139662?pp=1>

(3) Karrierelink:

http://karrierelink.no/al.php?ar_id=985

(4) Fafor rapport – seniorpolitikk i staten s. 21

<http://www.faf.no/pub/rapp/712/712.pdf>

(5) Nav:

<http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Om+IA-avtalen.234599.cms>

(6) Regjeringen:

http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/aktuelt/taler_artikler/minister/taler-og-artikler-av-helse-og-omsorgsmi/2013/de-nye-eldre.html?id=723539

(7) Statistisk sentralbyrå:

<http://www.ssb.no/>

(8) Lovdata:

<http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-3>

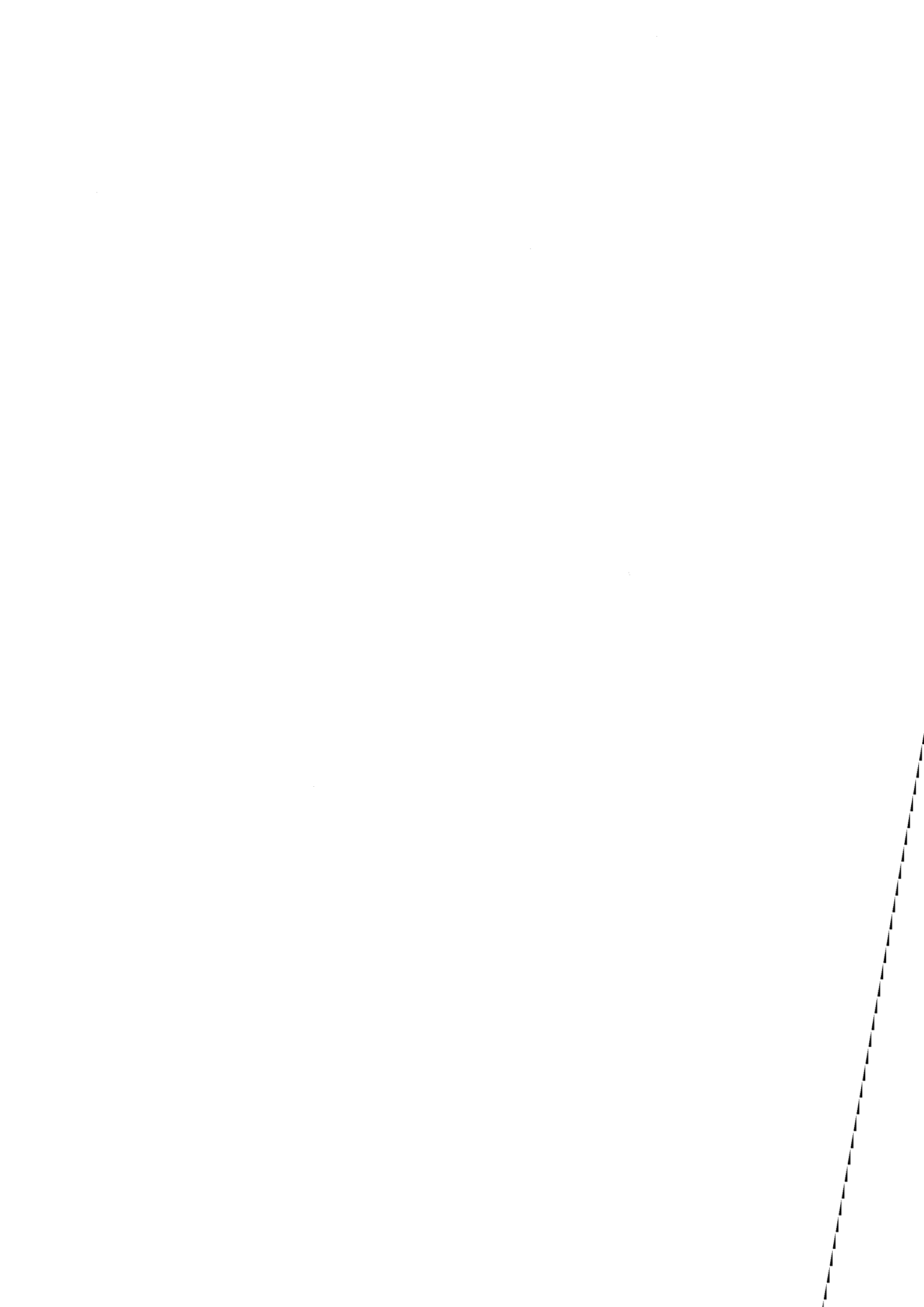
7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune (2007)

