

# Chefers attityder till äldre medarbetare inom kommunen

*Kerstin Nilsson*

---

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2007:4

ISSN 1401-2928

Organisation och hälsa i tjänstearbete

Enhetschef: Bo Hagström



*Arbetslivsinstitutet*



## **Förord**

Den enkätstudie som ligger till grund för denna rapport har skett i samarbete mellan Arbetslivsinstitutet i Malmö och Sveriges Kommuner och Landsting. Studien har utförts som en del av projektet Livskompetens 50+, vilket är ett utvecklingsprojekt delvis finansierat av EU och svenska staten. Livskompetens 50+ har som övergripande mål att på sikt påverka, ändra samt medvetandegöra attityder och system i samhället när det gäller äldre arbetskraft.

Jag vill passa på att rikta ett tack till Peter Nilsson Scandvent AB, Lennart Caster Specma Hydraulik AB, samt Christina Ericsson och Ann-Charlotte Olsson på Sveriges Kommuner och Landstings Avdelningen för Arbetsgivarpolitik, för deras kloka synpunkter inför utformningen av enkätfrågorna, samt Anne Fogelberg vid Arbetslivsinstitutet i Malmö.

Kerstin Nilsson  
Arbetslivsinstitutet i Malmö  
januari 2007



## Sammanfattning

Inom flera organisationer i Sverige har medarbetarnas medelålder blivit högre under senare år. Ibland hörs röster som beskriver att detta är ett hot mot välfärden då allt färre kommer att behöva försörja allt fler i framtiden. Detta har ökat intresset för äldre medarbetare och för hur man kan möjliggöra ett förlängt arbetsliv för fler. Inom organisationerna har cheferna en nyckelroll för ett förlängt arbetsliv bland personalen. Denna rapport har som syfte att undersöka chefers attityder till äldre medarbetare. Rapporten bygger på en enkät som besvarats av 905 chefer verksamma inom olika kommunala förvaltningar i Sverige.

Ur resultaten framkom att de undersökta kommunala verksamheterna hade en två år lägre medelålder för ålderspension än riket i stort, men att de flesta cheferna ansåg att deras medarbetare slutade sina arbete i lämplig tid och inte gick i ålderspension för tidigt. Cheferna tycktes se både fördelar och nackdelar med äldre personal. Å ena sidan angav de att äldre var mer noggranna, bärare av erfarenhetskompetens och livserfarenhet som var till nytta i arbetet samt var ett stöd för nyanställda och yngre medarbetare. Å andra sidan instämde flertalet chefer delvis i de stereotypa negativa påståenden som ofta framförs angående äldre medarbetare, det vill säga att äldre är långsammare, mindre förändringsbenägna, sämre utbildade och teknikfientliga.

Det var nästan hälften av cheferna som angav att det fanns möjligheter att anpassa arbetar till de äldre medarbetarna. Dock var det inte lika många chefer som beskrev att det förekom olika åtgärder inriktade på äldre, även om en tredjedel hade med ålderspersion vid medarbetarsamtalen. Cheferna ansåg inte i någon större omfattning att olika nuvarande regelverk var hindrade för att anställa äldre.



## Innehållsförteckning

Inledning	9
Syfte och frågeställningar	10
Metod	10
Urval och undersökningsgrupp	10
Resultat	13
Ålders attityder	13
Chefers attityder till ålderspensionen bland medarbetarna	15
Specifika insatser för äldre medarbetare	18
Diskussion	19
Ålders attityder	19
Chefers attityder till ålderspensionen bland medarbetarna	20
Specifika insatser för äldre medarbetare	21
Summering	22
Referenser	23





## Inledning

Demografin i Sverige har förändrats under de senaste årtiondena och andelen äldre har ökat. Detta fenomen delar vi med de flesta europeiska länder (Ilmarinen, 2006). Andelen äldre i befolkningen tycks fortsätta öka och vid år 2010-2030 beräknas cirka 22 procent av befolkningen att vara 65 år eller äldre (Bornefalk & Yndeheim, 2004). Att befolkningen har blivit äldre innebär även att i många organisationer kommer 25-40 procent att gå i ålderspension inom de närmaste tio åren. Den genomsnittliga pensionsåldern i Sverige beräknas i dag vara 63 år för kvinnor och 64 år för män (Försäkringskassan, 2006). En 67-åring kan tyckas ha bättre förutsättningar att arbeta i dag än en 67-åring hade då ålderspensionen infördes till denna ålder 1913. Förbättrad kost, sjukvård, boendeförhållande, arbetsmiljö och en teknisk utveckling som bara gått framåt har förbättrat våra levnadsvillkor och vår hälsa. Trots detta tycks tiden i arbetslivet ha blivit kortare, även om en förlängning av utbildningstiden har medfört ett senare inträde på arbetsmarknaden. Förskjutningen i demografin och en ökad andel som står utanför arbetslivet riskerar medföra en ökad försörjningsbörda för dem som är kvar i arbetslivet. Dock beskriver Elfving (2004) att samtidigt som fler önskar gå i en tidig pension, har också andelen som kan tänka sig att arbeta efter 65 år ökat.

I tidigare studier har det framkommit att de individer som främst önskar arbeta kvar till 65 år eller längre upplever att de befinner sig i ett arbete med god fysisk och psykisk miljö. Det som dock tycks vara av minst lika stor betydelse är upplevelsen av uppskattning och stimulans i arbetet och i arbetssituationen (Nilsson, 2006; Nilsson, 2005a). De som kan tyckas ha en stor betydelse för om en äldre medarbetare upplever sig uppskattade och stimulerad i sin arbetssituation är deras chefer. Det har i tidigare studier framkommit att medarbetare som upplever att cheferna intresserar sig för deras välbefinnande och uppmärksammar äldre medarbetares erfarenhetskompetens i högre utsträckning ville arbeta till 65 år längre, i förhållande till dem som inte upplevde detta (Nilsson, 2005a; Landstingsförbundet, 2002).

Glover & Branine (2001) beskriver hur ålder ibland används på arbetsplatser för att styra medarbetare och deras olika möjligheter exempelvis till högre lön, karriär och kompetensutveckling. Denna styrning utgår ifrån vilka attityder och föreställningar det finns kring olika åldrar och dess betydelse för olika arbetsprestationer och kunskaper. Det har tidigare även framkommit att chefer ser olika på individer beroende på kön. I en enkätundersökning i Storbritannien angav 1665 chefer att de ansåg att deras kvinnliga medarbetare var äldre vid 48 års ålder, medan deras manliga medarbetare var äldre vid 51 års ålder (McGoldrick & Arrowsmith, 2001). Då man diskuterar olika åldrar och äldre uppstår det lätt stereotypa bilder kring hur medarbetare är utifrån vilken ålder de befinner sig i. Dessa stereotypa indelningar och kategoriseringar kan vara positiva, men har ofta en tendens att vara negativa. Kategoriseringarna kan ibland bli så negativa att man talar om åldersdiskriminering eller ageism (Macnicol, 2006; Duncan, 2001). Det är lätt att enskilda individers behov och egenskaper försvinner bland dessa stereotypa bilder. I Riksförsäkringsverkets rapport (RFV, 2001) framkom exempelvis att arbetsgivare ibland har en negativ attityd till sina äldre medarbetare, men att denna syn ofta är förknippad med brist på kunskap om äldres förutsättningar i arbetslivet. I rapporten "Äldre medarbetare" (Bengtsson & Nilsson, 2004) framkom att cheferna såg sina äldre medarbetare som en stor samlad kunskapsbank genom att äldre besatt så mycket erfarenhetskunskap. Att denna erfarenhet och kunskap fanns i organisationen ökade tryggheten för chefer och yngre medarbetare, och ökade även kvalitén i det utförda arbetet. Dock angav cheferna samtidigt att äldre hade svårare att ta till sig förändringar samt att äldre hade svårt att ta emot tillrättavisningar och råd från dem som var yngre (Bengtsson & Nilsson, 2004). Även Warr (1994) tar upp att äldre medarbetare ofta beskrivs som pålitligare, lojalare, noggrannare och plikttrogna än sina yngre kollegor. Samtidigt skildras äldre medarbetare som mindre intresserade av att lära nytt, mindre flexibla, tröttare och långsammare. Dock finns det studier som

pekar på att äldre medarbetare får mindre möjligheter att delta i kompetensutveckling, delta i projekt på arbetsplatsen och får mindre möjlighet till egen handledning (Nilsson, 2005b). Beskrivningen av en arbetssituation där det finns minskade möjligheter till att lära nytt och minskat stöd förknippas i en del studier med inlåsning i yrke och på arbetsplatser (se Aronsson, Dallner, Gustafsson, 2000). Att det är betydligt svårare att få ett nytt arbete efter 45 år beskrivs i en artikel i Dagens Industri (2007 01 25), eftersom företagen främst är intresserade av yngre förmågor. Svårigheten att få ett nytt arbete vid högre ålder kan därmed öka risken för äldre medarbetare att bli inlåsta i sitt yrke.

