

„Ég vona bara að ég verði ekki settur einhvers staðar í að skrúfa númeraplötur á bíla“.

Rannsókn á því hvað hvetur miðaldra og eldra fólk í starfi og stuðlar að starfsánægju þess.

Jóna Valborg Árnadóttir,
MS í mannauðsstjórnun

(1) Athyglisvert rannsóknarefni

- Starfsánægja og hvatning er vinsælt rannsóknarefni.
- Mjög fáar rannsóknir beina hins vegar sjónum að eldri starfsmönnum á vinnumarkaði.



(2) Athyglisvert rannsóknarefni

- Áskorun fyrir stjórnendur:
 - Mannfjöldaspár gera ráð fyrir því að á næstu árum og áratugum muni eldra fólki fjölga meira en ungu fólki.
 - **Þörfin** fyrir starfskrafta þeirra sem komnir eru yfir miðjan aldur mun af þeim sökum **aukast**.

(3) Athyglisvert rannsóknarefni

- Stöðluð mynd:
 - Eldra fólk vinnur hægar, á erfiðara með að aðlagast breytingum og getur síður tileinkað sér nýja þekkingu og færni en þeir sem yngri eru, auk þess sem það hefur minni áhuga á námi eða símenntun.
- Raunveruleikinn:
 - Eldra starfsfólk telur færni sína aukast með árunum og sýnir vilja til lærdóms.
 - Vísbendingar um að eldra starfsfólk sitji eftir og fái ekki tækifæri til náms og þjálfunar og eigi því á hættu að dragast aftur úr.

Til hvers starfsmannasamtöl?

- „Ég er oft búin að tala um að ég vilji fara á námskeið í tölvum. Hef sagt það í þessum starfsmannaviðtölum en svo gerist aldrei neitt. Ég held að þeir skrifi þetta bara niður og setji svo í möppu.“ (Arna, 61 árs)

Markmið rannsóknarinnar

- Auka þekkingu og skilning á starfsmannahópnum 50+.
- Setja fram tillögur sem nýttast mega sem verkfæri í aldurstengdri stjórnun starfsmannamála þar sem tekið er mið af þörfum þessa hóps.

Brot úr viðtalsramma

A. Starfsánægja og hvatning

- 5. Hvernig myndir þú lýsa þér sem starfsmanni (styrkleikar og veikleikar)?
- 6. Á hvaða sviði myndir þú helst vilja bæta þig?
- 7. Hvað gefur þér mestu ánægjuna við starfið?/Hvenær finnst þér ganga vel?
- 8. Hvenær ertu ekki ánægð/-ur í starfi?/Hvað veldur þér helst óánægju?
- 9. Hvernig eru samskipti þín við samstarfsmenn þína?
- 10. Hvernig eru samskipti þín við (næsta) yfirmann þinn?
- 11. Ef þú mættir breyta einhverju í vinnuumhverfinu þínu, hverju myndir þú breyta?/ Að hvaða leyti mættu stjórnendur koma betur til móts við þig í starfi?
- 12. Hver myndir þú segja að væri helsta ástæðan fyrir því að þú færir á fætur á morgnana og mættir til vinnu?

Viðmælendur

Nafn	Fæð.ár	Aldur	Starfsaldur	Starfssvið	Fyrirtæki	O/A	Menntun
Arna	1952	61	35	Þjónustudeild	Þjónusta	A	Gagnfr.pr.
Bára	1953	60	14	Ráðgjöf	Markaðsmál	A	Háskólapróf
Dagrún	1957	56	7	Verslun og þjónusta	Verslun	A	Gagnfr.pr.
Ester	1963	50	17	Vöru- og verkefnastjóri	Upplýsingatækni	A	Háskólapróf
Fjóla	1957	56	18	Deildarstjóri	Lífeyrissjóður	O	Gagnfr.pr.
Geir	1958	55	1	Upplýsingatæknideild	Útflutningur	A	Stúdent
Hannes	1952	61	17	Verkefnastjóri	Orkufyrirtæki	O	Háskólapróf
Ingólfur	1951	63	35	Framkv.stj. tilt. sviðs	Skipulagsmál	O	Háskólapróf

Umhugsunarverð atriði

- ...fyrir stjórnendur í sambandi við stjórnun starfsmannamála.



Viðhorf samfélagsins



Raunveruleg verðmæti



- Gríðarleg þekking.
- Færni, m.a. til ákvarðanatöku og að leysa vandamál, færni í mannlegum samskiptum.
- Sterkt tengslanet.

Glatað fé?