Vedlegg 2: Spørreskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

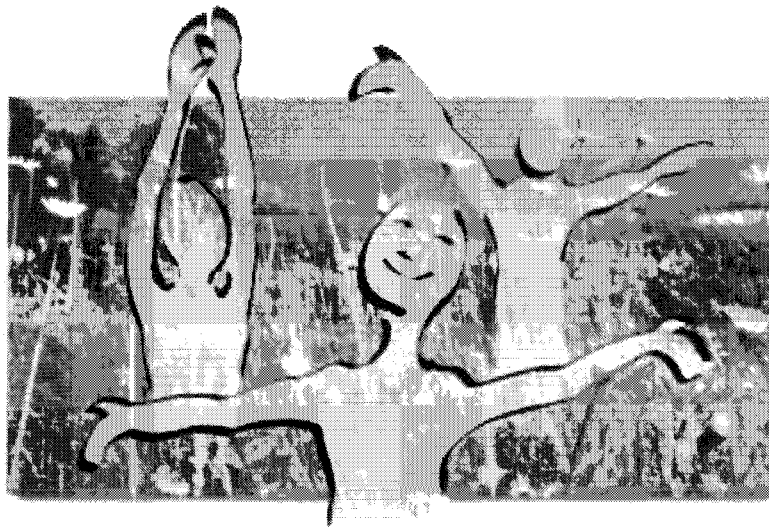
Vedlegg 4: Sammenligning med spørreundersøkelse foretatt i 2009





Vefsn kommune
- et steg foran

Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn Kommune



Godkjent av kommunestyret 19.12.2007



Innledning

Retningslinjene for seniorpolitikk er en del av Vefsn Kommunes personalpolitikk, og kan brukes som selvstendig verktøy eller i kombinasjon med andre personalordninger.

Formålet er å skape større bevissthet hos ledere og medarbeidere i Vefsn kommune slik at vi beholder medarbeidere i arbeid lengst mulig. Planen gir seniorarbeidstakere rettigheter og er samtidig et arbeidsgiverpolitisk virkemiddel.

Definisjoner

For å imøtegå denne utviklingen i samfunnet i dag er det nødvendig å drøfte strategier med tilhørende tiltak rettet mot en mer livsfaseorientert arbeidsgiverpolitikk. Den livsfasen arbeidstakerne er i, vil også påvirke hvor attraktiv kommunen er som arbeidsplass. En arbeidstakers yrkeskarriere kan grovt sett deles i tre faser (*kilde: Tid for forandring – Arbeidsgiverpolitikk i kommunesektoren, Kommuneforlaget, 2000*)

a) Karrierefasen.

Den nye generasjon arbeidskraft beskrives som karrierebevisste med fokus på avansement både i stilling og lønn. De vil søke den arbeidsgiveren som gir de mest interessante jobbene og betaler best.

b) Stabiliseringsfasen.

”Midtlivsgenerasjonen” verdsetter mer trygge arbeidsplasser og konsoliderer sin karriere, og ønsker å påvirke sin arbeidssituasjon gjennom medbestemmelse og faglig utvikling, ofte med fokus på alternativer til ”vertikal” karriereutvikling.

c) Senkarrierefasen.

Seniorgruppen er på vei ut av arbeidsforholdet og står overfor spørsmålet om de skal velge tidlig pensjonering eller fortsette i arbeidet.

Disse tre gruppene vil kreve ulike tiltak fra kommunens side, hvor vi i denne sammenheng retter fokus mot fase c) Seniorkarrierefasen – heretter kalt seniormedarbeiderne

Hva er seniorpolitikk

Med seniorpolitikk i Vefsn Kommune menes å legge til rette for å utvikle og å anvende eldre medarbeideres kunnskaper, ferdigheter og arbeidsevne på en måte som kommunen og medarbeidere er tjent med. Seniorpolitikk er også å tilrettelegge for en hensiktsmessig og verdig avslutning av yrkeskarrieren for den enkelte. Seniorpolitikk er tiltak i senkarrierefasen.

Hvem er seniormedarbeider

Seniormedarbeider er en betegnelse på medarbeidere med lang fartstid og mye erfaring fra liv og yrkesliv. Å være eldre er ikke det samme som å være gammel, og skal settes i sammenheng med begrepet ynge, som har arbeidet i kortere tid og har mindre erfaring.

Vefsn Kommune har valgt å definere målgruppen for seniorpolitikk på følgende måte:

- fra fylte 55 år med fokus på utvikling og vedlikehold av kunnskap, samt vurdering av tilrettelegging i forhold til oppgaver.

- fra fylte 58 år, med fokus på utvikling og vedlikehold av kunnskap, samt vurdering av tilrettelegging i forhold til oppgaver. Senioretillegg (lønn) samt seniordager (fridager) innføres som tiltak. Aktuell driftsenhet tilføres årlig tilretteleggingstilskudd.
- Arbeidstaker som fyller år i løpet av året skal ha de seniortiltak som er tilpasset aldersgruppen med virkning fra 1.1. samme år, dvs. ”helårsvirkning” uavhengig av fødselsdato.