Utifrån det resonemang som sammanfattats i inledningen ovan har denna studie vuxit fram för att närmare studera chefers attityder till sina äldre medarbetare.

## **Syfte och frågeställningar**

Det övergripande syftet med föreliggande studie är att undersöka chefers attityder till sina äldre medarbetare inom kommunerna i Sverige. De frågeställningar som studien förväntas besvara är chefernas attityder till ålder, hur cheferna ser på ålderspensionen i förhållande till ett förlängt arbete hos sina äldre medarbetare, samt vilka insatser som finns ute i verksamheterna för att främja ett förlängt arbetsliv.

Rapporten är disponerad genom att det först är en genomgång av metod, urval och undersökningsgrupp. Därefter beskrivs de resultat som framkom i undersökningen, vilka sedan analyseras mer fördjupat i diskussionsdelen av rapporten.

## **Metod**

Till grund för denna studie ligger en enkät som sändes ut via e-post till chefer på olika nivåer inom olika kommunala verksamheter i Sverige. En enkät sågs som den bästa metoden för att få en övergripande bild av chefers attityder till sina äldre anställda. Först avsågs undersökningen att även innefatta chefer inom Sveriges Landsting men eftersom e-post adresser inte gick att få fram av leverantören inom rimlig tid och eftersom Arbetslivsinstitutet som stod som ansvarig för projektet befann sig under nedläggning fick detta avstyras. De e-post adresser som användes för utskicket inom Sveriges Kommuner visade sig även ha vissa brister vilket redovisas under urvalet nedan.

Enkäten distribuerades av webbenkätföretaget ”Fieldwork International”, vilka även aidentifierade svaren. Analysen har gjorts i dataprogrammet SPSS och resultaten presenteras framför allt i procent och procentbaserade diagram och figurer.

## **Urval och undersökningsgrupp**

E-post adresser till chefer på olika nivåer i kommunerna i Sverige erhöles av en organisation med anknytning till dessa. Enkäten sändes till 2965 chefer inom kommuner över hela Sverige vilket var det totala antalet erhållna e-postadresser som ansågs vara valida. Det var 905 som svarade efter fyra påminnelser, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 31 procent (se tabell 1). Det stora bortfallet i svarsfrekvensen beror troligen framför allt på fyra orsaker med tanke på de telefonsamtal och e-post som inkom under tiden för enkätutskicket. För det första var de e-post adresser som enkäten skulle distribueras via i flera fall inte aktuella och inte tillräckligt heltäckande över verksamheterna trots att detta hade försäkrats av den organisation som tillhandahöll e-postadresserna. Det var exempelvis ett flertal personer som ringde och beskrev att

de inte arbetat som chefer på flera år eller att de inte ens arbetade kvar i den berörda verksamheten. Webbenkät är också en förhållandevis ny företeelse och många chefer angav att de i stället önskat en papperskopia för att kunna läsa igenom och få en överblick över frågorna innan de började besvara enkäten. Det gick inte heller att komma vidare i webbenkäten om man inte besvarade frågorna vilket flera via telefonsamtal och e-postmeddelande angav som så frustrerade att de inte fullföljde enkäten. En annan anledning är troligen att enkäten sändes ut under december, vilket är en månad med i övrigt förhållandevis hög arbetsbelastning för chefer. Utöver detta tog anmärkningsvärt många chefer även kontakt och angav att de inte kunde besvara frågorna om hur många medarbetare de hade i olika åldersgrupper eftersom de inte visste detta och avsåg därför inte hellre att besvara resterande del av enkäten. Det fanns också en del chefer som delegerat uppgiften att besvara enkäten till underställd personal, vilka ringde och meddelade att de inte kunde besvara chefsenkäten.

Tabell 1.

Antal svarande på arbetsgivarenkäten

	Datum	Antal svar fram till efterföljande påminnelse
Utskick (antal: 2965)	4/12 - 2006	376
Påminnelse 1	7/12 - 2006	33
Påminnelse 2	11/12 - 2006	223
Påminnelse 3	15/12 - 2006	127
Påminnelse 4	19/12 - 2006	146
Sista svar inkom	29/12 - 2006	905

Av de 905 chefer som besvarade enkäten var 30 procent kvinnor och 70 procent män. De chefer som besvarade enkäten var 27 - 68 år och deras medelålder var 55 år med en standardavvikelse på 7 år.

Enkäten sändes till chefer inom 20 olika verksamheter inom kommunerna. Var de chefer som besvarade enkäten arbetade är beskrivet i tabell 2. En del chefer ansvarade för mer än en verksamhet och är därför inberäknade inom mer än ett verksamhetsområde.

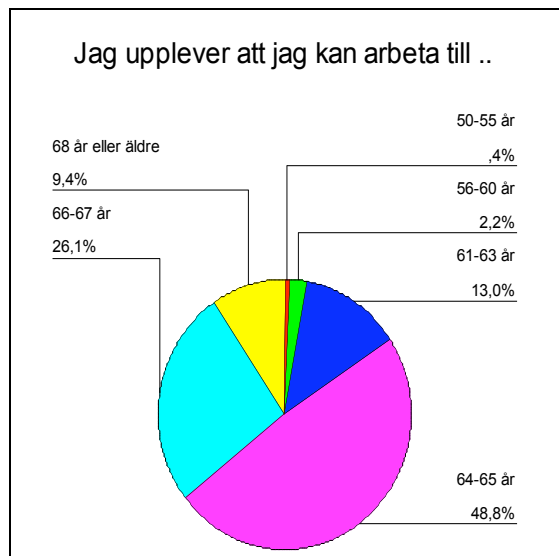
Tabell 2

Fördelning av de svarande cheferna inom den 20 verksamhetsområden som fick enkäter.

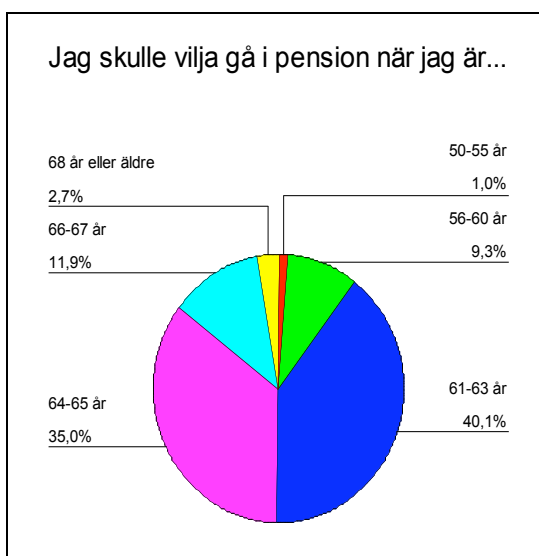
Verksamhetsområde	Antal	Verksamhetsområde	Antal
Ekonomi / Finans	126	Bibliotek	72
Grundskola	55	Gymnasieskola	49
Vuxenutbildningen	60	Fritidshem	43
Barnomsorg / Förskola	55	Handikappsomsorg	48
Individ- och familjeomsorg	62	Äldreomsorg	60
Hälso- och sjukvård	19	Räddningstjänst	60
Markförsörjning	41	Fastigheter	80
Gator / Vägar	78	Kollektivtrafik	19
Parker	56	Energi / Fjärrvärme	30
Renhållning / Avfallshantering	0	Vattenförsörjning	92
Annan	311		

Med tanke på att enkäten handlade om chefers attityder till sina äldre medarbetare är det intressant att studera när cheferna själv avsåg att gå i ålderspension. I enkäten fanns det därför även frågor om hur länge cheferna ansåg att de själva kunde och ville arbeta. Det framkom att cirka 36 procent angav att de kunde arbeta till 66 år eller längre (se figur 1), men att det samtidigt bara var cirka 14 procent som ville arbeta till 66 år eller längre (se figur 2). Det var allt-

så fler chefer vilka angav att de kunde arbeta, än som angav att de ville arbeta till en högre ålder.