- „Ég held bara að þegar ég er komin á þennan aldur þá verði ekkert boðið upp á neitt sem heitir starfsþróun, **þrátt fyrir að ég hafi gaman af því**. Ég held að þeir séu ekkert að fjárfesta í mér. Ég held bara að það sé kennitalan. Það er mín tilfinning. Samt finnst mér ég ekkert vera gömul.“ (Arna, 61 árs)

Hugmyndaríkir keppnishestar

- „Ég bara umgengst þannig menn að þeir eru alveg stjarnfræðilega súrrealískir. Þetta eru gæjar sem eru alltaf að fá nýjar hugmyndir og sumar svo klikkaðar að það er enginn tvítugur menntaskólanemi með svona hugmyndir. Það þarf líka reynslu í það að fá góðar hugmyndir.“

(Geir, 57 ára)

Í viðjum vanans

- Fjölbreytt og krefjandi verkefni hafa mikla þýðingu fyrir starfsánægju eldri starfsmanna. Um leið og þau eru orðin að vana þá minnkar hvatinn (Warr, 2001).

Ég mæti af því ég er svo samviskusöm

- „Það eru nokkrar ástæður fyrir því að ég er ekkert voðalega ánægð í þessu starfi lengur. Ég er búin að vera dálítið lengi í því og þetta er bara orðin svo mikil rútína, alltaf það sama aftur og aftur.“ (Bára, 60 ára)

Botnlaus hít

- „Það sem truflar mig mest við það er, að ég er bara hérna að moka í botnlausu hít og gera eitthvað sem er ekkert gagnlegt fyrir samfélagið. Sú tilfinning hefur aukist með árunum og ég hugsa stundum með mér, hvað er ég að rembast eins og rjúpa við staurinn að hjálpa einhverjum körlum út í bæ að græða og verða ríkir? Þetta gefur manni ekkert rosalega mikið.“ (Bára, 60 ára)

Innri áhugahvöt eykst með aldrinum

- Starf sem hefur í för með sér jákvæða tilfinningalega umbun (e. „emotional“ rewards of work) fyrir starfsmanninn hefur hvetjandi áhrif (Warr, 2001).



Hvað hvetur eldra fólk í starfi?

- Ánægður eldri starfsmaður samkvæmt fræðunum.
- Greiningarmódel

Ánægjumódelið

Sjálfsmyndin:	Ég er fær
	Ég er mikilvæg/-ur/Aðrir hafa þörf fyrir mig/Ég geri gagn
	Ég er í félagslegum tengslum við aðra
Starfið/verkefnin:	Verkefnin eru fjölbreytt og krefjandi (hæfilega þungar áskoranir)
	Ég læt gott af mér leiða
	Ég yfirfæri þekkingu mína og færni til þeirra sem eru yngri
Stjórnendur:	Það er ekkert í vinnuumhverfinu sem ógnar öryggi minnu
	Stjórnendur gefa mér uppbyggilega endurgjöf. Þeir hlusta og taka mið af skoðunum mínum.
	Stjórnendur veita mér tækifæri til að læra eitthvað nýtt/til náms
	Ég ræð mér sjálf/-ur
	Ég hef sveigjanleika í starfi

Ánægjumódelið uppfært

Sjálfsmyndin:	Ég er hraust/-ur
	Ég er verðmæt/-ur
	Ég er eftirsóknarverð/-ur
	Ég er fær
	Ég læri og þróast í starfi
	Ég er mikilvæg/-ur/Aðrir hafa þörf fyrir mig/Ég geri gagn
	Ég er í félagslegum tengslum við aðra
Starfið/ verkefni:	Verkefni eru fjölbreytt og krefjandi (hæfilega þungar áskoranir)
	Ég er undir hæfilegu álagi (ekki of miklu)
	Ég læt gott af mér leiða
	Ég yfirfæri þekkingu mína og færni til þeirra sem eru yngri
Stjórnendur:	Það er ekkert í vinnuumhverfinu sem ógnar öryggi mínu
	Stjórnendur gefa mér uppbyggilega endurgjöf. Þeir hlusta og taka mið af skoðunum mínum.
	Stjórnendur veita mér tækifæri til að læra eitthvað nýtt/til náms
	Ég ræð mér sjálf/-ur
	Ég hef sveigjanleika í starfi

Að vinna lengur

- „Það þyrfti eiginlega að semja um að það væri ekki níu til fimm vinna alla daga, það væri þá bara eitthvað hluta ... sem ég gæti jafnvel unnið heima og ekkert út í hið óendanlega, bara tímabil. Til dæmis ef það væri ráðinn inn ný manneskja og ég væri beðin um að vera á meðan hún væri að venjast, mér fyndist það alveg sjálfsagt.“ (Bára, 60 ára)

Vitneskjan styrkir

- Stjórnendur gegna lykilhlutverki þegar hvetja á eldra fólk í starfi og stuðla að starfsánægju þess. Það er í þeirra höndum að taka stjórnina og skapa umhverfi þar sem miðaldra og eldra starfsfólk er virkt og afkastamikið.