Målsetting for Seniorpolitikk i Vefsn kommune

Seniorpolitikken skal bidra til at Vefsn kommune som arbeidsgiver nytter medarbeideres kompetanse best mulig og beholder seniormedarbeidere lengst mulig i aktiv tjenesteproduksjon og arbeid. Seniorpolitikken skal bidra til å bevisstgjøre ledere og medarbeidere på at seniormedarbeideres aktive deltakelse i arbeidsfellesskapet blir helt avgjørende for å opprettholde et godt tjenestenivå i tiden som kommer.

I Vefsn kommune skal seniorpolitikken vektlegge muligheter for faglig utvikling, opplæring, oppmuntring og anerkjennelse. Tiltak for seniormedarbeidere skal være både generelle og individuelle, og skal fokusere på:

- Arbeid med holdninger til eldre medarbeidere, både hos ledere og medarbeiderne selv
- Trivsel og forebygging av utbrenthet
- Eldre medarbeideres mulighet til å bruke sine erfaringer og kunnskaper både til kommunens og eget beste
- Motivering for videreutvikling og endring av kompetanse, og at den nyttiggjøres i tråd med virksomhetens og kommunens behov
- Vurdering av mulighet for tilrettelagte seniortiltak for medarbeidere og ledere i seniorfasen
- Sikring av fremtidig arbeidskraftbehov

Seniortiltak

1. Holdninger

Ledere skal være seg bevisst den kompetansen som lang yrkeserfaring gir til å se arbeidet i en større sammenheng. Egenskaper som sosiale ferdigheter og kjennskap til kommunen skal bevisst anerkjennes slik at medarbeider selv kan øke sin forståelse av egen viktige rolle i organisasjonen og stimuleres til å bruke/synliggjøre denne kompetansen.

2. Godt arbeidsmiljø

Godt arbeidsmiljø, støtte og anerkjennelse fra leder og kollegaer er viktige faktorer for å forebygge utbrenthet eller tap av arbeidsglede.

3. Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse

Seniormedarbeidere skal oppmuntres og motiveres til ajourhold og videre utvikling av ferdigheter og kompetanse uansett alder. Livslang læring er et sentralt begrep.

Særlig i forhold til ny teknologi og nye arbeidsmåter er det viktig at seniorarbeidstakere motiveres særskilt til å delta på kurs og opplæring. Medarbeidersamtalen i sammenheng med kompetanseplanen vil være et viktig verktøy.

4. Arena 55+

Arena 55+ er en møteplass for ansatte fra 55 år og oppover i kommunene, Vefsn, Grane og Hattfjelldal. Hensikten med nettverket skal være kompetanseutvikling og erfaringsutveksling. Innholdet skal være relatert til de utfordringene seniorarbeidstakere står overfor. Deltakerne skal ha innvirkning på hvilke tema som tas opp. Målet er å øke trivsel, føle seg sett/verdsatt av arbeidsgiver og bli kjent med arbeidsgivers seniorpolitikk.

5. Medarbeidersamtale

- Ved den årlige medarbeidersamtalen skal det for medarbeidere som har fylt 55 år, legges vekt på å bringe klarhet i seniormedarbeiderens egne behov med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv, satt opp mot virksomhetens behov for oppgaveløsninger.
- Medarbeidersamtalen for ansatte over 58 år skal ha et eget punkt om forebygging og utvikling i et seniorperspektiv med tanke på et fortsatt meningsfylt og aktivt arbeidsliv (hel stilling eller deltid). Bruk av tilretteleggingstilskudd for seniortiltak skal drøftes og planlegges. Det samme gjelder uttak av seniordager.

6. Seniortillegg:

År	Tillegg - beløp utbetales i fht. stillingsstørrelse
58 år	Kr 5 000,-
60 år	Kr 7 000,-
62 år	Kr 10000,-
64 år	Kr 11000,-
65 år	Kr 12000,-

Seniortilleggene gjelder for fast tilsatte. Seniortillegget er pensjonsgivende og legges på topp av årslønn.

7. Tilretteleggingstilskudd for seniortiltak:

Fra fylte 62 år tilføres driftsenheten årlig inntil kr 8000,- pr. senior i 100 % stilling. Tilskuddet skal gå til tilrettelegging i form av kurs, annen kompetanseheving, tilpassede oppgaver, hjelpemidler eller andre tiltak som leder og medarbeider i fellesskap kommer fram til. For planlegging av tiltak, se også punkt nr. 5.

Tilretteleggingstilskuddet skal ikke gå til dekking av vikarutgifter ved uttak av seniordager, jfr. pkt. 8.

Tilretteleggingstilskuddet gjelder for fast ansatte og utbetales i henhold til stillingsstørrelse

Ved innrapportering av gjennomførte seniortiltak skal kostnadene ved de enkelte tiltak synliggjøres. Leder innrapporterer dette til personalavdelingen innen 1.12. hvert år – se egen rutine i KERBAS.