Figur 1  
Hur länge kommunala chefer angav att de kunde arbeta



Figur 2  
Hur länge kommunala chefer angav att de ville arbeta

## Resultat

Denna studie avser chefers attityder till sina äldre medarbetare. Hur är då åldersfördelningen i de kommunala verksamheterna i Sverige? Medelåldern bland de anställda som cheferna i denna studie ansvarade över var 47,5 år med en standardavvikelse på 6 år. Cheferna angav även att i deras kommunala verksamhet var medelpensionsåldern för män 62 år och för kvinnor 61 år.

Ibland beskrivs att äldre personer har svårare för att få ett nytt arbete. I enkäten ställdes därför en fråga om cheferna hade nyanställt under de senaste två åren och vilken ålder de nyanställda hade (se tabell 3). Det visade sig dock att webb-enkätföretaget gjorde ett misstag och alternativet 61-64 år försvann vid överföringen till datafilen varför detta resultat ej går att redogöra för. Trenden tycks dock vara att ett färre antal cheferna hade nyanställt färre antal personer i de högre åldersgrupperna.

Tabell 3  
Nyanställningar av medarbetare

	Chefer som under de senaste två åren har nyanställt personer med en ålder av:					
	16 - 49 år	50 - 55 år	56 - 60 år	61 - 64 år	65 år eller äldre	Har ej nyanställt under de senaste två åren
Antal i procent:	84	38	22	1	2	12

Då man talar med chefer om varför man väljer att inte nyanställa äldre personer hörs ibland röster om att det är regelverken som är ett hinder för detta. I enkäten frågades med anledning av detta cheferna inom kommunen om de ansåg att det fanns regelverk som var hindrade för att anställa äldre arbetskraft jämfört med att anställa yngre arbetskraft. Det framkom av resultaten att 7 procent ansåg att det fanns hindrande regelverk, medan 93 procent inte ansåg att de nuvarande regelverken påverkade deras rekrytering av äldre medarbetare. Av de chefer som markerat att de upplevde att det fanns regelverk som var hindrande angav flest i given ordning att detta gällde LAS/Anställningsskyddslagen, pensionsreglerna, fysiska krav/ hälsokrav samt krav för rökdykning och kemdykning.

## Åldersattityder

Olika attityder påverkar våra egna beteende och det inflytande vi har på vår omgivning. Det är därför intressant att studera vilka attityder chefer har till åldern hos sina medarbetare. Det visade sig att cheferna i denna studie i medeltal ansåg att deras manliga och kvinnliga medarbetare var äldre vid 59 år. Ansåg då cheferna att det var viktigt att deras organisation kunde behålla sin personal tills de var 65 år? Det visade sig att 59 procent av cheferna angav att detta var viktigt, medan 41 procent angav att det inte var viktigt att behålla personalen till 65 år. Bland de chefer som angav att det var viktigt att behålla personalen till 65 år angav flest i given ordning att detta var viktigt för att de skulle överföra sin erfarenhetskompetens, för att de var bärare av en kompetens som annars saknades, att dessa personer behövdes allmänt i organisationen samt för att de äldre skulle slutföra pågående projekt.

<sup>1</sup> Webb-enkätföretaget gjorde ett misstag och alternativet 61-64 år försvann vid överföringen till datafilen varför detta resultat ej går att redogöra för.

Ibland talas det om att vi behöver arbeta kvar till en högre ålder av samhällsekonomiska skäl och för att fler ska dela på försörjningsbördan. Hur såg då cheferna på att medarbetare arbetade kvar även efter 66 år? Det visade sig att 14 procent av cheferna angav att det i deras organisation fanns ett behov av att medarbetare arbetade kvar efter 66 år, medan 86 procent angav att det inte fanns ett behov för detta. De chefer som angav att det fanns ett behov av att deras medarbetare arbetade kvar även efter 66 år angav i given ordning att äldre behövdes för att de hade en kompetens som annars saknades i organisationen, för att de äldre skulle överföra sin erfarenhetskunskap, för att de allmänt behövdes i verksamheten samt för att de skulle slutföra pågående projekt. Av de cheferna som angav att de hade medarbetare över 66 år eller äldre uppgav 41 procent att dessa personer hade tidsbegränsade anställningar, 34 procent att de hade tillsvidareanställning samt 25 procent uppgav att anställningsformen var timanställning.

Vi har nu fått chefernas bild av hur de ser på organisationernas behovet av den äldre arbetskraften. Hur ansåg då cheferna att trenden var bland äldre medarbetare för ett förlängt arbetsliv? Det var 17 procent av cheferna som uppgav att det fanns något uttalat intresse bland medarbetarna att arbeta kvar efter 65 år, medan 83 procent angav att det bland deras medarbetare inte fanns något intresse för detta. De chefer som angav att deras medarbetare ville arbeta kvar efter 65 år beskrev olika anledningar för detta. Det som cheferna främst angav var i given ordning att de äldre inte vill förlora arbetets sociala förankring, av ekonomiska skäl, för att de äldre själva upplever att de behövs i verksamheten, för att de vill överföra sin erfarenhetskunskap, för att de äldre var bärare av kompetens som annars saknas samt för att de äldre ville slutföra pågående projekt. Cheferna angav även att bland de anställda som ville arbeta efter 65 år så ville övervägande delen ha tillsvidareanställning framför tidsbegränsad anställning, timanställning eller annan anställningsform.

Ibland framkommer stereotypa attityder om individer utifrån vilken ålder de befinner sig i. Om vi i det här fallet studerar hur cheferna uppfattade sina äldre medarbetare så framkom en blandad bild (se tabell 4). De flesta chefer angav att äldre var bärare av erfarenhetskompentens, var mer noggranna i sitt arbete, hade livserfarenhets som var till nytta i arbetet samt var ett stöd för yngre och nyanställda. Samtidigt instämde de flesta chefer delvis i att äldre är långsammare, har svårare att ta till sig förändring, inte är lika flexibla i sitt tänkande, har sämre utbildning och är mer fientligt inställda till ny teknik.

Tabell 4

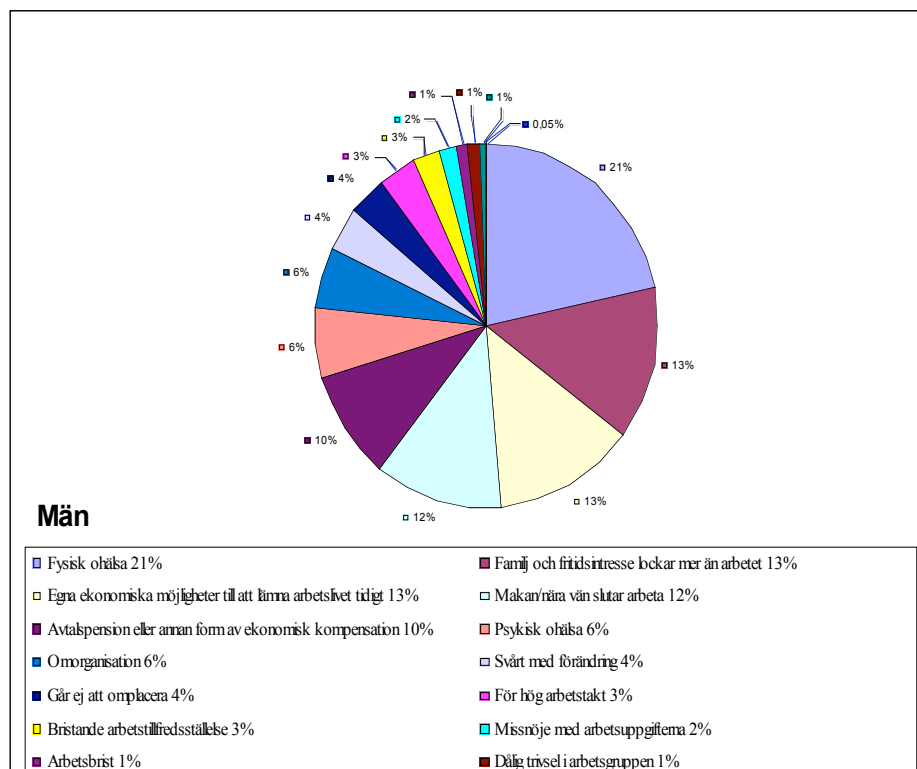
Chefers attityder till äldre medarbetare. Angivet i procent per påstående.

Hur uppfattar du generellt medarbetare som är 55 år eller äldre inom Din organisation?	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Äldre är bärare av erfarenhetskompentens	<b>85,2</b>	14,5	0,3
Äldre arbetar långsammare	4,5	<b>52,8</b>	42,7
Äldre är mer noggranna i sitt arbete	17,3	<b>57,8</b>	24,9
Äldre har svårare att ta till sig förändringar	12,5	<b>68,1</b>	19,4
Äldre är särskilt duktiga vid bemötande av kunder/klienter/patienter/elever	17,0	<b>51,9</b>	31,0
Äldre är inte lika flexibla i sitt tänkande	6,9	<b>58,6</b>	34,6
Äldre är mer fientligt inställda till ny teknik	7,3	<b>59,8</b>	32,9
Äldre är ett stöd för yngre och nyanställda	<b>64,6</b>	33,7	1,7
Äldre medarbetare har sämre utbildning	13,7	<b>53,0</b>	33,3
Äldre har mer livserfarenhet som är till nytta i arbetet	<b>72,0</b>	25,7	2,2
Äldre är inte längre lika produktiva	3,9	47,2	<b>49,0</b>
Äldre är mer lojala mot organisationen	29,9	<b>50,9</b>	19,1

## Chefers attityder till ålderspensionen bland medarbetarna

Det konstaterades tidigare att cheferna i denna studie angav att medelpensionsåldern för deras anställda kvinnor var 61 år och för deras anställda män var 62 år. Ansåg då cheferna att deras manliga medarbetare gick i ålderspension vid en för tidig ålder? Det var 5 procent som upp-gav att allt för många av deras manliga medarbetare gick i pension vid en för tidig ålder samt 90 procent vilka angav att inte särskilt många slutade vid en för tidig ålder. Det var även 5 procent som beskrev att det var för få manliga medarbetare som slutade sitt arbete i tid. Hur såg då cheferna på sina kvinnliga medarbetare? Det visade sig att 6 procent av cheferna upp-gav att allt för många av deras kvinnliga medarbetare gick i pension vid en förtidig ålder och 89 procent angav att inte särskilt många gick i pension vid en för tidig ålder. Bland cheferna var det även 5 procent som angav att det var för få kvinnliga medarbetare som slutade sitt arbete i tid.

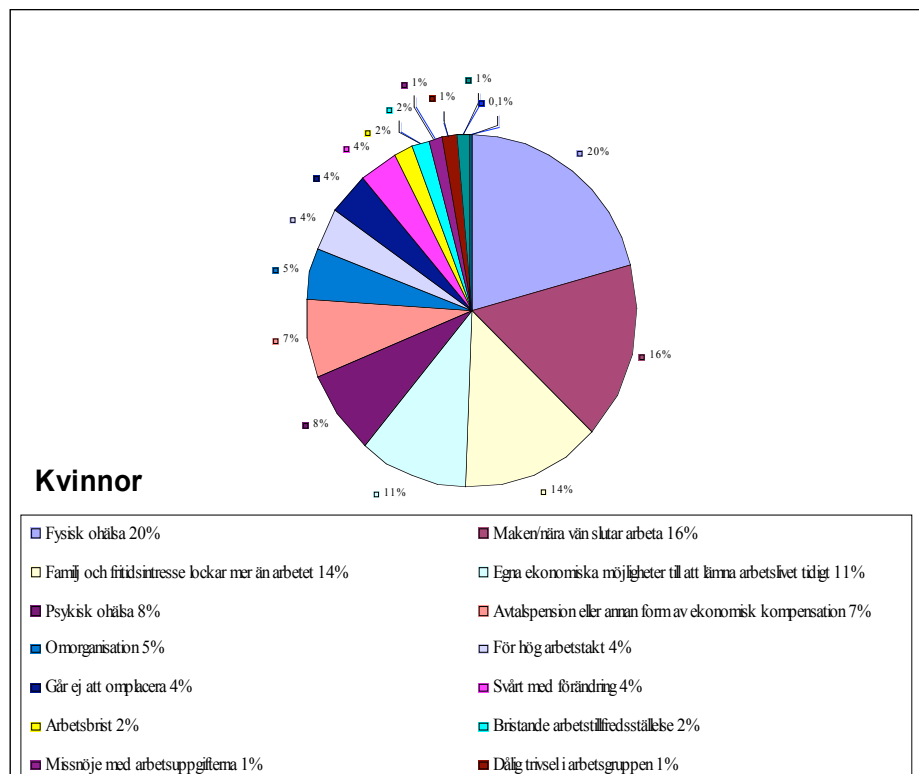
För att studera vad cheferna ansåg var orsaken till att deras anställda som var 55 år eller äldre lämnade arbetslivet före 65 år ställdes det frågor om detta i enkäten. På frågan uppma-nades cheferna att ange de fem vanligaste orsakerna. Chefernas svar skiljde sig lite beroende på om de avsåg kvinnliga eller manliga medarbetare. De alternativ som angavs av flest chefer för de manliga medarbetarna var i den givna ordningen; fysisk ohälsa, att familj och fritidsin-tresse lockade mer än arbetet, att medarbetarna hade ekonomiska möjligheter att lämna arbets-livet tidigt, att makan/nära vän slutade arbeta samt att den äldre fick avtalspension eller annan form av ekonomisk kompensation om de slutade (se vidare figur 3).



Figur 3

Chefers uppfattning om anledningen till att deras manliga anställda lämnar arbetslivet före 65 år. På frågan skulle de fem vanligaste alternativen anges. De angivna svaren visas i procentuellt fallande skala och utgår från ”klockan 12” i diagrammet och är även sorterade i förklaringarna från vänster till höger uppifrån och ner.

De alternativ som angavs av flest chefer för de kvinnliga medarbetarna var i den givna ordningen; fysisk ohälsa, att maken/nära vän slutade arbeta, att familj och fritidsintresse lockade mer än arbetet, ekonomisk möjlighet till att lämna arbetslivet tidigt samt psykisk ohälsa (se vidare figur 4).

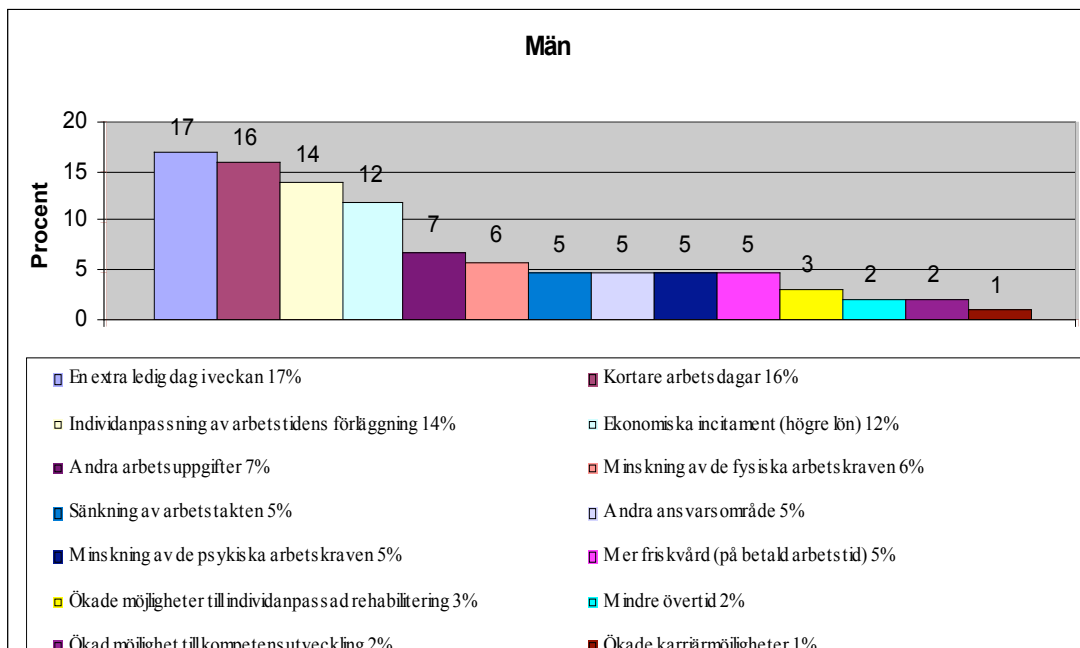


Figur 4

Chefers uppfattning om anledningen till att deras kvinnliga anställda lämnar arbetslivet före 65 år. På frågan skulle de fem vanligaste alternativen anges. De angivna svaren visas i procentuellt fallande skala och utgår från ”klockan 12” i diagrammet och är även sorterade i förklaringarna från vänster till höger uppifrån och ner.