8. Seniordager:

Fra fylte 58 år innføres seniordager for medarbeidere. Seniordag er fridag med lønn. Målsetting med fridagene er å hindre fravær som følge av fysisk eller psykisk belastning, og bidra til at medarbeideren skal kunne stå i arbeid lengst mulig. Disponering av dagene skal drøftes og avtales med leder, og kan gjøres fra gang til gang eller for en periode om gangen.

Antall seniordager innføres i henhold til stillingsstørrelse, etter følgende opptrappingsplan

År	Antall dager - tas ut i hht. stillingsstørrelse
58 år	5
60 år	7
62 år	10
64 år	11
65 år	12

Ved plutselig oppstått sykdom på planlagt/avtalt seniordag erstattes denne dagen fullt ut med ny fridag eller nye fridager hvis det er snakk om flere. Leder og medarbeider holder hverandre orientert i slike tilfeller og setter opp ny dato for avvikling av denne/disse seniordagene.

9. Fadder/Veileder for yngre medarbeidere

Erfaringene på fagfelt og kommuneorganisasjonen som en eldre medarbeider har, vil være verdifull kompetanse som bør nyttes i en fadderordning for nytilsatte under opplæring. En fadder kan ha ansvaret for flere nytilsatte. Det skal lages fadderplan med oppgaver og tidsramme. Utgifter i forbindelse med slikt tiltak dekkes gjennom tilretteleggingstilskuddet.

10. Delvis arbeid – delvis pensjon

Motivere for tilrettelagt bruk av AFP-ordningen med delvis arbeid og delvis pensjon for medarbeidere fra 62 år innen tjenesteområder som er egnet for deltidsstillinger.

Ansvar og økonomi

Leder for den enkelte driftsenhet er ansvarlig for gjennomføring av seniorpolitikk på sin enhet.

- Økonomisk ansvar for seniordager samt seniortillegg påhviler driftsenheten.
- Tilretteleggingstilskudd for senior, jfr. pkt 7, tilføres fra sentralt budsjett med ansvar personalsjefen. Tilskuddet overføres etterskuddsvis pr. desember hvert år.
- Utgifter til arrangement i forbindelse med seniortiltak 4, Arena 55+, deles av RKK og personalavdelingen. Dette er allerede med i økonomiplanen. Fri ved deltakelse dekkes av enheten selv.
- Øvrige kostnader i forbindelse med seniortiltak, dekkes av den enkelte enhet, og må innarbeides i årlige budsjett ut fra alderssammensetningen.

Rapportering

Leder for driftsenheten lager en årlig oversikt over gjennomførte seniortiltak. Oversikten sendes personalsjefen innen 1.12., som presenterer en samlet oversikt i arbeidsmiljøutvalget.

Bakgrunn for undersøkelsen

I forbindelse med masterstudier ved Universitetet i Nordland arbeider vi med en masteroppgave med tema seniorpolitikk. Målet med oppgaven er å belyse seniorpolitikken fra flere perspektiv med særlig fokus på hvilken betydning tiltakene i Vefsn kommunes seniorpolitikk har for målgruppen. Oppgaven tar for seg tiltakene i seniorpolitikken ift arbeidskultur, rekruttering, kunnskapsoverføring, ivaretagelse av senioransatte ift deres behov, trivsel på arbeidsplassen m.m.

Til dette trenger vi en del opplysninger om hvordan senioransatte opplever disse og hvilken betydning seniortiltakene har ift egen arbeidssituasjon. I tillegg håper vi at vi ut fra spørsmålene kan få noen svar på hvilke tiltak dere opplever som mest virkningsfulle og hvordan dette vil påvirke/påvirker egen arbeids- og livssituasjon.

Rådmannen har gitt sin tillatelse til at spørreundersøkelsen gjennomføres blant alle senioransatte i Vefsn kommune.

Alle spørreskjema vil bli behandlet konfidensielt i hht. forskningsetiske retningslinjer mht. personvern (NESH 2006), og det som publiseres i oppgaven vil kun bestå av anonymiserte resultater av den samlede undersøkelsen.

Å delta i undersøkelsen er frivillig. Vi håper likevel at nettopp du tar deg tid til å svare på spørsmålene under. ☺

1. Alder

55 – 57 år	58 – 59 år	60 – 61 år	62 – 63 år	64 år	65 - 67 år	67 – 70 år	70+

2. Kjønn

Mann	Kvinne

3. Ansatt i tjenesteområde:

Oppvekst	Omsorg	Samf.utvikling	Rådm.fagstaber/Strat.led.	Komm. foretak

4. Utdanning

Ufaglært	Fagarbeider	Høysk./Universitet (innt.3 år)	Høysk/Univ. over 3 år

5. Stillingstype

Direkte tjenesteutøvelse	Adm.arb./ Saksbehandler	Mellomleder m/personalansvar	Toppleder (Enhetsleder, kom.sjef, leder for foretak etc.)

6. Arbeidstidsordning

Dagtid – Fast arb.tid	Dagtid -Flexi	Turnus (2 delt)	Turnus (3 delt)	Natt

7. Stillingsstørrelse

Pr. d.d.

Masteroppgave i personalledelse – MBA UiN
 Prosjektansvarlig: Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

8.	Noen spørsmål om stillingsprosent:	Ja	Nei	Evt.reduksjon
a	Jeg har samme stillingsprosent nå som da jeg ble senior			
b	Jeg har gått ned i stilling etter at jeg ble senior			
c	Jeg vurderer å søke om redusert stilling			
d	Jeg har bestemt meg for å søke om redusert stilling			
e	Jeg vurderer redusert stilling som uaktuelt for meg			

9	Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune ble innført i 2007. I hvilken grad er du kjent med innholdet i denne?	1 Kjenner ikke innholdet	2	3	4	5	6 Kjenner innholdet meget godt

10	Seniorpolitikken inneholder en rekke tiltak og virkemidler som skal bidra til tilrettelegging for at senioransatte skal ønske å jobbe lenger. I hvilken grad kjenner du til de enkelte tiltak og virkemidler?	1 Kjenner ikke innholdet	2	3	4	5	6 Kjenner innholdet meget godt
a	Opplive anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring						
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer						
c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)						
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse						
e	„Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte						
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler						
g	Seniortillegg (Gradert lønnstillegg fra 58 år)						
h	Tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanseheving eller hjelpemidler (Fra 62 år)						
i	Seniordager (Ekstra fridager fra 58 år)						
j	Benytte senioransatte som faddere for nyansatte						
k	Mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)						

11	Ansattes rettigheter til i benytte se av AFP-ordningen fra fylte 62 år er hjemlet i Hovedtariffavtalens § 2.2/Vedlegg 4	1 I liten grad	2	3	4	5	6 I svært stor grad	Vet ikke			
a	Har du selv kjennskap til AFP ordningen?										
b	Har du benyttet deg av muligheten til å gå av med delvis AFP?										
c	Tror du at du selv kommer til å benytte deg av muligheten til å gå av med hel eller delvis AFP?										
d	Dersom ”i stor grad” -vil du da gå av når du er:(sett X)		62 – 64 år				64 – 67 år				
e	I hvilken grad mener du tiltakene i seniorpolitikken bidrar til at du sannsynligvis ikke velger å benytte deg av AFP?										
f	Dersom svaralternativ 5 eller 6 på spørsmål e: Hvilke av tiltakene har/vil bidra mest? Se spørsmål 10 a – k (Sett X) (Flere kryss mulig)										
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k

Masteroppgave i personalledelse – MBA UiN
 Prosjektansvarlig: Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

12	I den grad du kjenner til tiltakene i seniorpolitikken, på en skal fra 1 – 6, hvor fornøyd er du med de enkelte tiltakene?	1 I liten grad	2	3	4	5	6 I svært stor grad	Vet ikke
a	Opplever anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring							
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer							
c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)							
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse							
e	„Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte							
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler							
g	Seniortillegg (Gradert lønnstillegg fra 58 år)							
h	Tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanseheving eller hjelpemidler (Fra 62 år)							
i	Seniordager (Ekstra fridager fra 58 år)							
j	Benytte senioransatte som faddere (mentor) for nyansatte							
k	Mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)							

13.	Har du noen gang blitt spurt om å være mentor/fadder for yngre/nyansatte medarbeidere?	Ja	Nei
a	Har du fått forespørsel om dette fra din nærmeste leder?		
b	Har du fått forepøsel om dette fra andre?		
c	Er dette noe du kunne tenke deg å være?		

14.	Noen spørsmål om Arena 55 +:	Ja	Nei					
a	Har du fått tilbud fra din leder om å delta på Arena 55 +?							
b	Har du selv deltatt på Arena 55 + ?							
c	Har du planer om å delta på Arena 55 + ?							
d	Dersom du har deltatt,- var du med på alle samlingene?							
	Sluttet du før du hadde fullført Arena 55 +?							
e	Dersom du har deltatt på Arena 55 +	1 I liten grad	2	3	4	5	6 I svært stor grad	Vet ikke
f	I hvilken grad var innholdet på Arena 55 + relevant for deg?							
g	I hvilken grad var du fornøyd med selve kursopplegget?							
	Totalt - i hvilken grad var Arena 55+ relevant/nyttig for deg?							