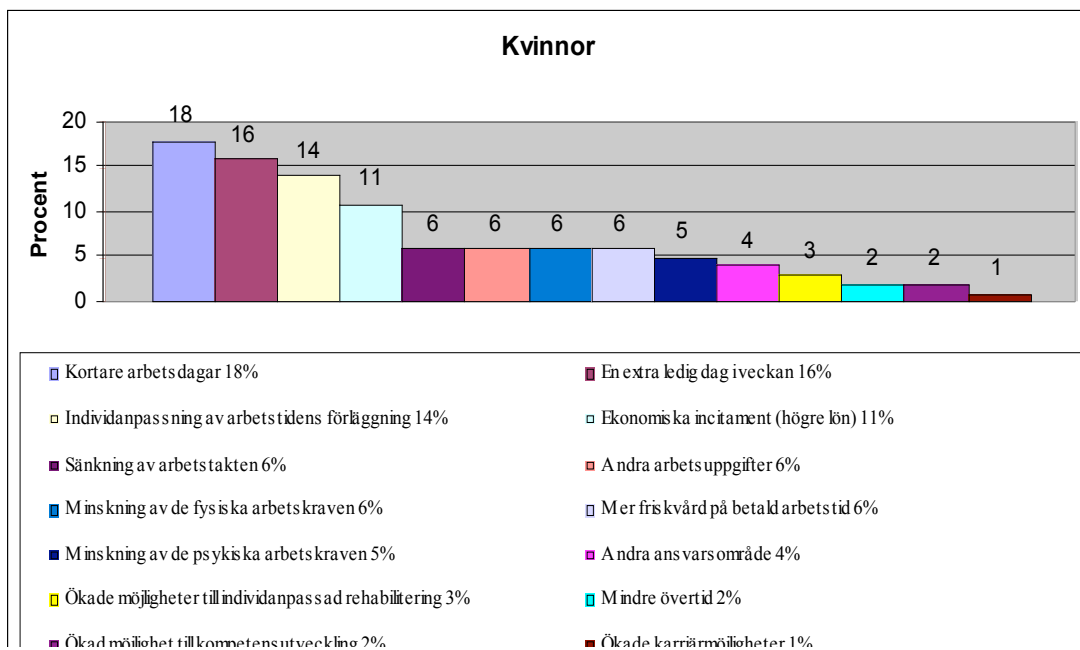
Cheferna angav alltså främst att det var fysisk ohälsa som var den vanligaste orsaken till att deras medarbetare lämnade arbetslivet tidigt. Vad ansåg då cheferna skulle öka medarbetarnas möjligheter att arbeta kvar tills de var 65 år eller äldre inom deras organisation? Det framkom att cheferna framför allt ansåg att minskning av arbetstiden, individanpassning av arbetstidens förläggning samt ekonomiska incitament som högre lön framför allt skulle öka deras manliga och kvinnliga äldre medarbetares möjlighet att arbeta kvar till 65 år eller längre. Därefter angav cheferna att en sänkning av arbetstakten, andra arbetsuppgifter och minskning av de fysiska arbetskraven skulle öka de äldre medarbetares möjlighet till ett förlängt arbetsliv (se figur 5 och figur 6).





Figur 3

Vad cheferna angav skulle öka deras äldre manliga medarbetares möjligheter att arbeta till 65 år eller längre. Mer än ett svarsalternativ kunde anges. Både staplar och förklaringar är sorterade i procentuell storleksordning från vänster till höger uppifrån och ner.



Figur 4

Vad cheferna angav skulle öka deras äldre kvinnliga medarbetares möjligheter att arbeta till 65 år eller längre. Mer än ett svarsalternativ kunde anges. Både staplar och förklaringar är sorterade i procentuell storleksordning från vänster till höger uppifrån och ner.

### **Specifika insatser för äldre medarbetare**

Då en medarbetare blir äldre kanske de inte längre orkar arbeta i samma tempo, de behöver kanske längre tid för återhämtning och fysiska krämpor som tillkommit under åren kanske gör det svårt att arbeta kvar med samma arbetsuppgifter. Finns det då möjlighet att anpassa arbete för de äldre medarbetarna inom de kommunala verksamheterna? Det var i denna studie 46 procent av cheferna som angav att detta var möjligt, medan 54 procent angav att det inte fanns möjlighet att anpassa arbetet för de äldre medarbetarna. Av de chefer som angav att det var möjligt att anpassa arbetet för äldre medarbetare angav flest i given ordning att anpassa eller byta deras arbetsuppgifter, kortare arbetstid/deltid, mindre fysiskt belastande arbetsuppgifter, anpassa till mer flexibla arbetstider, anpassa och byta arbetsmiljö/arbetsplats eller omplacering, omfördelning av arbetsuppgifterna samt individuella lösningar. Resterande angav olika hjälpmedel i arbete, mindre undervisningstid och undervisningsgrupper, avtalspension/delpension, partiell tjänstledighet, särskilda projekt/uppdrag, mer administrativa uppgifter samt att äldre skulle slippa arbeta som rök- och kemdykare.

Fanns det då några arbetsgivarpolitiska strategier i de kommunala verksamheterna som cheferna representerade vilka särskilt berörde dem i åldern 55 år eller äldre? Det var totalt 11 procent av cheferna som angav detta fanns i deras organisation, medan 89 procent angav att några särskilda arbetsgivarpolitiska strategier som berörde dem över 55 år inte förekom. Av de chefer som angav att de hade särskilda strategier uppgav flest i den givna ordningen att äldre fick gå ner i tid med delvis bibehållen lön eller utan reduktion av pensionsgrundande inkomst, att äldre hade särskilt anpassade arbetsuppgifter, att äldre beaktas vid lönesättning/ingen åldersdiskriminering vid lönesättning, att bevara kompetensen i organisationen, att förnygra, extraledig dag för lärare över 60 samt att äldre fick syssla med mentorskap/handledning.

Medarbetarsamtal är ett tillfälle då chefer diskuterar den anställdes situation och utvecklingsmöjligheter. I enkäten ställdes därför frågan om cheferna tog med åldersperspektivet som en särskild punkt vid medarbetarsamtalen. Det framkom att 33 procent av cheferna hade detta, medan 68 procent inte hade med åldersperspektivet som en särskild punkt vid medarbetarsamtalen.

Det var bara 5 procent av cheferna som angav att det bedrevs särskilda projekt kring de äldre medarbetarna. Av de chefer som angav detta beskrev flest i given ordning hälso- och friskvårdsaktiviteter, generationsväxlings och kompetensöverföringsprojekt, att äldre hade möjlighet att gå ner i arbetstid samt mentorskapsprojekt.