Savnet du noe eller har du forslag til endringer?		
Kommenter:		
Dersom du valgte å ikke delta på, eller sluttet undervegs i Arena 55 +, hva var årsaken til dette?		JA
		NEI
h	Innholdet i Arena 55 + var ikke relevant for meg	
i	Selve kursopplegget passet ikke for meg	
j	Måtte avbryte av andre årsaker (eks.sykdom)	
k	Dersom du måtte avbryte, ønsker du å delta på nytt nå?	
Kommenter:		

15	I hvilken grad opplever du selv at virkemidlene bidrar til/vil bidra til at du ønsker å jobbe lenger?	1	2	3	4	5	6	Usikker
		I liten grad					I svært stor grad	
a	Oppelever anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring							
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer							
c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)							
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse							
e	”Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte							
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler							
g	Seniortillegg (Gradert lønnstillegg fra 58 år)							
h	Tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanse-heving eller hjelpemidler (fra 62 år)							
i	Seniordager (ekstra fridager fra 58 år)							
j	Benytte senioransatte som faddere (mentor) for nyansatte							
k	Mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)							

16	I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder har fokus på/bidrar til:	1. I liten grad	2	3	4	5	6. I svært stor grad	Vet ikke
a	Oppelever anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring							
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer							

Masteroppgave i personalledelse – MBA UiN
Prosjektansvarlig: Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)								
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse								
e	Deltakelse på ”Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte								
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler								
g	Informasjon om seniortillegg (gradert lønnstillegg fra 58 år)								
h	Mulighet for å søke tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanseheving eller hjelpemidler (fra 62 år)								
i	Seniordager (ekstra fridager fra 58 år)								
j	Å benytte senioransatte som faddere (mentor) for nyansatte								
k	Muligheten for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)								

17	Andre offentlige og private bedrifter har innført andre typer seniortiltak. I hvilken grad mener du at noen av tiltakene nevnt under er bedre enn noen av tiltakene i Vefsn kommunes seniorpolitikk?	1 I liten grad	2	3	4	5	6 I svært stor grad	Vet ikke
a	Mulighet til å arbeide redusert stilling og beholde full lønn (F.eks. 80 % stilling med 100 % lønn)							
b	Sluttbonus (større jo lenger man jobber)							
c	Tilrettelagte arbeidstidsordninger for seniorer							
d	Seniorkarriere							
e	Seniorklubb							
f	Trening i arbeidstiden (f.eks. 1 time i uka) (Individuell)							
g	Gratis gruppetrening for seniorer på for eksempel FYSAK							
h	Helsekontroll via Bedriftshelsetjenesten							

18. Fri kommentar

Ferdig utfylt spørreskjema legges i vedlagte svarkonvolutt og sendes med internpost eller leveres Rådhuset v/ Miljøterapien innen 1.mars 2013.

Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene! ☺ ☺



**INTERVJUGUDE – LEDERE
 SENIORPOLITISKE VIRKEMIDLER**

1. Kjønn

Mann	Kvinne

2. Ansatt i tjenesteområde:

Oppvekst	Omsorg	Samf.utvikling	Rådm.fagstaber/Strat.led.

3.

Antall senioransatte (fra 55 år og opp) i egen avdeling/enhet?;

4	Seniorpolitikk for ansatte i Vefsn kommune ble innført i 2007. I hvilken grad er du kjent med innholdet i denne?	1 Kjenner ikke innholdet	2	3	4	5	6 Kjenner innholdet meget godt

Stikkord svar spørsmål 4:

5	Seniorpolitikken inneholder en rekke tiltak og virkemidler som skal bidra til tilrettelegging for at senioransatte skal ønske å jobbe lenger. I hvilken grad kjenner du som leder til de enkelte tiltak og virkemidler?	1 Kjenner ikke innholdet	2	3	4	5	6 Kjenner innholdet meget godt
a	Opplive anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring						
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer						
c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)						
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse						
e	„Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte						
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler						
g	Seniortillegg (Gradert lønnstillegg fra 58 år)						
h	Tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanseheving eller hjelpemidler (Fra 62 år)						
i	Seniordager (Ekstra fridager fra 58 år)						
j	Benytte senioransatte som faddere for nyansatte						
k	Mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)						

Stikkord svar:

Masteroppgave i personalledelse – MBA UiN
Prosjektansvarlig: Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

6.

På hvilken måte ivaretar du dine seniorer?

Stikkord: Arb.oppgaver, tilbakemelding, anerkjennelse/verdsetting, virkemidlene, lederstil...

Stikkord svar:

7.

a) Hvilke virkemidler er mest brukt/prioritert har du inntrykk av?

Stikkord svar:

b) Hvorfor?

Stikkord svar:

c) Ser du som leder effekt av disse?

Stikkord svar:

Masteroppgave i personalledelse – MBA UiN
Prosjektansvarlig: Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

8	I hvilken grad opplever du som leder at virkemidlene bidrar til/vil bidra til at ansatte ønsker å jobbe lenger?	1 I liten grad	2	3	4	5	6 I svært stor grad	Usikker
a	Opplever anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring							
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer							
c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)							
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse							
e	”Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte							
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler							
g	Seniortillegg (Gradert lønnstillegg fra 58 år)							
h	Tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanse-heving eller hjelpemidler (fra 62 år)							
i	Seniordager (ekstra fridager fra 58 år)							
j	Benytte senioransatte som faddere (mentor) for nyansatte							
k	Mulighet for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)							

Stikkord svar:

Masteroppgave i personalledelse – MBA UiN
Prosjektansvarlig: Elisabeth Bogfjellmo og Marianne Forsjord

9	I hvilken grad mener du at du som leder har fokus på/bidrar til at ansatte:	1. I liten grad	2	3	4	5	6. I svært stor grad	Vet ikke
a	Opplever anerkjennelse fra leder for kompetanse og lang yrkeserfaring							
b	Arbeidsmiljø – Aksept/verdsetting av seniorarbeidstakere blant kollegaer							
c	Arbeidsmiljø – Nødvendig tilrettelegging f.eks. ift helse (f.eks.hjelpemidler for å lette arbeidet)							
d	Vedlikehold og videreutvikling av kompetanse							
e	Deltakelse på ”Arena 55+“ – Nettverk for senioransatte							
f	Seniorperspektiv i medarbeidersamtaler							
g	Informasjon om seniortillegg (gradert lønnstillegg fra 58 år)							
h	Mulighet for å søke tilretteleggingstilskudd til f.eks. kompetanseheving eller hjelpemidler (fra 62 år)							
i	Seniordager (ekstra fridager fra 58 år)							
j	Å benytte senioransatte som faddere (mentor) for nyansatte							
k	Muligheten for delvis arbeid – delvis pensjon (AFP)							

Svar stikkord:

11.

Hvilken erfaring har du med å motivere seniorer til å stå i jobben sin?

Stikkord: Motivasjon?- oppfølging? – utfordringer? – ulikheter yngre/eldre arb.taker..?

Arb.oppgaver som er vanskelig for eldre å utføre?

Svar stikkord:

12.

Hvordan opplever du/i hvilken grad opplever du at senioransatte påvirker arbeidskulturen?

Stikkord:

Bidrag – positiv/negativ

Evne til omstilling

Tilegne seg ny kunnskap

Svar stikkord:

13.

Hvordan opplever du senioransattes motivasjon til å fortsette i arbeid lengst mulig?

Stikkord:

- **Virkemidlene i seniorpolitikken**
- **Ny rekruttering kontra beholde seniorer lengst mulig**

Svar stikkord:

14.

I hvilken grad benytter du senioransatte som mentor/veileder for yngre ansatte?

Hvis ja: Effekt? Bidrag i arbeidsmiljøet? Din oppfølging som leder?

Hvis nei: Hvorfor ikke?

Svar stikkord:

15. Aktuelle tema rundt seniorpolitikk.... Noe informant vil si om dette....?

Svar stikkord:

Vedlegg 4

Sammenligning med spørreundersøkelse foretatt i 2009

Ved forrige evaluering av Vefsn kommunes seniorpolitikk i 2009 ble Questback benyttet som verktøy for spørreundersøkelsen. Utvalget i 2009 besto derfor av senioransatte med kommunal e-postadresse /tilgang til data. Spørreskjemaet for denne undersøkelsen ble derfor utsendt på papir, slik at alle fikk mulighet til å delta.

Utvalg og respons

For spørreundersøkelsen gjennomført i 2009 finnes det ikke grunnlagsdata for utvalgets fordeling mellom kvinner og menn, tilknytning til tjenesteområde og aldersgrupper. Sammenligning mellom disse variablene i forhold til spørreundersøkelsen gjennomført i 2013, kan derfor kun gjennomføres i forhold til respons og den fordeling som framkommer der. Vi er ikke kjent med at det har skjedd større endringer i fordelingen av kjønn blant ansatte i perioden 2009 til 2013 og forutsetter derfor at utvalgene i forhold til denne variabelen i tilstrekkelig grad har lik sammensetning.

I tabellen under vises en oversikt over utvalg i 2009 og 2013 og fordelingen mellom kvinner og menn vist i antall og prosent. Da vi er kjent med at utvalget i 2009 ikke omfatter alle ansatte over 55 år, har vi ikke grunnlag for oppgi prosentvis endring sett i forhold til utvalgenes størrelse.

	2009	2009	2013	2013	Endring	Endring
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Utvalg	190	100,0	307	100,0	117	
Respons	60	32,0	101	32,9	41	0,9
Respons kvinner	39	65,0	72	71,3	33	6,3
Respons menn	N=21	35,0	N=29	28,7	N=8	-6,3

Tabell 1: Utvalg og respons, respons fordelt mellom kvinner og menn i 2009 og 2013

Responsen fra de ulike tjenesteområdene kan også sammenlignes da Vefsn kommune har samme organisering i 2013 som i 2009.

Respondenter	2009	2009	2013	2013	Endring	Endring
Oppvekst	24	40,0	40	39,6	16	-0,4
Omsorg	24	40,0	35	34,7	11	-5,3
Samfunnsutvikling	9	15,0	16	15,8	7	0,8
Fagstab/strat./andre	3	5,0	10	9,9	7	4,9
	N=60	100,0	N=101	100,0	N=41	

Tabell 2: Respons fordelt på tjenesteområder i 2009 og 2013

Den største endringen i fordeling av respons fra ansatte i de 4 tjenesteområdene er økningen på 4,9 % fra respondenter i tjenesteområde Fagstab/Strategisk ledelse/andre og nedgangen på 5,3 % innenfor tjenesteområde omsorg.