## Diskussion

De kommunala verksamheter som cheferna i denna studie representerade hade en medelpensionsåldern på 62 år för män och 61 år för kvinnor. Detta var något lägre än riket i stort, då den genomsnittliga pensionsåldern i Sverige beräknas vara 63 år för kvinnor och 64 år för män (Försäkringskassan, 2006). Ibland talar man om inlåsning i olika arbete vilket kan påverka hälsan negativt (Aronsson, Dallner, Gustafsson, 2000). Ålder kan vara en anledning till inlåsning eftersom det vid en högre ålder är svårare att skaffa ett nytt arbete och organisationer ofta istället efterfrågar yngre. Med anledning av detta ställdes frågor kring detta i enkäten. Av de chefer som ingick i denna studie hade 2 procent nyanställt personer med en ålder på 65 år eller äldre. Tyvärr gjorde det företag som distribuerade enkäterna ett misstag och därför gick det inte att redovisa hur många av cheferna som hade anställt någon i åldern 61-64 år. Trots detta går det att skönja att det var ett minskande antal chefer som under de senaste två åren hade nyanställt äldre personer. Vad var anledningen till detta? Det framkom att cheferna upplevde att det främst var fysisk ohälsa som var anledningen till att både äldre kvinnor och äldre män lämnade arbetslivet före 65 år. Möjligheten är det så att cheferna ser äldre personers åldrande kroppar som ett problem vid nyanställning. Cheferna angav även att äldre hade svårare att ta till sig förändringar. Möjligen kan det finnas rädsla bland cheferna att äldre stannar upp eller försvårar utvecklingen i organisationen som gör att de i stället föredrar att nyanställa yngre. Regelverket har ibland beskrivits som hindrande för att nyanställa äldre personer. Av chefernas svar att döma ansåg de dock inte i någon större omfattning att det var regelverken som var hindrande för att nyanställa äldre personer. De regelverk som dock angavs som hindrande var främst LAS/Anställnings-skyddslagen, pensionsreglerna samt fysiska krav och hälsokrav för arbetet. På vilket sätt cheferna ansåg att dessa regelverk var hindrande vid anställning av äldre medarbetare framkom dock inte av enkätsvaren.

Nedan följer en diskussion utifrån chefernas åldersattityder, chefernas attityder till ålderspension bland deras anställda samt om det fanns några specifika insatser för att öka möjligheten till ett förlängt arbetsliv bland äldre medarbetare.

### Åldersattityder

Ålder kan vara grunden för diskriminering på samma sätt som kön. I en tidigare studie angav ett antal chefer att deras kvinnliga medarbetare var äldre tidigare än männen (se McGoldrick & Arrowsmith, 2001). Detta var inte fallet i denna enkätundersökning där cheferna i medel ansåg att deras medarbetare var äldre vid 59 år oavsett kön. Det var 59 procent av cheferna som ansåg att det var viktigt att behålla personalen till 65 år, men bara 14 procent angav att det fanns ett behov av att deras medarbetare arbetade kvar efter 66 år. Vad är anledningen till denna stora skillnad? Generellt är det troligen inte så stor skillnad på en 65 årings och en 66 årings arbetsprestation att detta kan vara anledningen till detta resultat. Troligen är det i stället en kulturell bild i samhället om att vi efter en viss kronologisk ålder inte längre ska delta i arbetslivet som ligger bakom detta resultat, det vill säga en stereotyp uppfattning utifrån ålder eller rent av ageism/åldersdiskriminering vilket har beskrivits av Macnicol (2006) och Duncan (2001). Cheferna tycktes se både fördelar och nackdelar med den äldre personalen. Å ena sidan angav de att äldre var mer noggranna, bärare av erfarenhetskompetens och livserfarenhet som var till nytta i arbetet samt var ett stöd för nyanställda och yngre medarbetare. Å andra sidan instämde flertalet chefer delvis i de stereotypa negativa påståenden som ofta framförs angående äldre medarbetare, det vill säga att äldre är långsammare, mindre förändringsbenägna har sämre utbildning och är teknikfientliga. De vanligaste anledningarna till att cheferna

ville behålla personalen till en hög ålder var att de hade en kompetens som annars skulle saknas i organisationen och att de skulle överföra sin erfarenhetskompetens till andra generationer. Dessa resultat från kommunerna sammanfaller med en tidigare studie inom landstingsvärlden (Bengtsson & Nilsson, 2004).

Om vi då studerar vad cheferna upplevde angående de anställdas attityder till att arbeta efter 65 år så framkom att 17 procent av cheferna angav att deras anställda önskade arbeta kvar efter 65 år. Det var alltså fler som ansåg att de äldre själv ville arbeta till en högre ålder än som ansåg att detta behövdes för verksamheten. De anledningar som främst angavs för detta var att de anställda inte ville förlora den sociala förankring som arbetet innebar, ekonomiska orsaker eller för att de äldre medarbetarna själv upplevde att de hade en kompetens som behövdes i verksamheten och ville överföra sina erfarenheter till de yngre generationerna. Det fanns därmed skillnader mellan varför cheferna upplevde att de äldre ville arbeta kvar och varför cheferna själv önskade att äldre arbetade kvar något år till, även om uppfattningen kring erfarenhetskompetensen och kunskapsöverföringen delades. Det är kanske inte chefernas och verksamhetens ansvarsområde att behålla personal som inte vill gå i ålderspension på grund av sociala eller ekonomiska förhållande. Studerar man detta ur ett samhällsperspektiv kan det tyckas vara ett problem att äldre medarbetare förlorar sin sociala förankring samt drabbas av ekonomiska svårigheter. Bristande social förankring och ekonomiska problem är faktorer som ofta förknippas med ohälsa och problem både för den enskilde och för samhället.

### **Chefers attityder till ålderspensionen bland medarbetarna**

Av cheferna i denna studie var det 5 procent som ansåg att deras manliga medarbetare gick i pension vid en för tidig ålder samtidigt som 6 procent ansåg att deras kvinnliga medarbetare gick i pension vid en för tidig ålder. Samtidigt var det 5 procent som ansåg att för få av både deras manliga och kvinnliga medarbetare som förstod att sluta sitt arbete i tid. Den stora majoriteten ansåg dock att deras medarbetare slutade vid en lämplig ålder. Trots detta hade dessa kommunala verksamheter en två år lägre pensionsålder för både män och kvinnor än riket i stort. Vad såg då cheferna som anledning till att deras medarbetare lämnade deras verksamhet i förtid? De flesta cheferna angav att det främst var fysisk ohälsa, att familj och fritid lockade mer, att make/maka slutat arbeta, olika typer av ekonomiska möjligheter samt psykisk ohälsa som var anledningen till att de äldre medarbetarna lämnade arbetslivet före 65 år. I enkäten frågades cheferna också om vad de ansåg skulle öka de äldre medarbetares möjlighet att arbeta till 65 år eller längre. I en tidigare studie ställdes samma fråga till medarbetarna själva (Nilsson, 2005b). Det framkom i den tidigare studien att det medarbetarna främst angav var i nämnd ordning; kortare arbetstid, ökad möjlighet till friskvård på arbetstid, sänkning av arbetstakten, ökad egenkontroll över arbetet, ökad trivsel och samhörighet samt ökad arbetstillfredsställelse. Detta sammanföll till en del med de faktorer som chefer angav även om cheferna i denna studie inte rankade friskvård lika högt som en insats för ett förlängt arbetsliv som medarbetarna gjort i den tidigare studien. Ser man till andra studier så framkommer det att arbetstidsförkortning och friskvård totalt sett har en mindre betydelse för ett förlängt arbetsliv (Nilsson, 2006). Det som istället har en avgörande betydelse är faktorer som har betydelse för att äldre medarbetare ska uppleva sig stimulerade och motiverade i sitt arbete, även om faktorer som berör den fysiska och psykiska arbetsmiljön samt ohälsa också är av stor betydelse (Nilsson, 2005a). Naturligtvis kan äldre medarbetare behöva trappa ned sin arbetsinsats då de kommer att sluta sitt arbetsliv inom en snar framtid. Dock har tidigare studier visat att just genom att uppmärksamma äldre medarbetares kompetens och erfarenhet ökar deras vilja att arbeta några år även efter 65 år (Nilsson, 2005a; Landstingsförbundet. 2002). Om cheferna

önskar höja pensionsåldern inom sina verksamheter till riksgenomsnittet torde det vara viktigt att de hörsammar de faktorer som även cheferna själva tycktes medvetna om.