Bakgrunnen for at spørreundersøkelsen foretatt i 2009 har et lavere antall i utvalg enn tilsvarende undersøkelse i 2013, er en følge av at spørreundersøkelsen i 2009 ble gjennomført ved bruk av Questback og dermed begrenset seg til senioransatte med e-post adresse/tilgang til data. Antallet respondenter i 2013 er også langt høyere enn i 2009, men i forhold til utvalgets størrelse er

svarprosenten kun 0,9 % høyere i 2013. Det som er verd å merke seg i forhold til respondentgruppen er at nesten dobbelt så mange kvinner har svart på undersøkelsen i 2013 som i 2009. Endring i respons mellom kvinner og menn utgjør 6,9 %.

Under analyse av variablene fra spørreundersøkelsen i 2013 ble det ikke gjort funn som gir grunnlag for hypoteser basert på at variablene høyeste fullførte utdanningsnivå, stillingstype, arbeidstidsordning eller heltid/deltid hadde sammenheng med respondentenes svar. Ved spørreundersøkelsen i 2009 ble det ikke spurt om respondentenes arbeidstidsordning eller om de arbeidet heltid. Dette kan derfor ikke belyses nærmere. Sammenstilling av respondentgruppene i forhold til variablene utdanningsnivå og stillingstype gjengis her kun som en faktaopplysning.

Utdanning	Ufaglært		Fagarbeider		Høysk./Univ.	
	2009	2013	2009	2013	2009	2013
Antall	8	12	16	28	35	61
Prosent	13,6	11,8	27,1	27,7	59,3	60,3

Tabell 3: Respondentenes høyeste fullførte utdanning i 2009 sammenlignet med 2013

Som tabellen viser er respondentenes sammensetning i forhold til utdanning tilnærmet lik ved begge spørreundersøkelser. Nedgangen i ufaglærte stemmer imidlertid med at flere godt voksne ufaglærte har tatt fagbrev i perioden.

Respondentenes sammensetning fordelt på stillingstype har en vesentlig annen fordeling i 2013 enn i 2009. Respondenter med stillingstype som medfører direkte tjenesteutøvelse er nesten 20 % lavere i 2013 enn i 2009 og tabellen under viser følgende fordeling på de øvrige stillingstypene:

	Direkte tj.utøvelse		Administrasjon/saksbeh.		Lederstilling	
	2009	2013	2009	2013	2009	2013
Antall	46	58	5	22	9	21
Prosent	76,7	57,4	8,3	21,8	15,0	19,8

Tabell 4: Respondentene fordelt på stillingstype.

Undersøkelsen foretatt i 2009 hadde en grovere fordeling i forhold til aldersgrupper enn undersøkelsen i 2013. Respondentenes aldersfordeling i 2013 kan likevel sammenlignes ved at flere aldersgrupper kan slås sammen slik at de tilsvarer fordelingen i 2009. Sammensetning av aldersgruppene på respondentene framkommer i tabellen under.

Respondenter	2009	2009	2013	2013	Endring i antall	Endring i %
55 – 57 år	1	1,7	21	20,8	20	19,1
58 – 61 år	31	51,7	49	48,5	18	-3,2
62 – 67 år	22	36,7	29	28,7	7	-8,0
67 +	6	10,0	2	2,0	-4	-8,0
	N=60	100,00	N=101	100,00	41	

Tabell 5: Respons fordelt på aldersgrupper i 2009 og 2013.

Det som er mest interessant er at det er en kraftig økning i responsen fra den yngste aldersgruppen, og en relativt stor nedgang for den eldste aldersgruppen. For øvrig er fordelingen av respons i 2013 ganske likt med 2009, med størst respons fra aldersgruppen 58 – 61 år. Spørreundersøkelsen i 2009 ble ikke nærmere analysert i forhold til mulige ulikheter i mellom svar fra de ulike

aldergrupper, kjønn eller. Den videre analysen mellom spørreundersøkelsen i 2009 og 2013 baserer seg derfor kun på sammenstilling av svar fra alle respondenter.

Vurdert i forhold til om innsamlede data ved de 2 spørreundersøkelsene er sammenlignbare, finner vi at respondentene i 2009 og 2013 i stor grad har tilsvarende prosentvis sammensetning fordelt på kjønn og tjenesteområde. Det samme gjelder respondentenes fordeling på høyeste fullførte utdanning. Ut fra tidligere funn som viser at utdanning ikke har vesentlig betydning for respondentenes svar og at respondentene i 2009 og 2013 har så vidt lik fordeling mellom kjønn og tilknytning til tjenesteområde finner vi at resultatet av en sammenstilling av undersøkelsene vil danne et tilstrekkelig grunnlag for å gi et pålitelig resultat.