### **Specifika insatser för äldre medarbetare**

Vi konstaterade tidigare att medelpensionsåldern ute i de kommunala verksamheter där dessa chefer befann sig, var något lägre än i den samlade arbetskraften i riket. Trots att över hälften angav att det var viktigt att behålla personalen till 65 år tycktes cheferna inte särdeles intresserade av att höja medelpensionsåldern i sina verksamheter. Bland de kommunala cheferna angav 11 procent att det förekom några särskilda arbetsgivarpolitiska strategier för medarbetare som var 55 år eller äldre. Endast fem procent angav att det bedrevs några särskilda projekt kring de äldre medarbetarna, även om 33 procent angav att de hade med åldersperspektivet vid medarbetarsamtalen. Trots detta var det 46 procent av cheferna som angav att det inom deras organisation fanns möjligheter att anpassa arbetet för de äldre. Om man inom dessa verksamheter önskar att höja medelpensionsåldern torde det vara viktigt att se över och öka dessa strategier och insatser. Cheferna i denna undersökning tycktes inte i någon högre omfattning önska att deras äldre medarbetare arbetade kvar till en högre ålder. Skulle de önska detta torde de kanske i högre grad koppla samman det faktum att en del av deras äldre medarbetare av sociala samt ekonomiska skäl önskade arbeta kvar samt att de äldre själva upplevde att de besatt värdefull erfarenhetskunskap och önskade överföra denna till de yngre. Just dessa faktorer berör även vilka stimulerande och motiverande faktorer som framkom i studien ”Vem kan och vill arbeta till 65 år? (Nilsson, 2005a), det vill säga vilka faktorer som gör att äldre medarbetare kan och vill arbeta till en högre ålder. Genom att ge äldre medarbetare uppmärksamhet för deras kunskap och kompetens stimulerar och motiverar denna till ett förlängt arbetsliv. Detta kan i sin tur gynna den enskilde äldre medarbetaren genom att dessa får en bättre social och ekonomisk situation, samtidigt som organisationen får tillgång till den äldres erfarenhetskunskap, vilket torde vara ett vinnar-vinnarkoncept.

## Summering

Pensionsåldern inom de kommunala verksamheter som deltog i denna undersökning vara lägre än medelpensionsåldern i Sverige. Cheferna i denna studie tycktes se både fördelar och nackdelar med sin äldre personal. Å ena sidan angav de att äldre är mer noggranna, bärare av erfarenhetskompetens och livserfarenhet som var till nytta i arbetet samt var ett stöd för nyanställda och yngre medarbetare. Å andra sidan instämde flertalet chefer delvis i de stereotypa negativa påståenden som ofta framförs angående äldre medarbetare, det vill säga att äldre är långsammare, mindre förändringsbenägna, sämre utbildade och teknikfientliga.

Genom att uppmärksamma och ta tillvara äldre medarbetares kompetens och erfarenhet ökar även deras vilja att arbeta några år till i organisationen. Organisationen blir då vinnare dels genom att fördröja förlusten av det humankapital som de äldre besitter samtidigt som det ökar möjligheten att överföra erfarenhetskunskapen till de yngre generationerna. Dock tycktes cheferna i denna studie generellt inte uppleva att det fanns anledning att skapa ett förlängt arbetsliv bland de anställda. Finns det i samhället en önskan om att fler ska arbeta till 65 år tycks det viktigt att börja med att inventera om cheferna upplever att det finns ett behov för detta, samt påverka en del av chefernas attityder om äldre medarbetare. Det är trots allt cheferna som råder över arbetsmiljön samt faktorer som medverkar till att medarbetare upplever sig motiverade och stimulerade till sitt arbete och som kan öka möjligheten för äldre att vilja och kunna arbeta till en högre ålder.

## Referenser

- Aronsson G. Dallner M. Gustafsson K. (2000) *Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattningen och hälsokonsekvenser*. Arbete och Hälsa 2000:5, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Bengtsson E. Nilsson K. (2004) *Äldre medarbetare - En kvalitativ studie om medarbetares villkor i arbetslivet inom hälso- och sjukvården*. Malmö, Arbetslivsinstitutet.
- Bornefalk A. Yndeheim O. (2004) *Kan vi räkna med de äldre?* Bilaga 5 till Långtidsutredningen 2003/2004. SOU 2004:44. Stockholm, Statens Offentliga Utredningar.
- Dagens Industri (2007 01 25) För gammal för att få jobb vid 45 år  
<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2004%5c05%5c24%5c107348%26src%3ddi>
- Duncan C. (2001) Ageism, early exit, and the rationality of age-based discrimination. Glover I. Branine M. (ed.) *Ageism in Work and Employment*. England, Ashgate Publishing Ltd.
- Elfving A-S (2004) *Vi vill gå hem före sextiofem – Varannan planerar tidig pension*. Avdelningen för Samhällspolitik och utredningar, TCO.
- Försäkringskassan (2006) *Genomsnittlig pensionsålder i de nordiska länderna - med internationell utblick*. Försäkringskassan Analyserar 2006:11.
- Glover I. Branine M. (2001) *Ageism in work and employment*. England, Ashgate Publishing Ltd.
- Ilmarinen J. (2006) *Towards a Longer Workinglife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.
- Landstingsförbundet (2002) *Jobbet lockar mer än pension*. Stockholm, Landstingsförbundet.
- Macnicol J. (2006) *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*. Cambridge, University Press.
- McGoldrick AE. Arrowsmith J. (2001) Discrimination by age: the organizational response. Glover.I. Branine M. (ed.) *Ageism in Work and Employment*. England, Ashgate Publishing Ltd.
- Nilsson K. (2005a) *Vem kan och vill arbeta till 65 år eller längre? En studie av anställda inom hälso- och sjukvården*. Arbete och hälsa 2005:14, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Nilsson K. (2005b) *Pension eller arbetsliv? Medarbetare 55 år och äldre inom hälso- och sjukvården*. Malmö. Arbetslivsinstitutet.

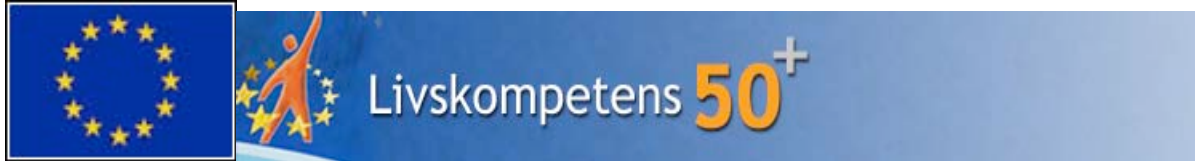
Nilsson K. (2006) *Äldre medarbetares attityder till ett långt arbetsliv. Skillnader mellan olika yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården*. Arbetsliv i omvandling 2006:10. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

RFV (2001) *Arbetsgivares attityder till äldre yrkesverksamma*. RFV 2001:9. Stockholm, Riksförsäkringsverket.

Warr P. (1994) Age and Employment. Triandis H. C. et.al. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 4 . California, Consulting Psychologists Press, Inc.



## Bilaga 1.



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



Arbetslivsinstitutet

### Enkätundersökning riktad till arbetsgivare/chefer

Enkät om äldre arbetskraft.

Vad betyder äldre medarbetare för din organisation?

Runt om i Europa börjar bristen på arbetskraft märkas allt mer och vikten att ha kvar äldre medarbetare i arbete blir allt tydligare. Equalprojektet Livskompetens 50+ är ett utvecklingsprojekt delvis finansierat av EU och staten som arbetar med denna fråga tillsammans med fyra andra länder i Europa. I vart och ett av dessa länder genomförs nu bl.a. enkätundersökningar och intervjuer riktade till arbetsgivare för att få bättre kunskap om hur arbetsgivarna ser på äldre arbetskraft. Inom projektet Livskompetens 50+ pågår även en del andra projekt ute på svenska arbetsplatser. Om du vill läsa mer om Livskompetens 50+ kan du gå in på hemsidan: <http://www.livskompetens.com>

Du har genom ett slumpmässigt urval ur Sveriges Kommuner och Landstings register blivit uttagen att ingå i en undersökning angående den äldre arbetskraften. Vi är mycket tacksamma om du medverkar! Din medverkan är betydelsefull för att kunna säkerställa undersökningens kvalitet. Frågorna handlar exempelvis om Din organisation, dvs. den förvaltning som Du representerar, och hur er åldersstruktur, arbetsgivarpolitiska strategier och vilket behov ni har av den äldre arbetskraften inom er organisation. Det är cirka 28 frågor i enkäten. Dina svar kommer att behandlas strikt konfidentiellt. Presentationen sker på sådant sätt att enskilda uppgiftslämnarens svar inte kan identifieras. Vi hoppas att du har möjlighet att svara på enkäten de närmaste dagarna (*senast inom ca två veckor*) så att vi har en möjlighet att bearbeta resultatet innan årsskiftet.

För genomförandet av undersökningen svarar forskare vid Arbetslivsinstitutet. Om du önskar ytterligare information är du välkommen att kontakta:

Kerstin Nilsson  
Arbetslivsinstitutet  
tfn. 040 - 10 95 33  
E-post: [kerstin.nilsson@niwl.se](mailto:kerstin.nilsson@niwl.se)

Christina Ericsson  
Sveriges Kommuner och Landsting  
tfn. 08 - 452 76 33  
E-post: [Christina.Ericsson@skl.se](mailto:Christina.Ericsson@skl.se)



11. Upplever Du att det finns regelverk som är hindrande när det gäller att anställa äldre arbetskraft jämfört med att anställa yngre arbetskraft?

Ja                      O (Gå vidare till fråga 11b)  
Nej                     O (Gå vidare till fråga 12)

11b. Ange kort vilka regelverk.....  
.....

12. Har ni under de senaste två åren nyanställt personer med en ålder av (fler än ett alternativ kan markeras):

16 - 49år	<input type="radio"/>
50 - 55 år	<input type="radio"/>
56 - 60 år	<input type="radio"/>
61 - 64 år	<input type="radio"/>
65 år eller äldre	<input type="radio"/>

13. Vilken är den vanligaste pensionsåldern för män inom Din organisation? ..... år

14. Vilken är den vanligaste pensionsåldern för kvinnor inom Din organisation? ..... år

15a. Finns det inom Din organisation några arbetsgivarpolitiska strategier som särskilt berör den äldre arbetskraften (dvs. 55 år eller äldre)?

Ja                      O (Gå vidare till fråga 15b)  
Nej                     O (Gå vidare till fråga 16)

15b. Beskriv kort vilka .....  
.....

16. Finns åldersperspektivet med som en särskild punkt då Du har medarbetarsamtal med dina anställda?

Ja                      O  
Nej                     O

17a. Bedrivs det inom Din organisation särskilda projekt kring de äldre medarbetarna?

Ja                      O (Gå vidare till fråga 17b)  
Nej                     O (Gå vidare till fråga 18)

17b. Beskriv kort vilka .....  
.....

18. Finns det inom Din organisation möjlighet att anpassa arbetet för äldre medarbetare?

Ja                      O (Gå vidare till fråga 18b)  
Nej                     O (Gå vidare till fråga 19)

18b. Beskriv kort hur .....  
.....

19. Vid vilken ålder anser Du att Dina manliga medarbetare kan sägas vara äldre? .....år

20. Vid vilken ålder anser Du att Dina kvinnliga medarbetare kan sägas vara äldre? .....år

21a. Är det viktigt för Din organisation att behålla personalen till 65 år?

Ja                      O (Gå vidare till fråga 21b,c)  
Nej                     O (Gå vidare till fråga 22)

21b. Inom vilken typ av befattning är detta viktigast.....

- 21c. Varför? (markera gärna flera alternativ)
- |  |                       |
|--|-----------------------|
| För att de allmänt behövs i verksamheten         | <input type="radio"/> |
| För de har en kompetens som annars saknas        | <input type="radio"/> |
| För att de ska överföra sin erfarenhetskompetens | <input type="radio"/> |
| För att slutföra påbörjade projekt               | <input type="radio"/> |
| Annat .....                                      | <input type="radio"/> |

22a. Finns det inom Din organisation ett behov av att medarbetare arbetar kvar efter 66 år?

- |     |  |
|-----|--|
| Ja  | <input type="radio"/> (Gå vidare till fråga 22b,c,d) |
| Nej | <input type="radio"/> (Gå vidare till fråga 23)      |

22b. Inom vilken typ av befattning är detta viktigast.....

- 22c. Varför? (markera gärna flera alternativ)
- |  |                       |
|--|-----------------------|
| För att de allmänt behövs i verksamheten         | <input type="radio"/> |
| För de har en kompetens som annars saknas        | <input type="radio"/> |
| För att de ska överföra sin erfarenhetskompetens | <input type="radio"/> |
| För att slutföra påbörjade projekt               | <input type="radio"/> |
| Annat .....                                      | <input type="radio"/> |

- 22d. Med vilken typ av anställning (markera gärna flera alternativ)
- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| Tillsvidaranställning     | <input type="radio"/> |
| Tidsbegränsad anställning | <input type="radio"/> |
| Timanställning            | <input type="radio"/> |
| Annat .....               | <input type="radio"/> |

23. a Finns det bland medarbetarna ett uttalat intresse av att arbeta kvar efter 65 år

- |     |  |
|-----|--|
| Ja  | <input type="radio"/> (Gå vidare till fråga 23b,c,d) |
| Nej | <input type="radio"/> (Gå vidare till fråga 24)      |

23b. Inom vilken typ av befattning är detta vanligast.....

- 23c. Varför (markera gärna flera alternativ)
- |  |                       |
|--|-----------------------|
| För att de själv upplever att de behövs i verksamheten   | <input type="radio"/> |
| För de är bärare av en kompetens som annars saknas       | <input type="radio"/> |
| För att de vill överföra sin erfarenhetskompetens        | <input type="radio"/> |
| För att de vill slutföra påbörjade projekt               | <input type="radio"/> |
| Av ekonomiska skäl                                       | <input type="radio"/> |
| För att de inte vill förlora arbetets sociala förankring | <input type="radio"/> |
| Annat .....  | <input type="radio"/> |

- 23d. Med vilken typ av anställning (markera gärna flera alternativ)
- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| Tillsvidaranställning     | <input type="radio"/> |
| Tidsbegränsad anställning | <input type="radio"/> |
| Timanställning            | <input type="radio"/> |
| Annat .....               | <input type="radio"/> |

24. Hur uppfattar du generellt medarbetare som är 55 år eller äldre inom Din organisation?

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Äldre är bärare av erfarenhetskompetens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre arbetar långsammare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är mer nog- granna i sitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre har svårare att ta till sig förändringar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är särskilt duktiga vid bemötande av kunder/klienter/patienter/elever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är inte lika flexibla i sitt tänkande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är mer fientligt inställda till ny teknik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är ett stöd för yngre och nyanställda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre medarbetare har sämre utbildning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre har mer livserfarenhet som är till nytta i arbetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är inte längre lika produktiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äldre är mer lojala mot organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Anser Du att Dina äldre manliga medarbetare går i pension vid en förtidig ålder?

- Ja, allt för många
- Nej, inte särskilt många
- Det är för få som slutar sitt arbete i tid

26. Anser Du att Dina äldre kvinnliga medarbetare går i pension vid en förtidig ålder?

- Ja, allt för många
- Nej, inte särskilt många
- Det är för få som slutar sitt arbete i tid

27. Vilken är den vanligaste orsaken till att Dina anställda som är 55 år eller äldre lämnar arbetslivet före 65 år? Markera maximalt de fem alternativ som du bedömer som de vanligaste orsakerna för kvinnor respektive män:

	<u>Kvinnor</u>	<u>Män</u>
Bristande kompetens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svårt med förändring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbetsbrist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fysisk ohälsa (sjukdom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psykisk ohälsa (sjukdom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Går ej att omplacera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
För hög arbetstakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbetstiderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dålig trivsel i arbetsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bristande arbetstillfredsställelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missnöje med arbetsuppgifterna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobbing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omorganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maken/makan/nära vän slutar arbeta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familj och fritidsintresse lockar mer än arbetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avtalspension eller annan form av ekonomisk kompensation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egna ekonomiska möjligheter till att lämna arbetslivet tidigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annat, nämligen.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....		

28. Vad tror Du skulle öka möjligheten för Dina medarbetare att arbeta kvar tills de är 65 år eller äldre inom Din organisation? (Markera gärna flera alternativ)

	<u>Kvinnor</u>	<u>Män</u>
Ekonomiska incitament (högre lön)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kortare arbetsdagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En extra ledig dag i veckan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individanpassning av arbetstidens förläggning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sänkning av arbetstakten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindre övertid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andra arbetsuppgifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andra ansvarsområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minskning av de fysiska arbetskraven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minskning av de psykiska arbetskraven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökad möjlighet till kompetensutveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökade karriärmöjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mer friskvård (på betald arbetstid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökade möjligheter till individanpassad rehabilitering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annat, nämligen.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tack för att Du tog Dig tid att besvara enkäten!**