Hvað er til ráða?

Aldurstengd stjórnun starfsmannamála (e. Age management)

- Unnið er út frá því að starfsmenn á aldrinum 50 ára og eldri búi yfir lykilþekkingu og mikilli yfirsýn sem geri þá verðmæta.
- Fyrirtæki ættu þar af leiðandi að leggja kapp á að halda sem lengst í þessa starfsmenn og tryggja að sú þekking sem þeir búa yfir glattist ekki þegar þeir láta af störfum.

- Skoglund, B. og Skoglund, C. (2007). *Age management. Face the problems now.* Stockholm: Sverige AB.

Raunverulegur árangur



- Starfslokaaldur fór úr 58 árum í 62 ár (2000-2006).
- Færri veikindadagar.
- Fjölmiðlaathygli.
- Fyrirtæki ársins.
- Fyrirmynd annarra.
- Sterkari ímynd, bæði innan og utan fyrirtækisins.

Hvað er aldurstengd stjórnun?

- Eitt öflugasta verkfærið til að efla og viðhalda vinnugetu eldri starfsmanna.
 - Undirstrikar betri vitund um öldrun og jákvætt viðhorf gegn því að eldast.
 - Eldri starfsmenn upplifa sig verðmæta og mikilvæga, starfsánægjan verður meiri og hvatningin eykst.
 - Tryggir að verðmæt þekking þessa starfshóps verði yfirfærð til annarra starfsmanna fyrir starfslok.

Fundið fé?

- Með því að stuðla að betri árangri í rekstri geta aðferðir aldurstengdrar stjórnunar sparað skipulagsheildum umtalsverða fjármuni.
- „... what’s good for mature workers is often good for all workers.“
(Cappelli og Novelli, 2010)

Hvernig?

- Aldurstengd stjórnun er hluti af daglegri stjórnun og iðkuð af öllum, stjórnendum jafnt sem starfsmönnum.
- Tekið er mið af aldurstengdum þáttum í vinnuskipulagi og einstaklingsbundum verkefnum.
- Horft er á aldurstengda stjórnun sem lykilverkefni og skyldu stjórnenda og yfirmanna.

Afurð rannsóknarinnar

Starfsánægjuvogin

- Geymir spurningar byggðar á ánægjumódelinu.
- Lögð fyrir miðaldra og eldri starfsmenn, jafnvel alla.
- Bregður upp mynd af stöðunni hjá hverjum og einum starfsmanni, með tilliti til starfsánægju og hvatningar, en líka hópnum í heild.
- Nýtist m.a. sem umræðugrundvöllur í starfsmannaviðtali.

Hagnýt ráð fyrir stjórnendur

- Dregur úr fyrirframmótuðum hugmyndum um eldra starfsfólk, ýtir undir jákvætt viðhorf í þeirra garð og styrkir aldurstengda stjórnun.
- Skrifuð með hliðsjón af svörum viðmælenda og að hluta til af ráðum sem F. John Reh (e.d.), ráðgjafi í mannauðsmálum, hefur sett fram undir yfirskriftinni *How To Manage Older Workers*.

Starfsánægjuvogin

(g) Ég er í félagslegum tengslum við aðra

- Mjög sammála
- Frekar sammála
- Veit ekki
- Frekar ósammála
- Mjög ósammála

(h) Ég tekst á við fjölbreytt og hæfilega krefjandi verkefni

- Mjög sammála
- Frekar sammála
- Veit ekki
- Frekar ósammála
- Mjög ósammála

		Ég er hraust/-ur																	
		Ég er verðmæt/-ur																	
		Ég er eftirsóknarverð/-ur																	
		Ég er fær																	
		Ég læri og þróast í starfi																	
		Ég er mikilvægur/Aðrir hafa þörf fyrir mig/Ég geri gagn																	
		Ég er í félagslegum tengslum við aðra																	
		Ég tekst á við fjölbreytt og hæfilega krefjandi verkefni																	
		Ég er undir hæfilegu álagi																	
		Starfið gerir mér kleift að láta gott af mér leiða																	
		Ég yfirfæri þekkingu mína til annarra starfsmanna																	
		Það er ekkert í vinnuumhverfinu sem ógnar öryggi mínu																	
		Stjórnendur hlusta og taka mið af skoðunum mínum																	
		Stjórnendur veita mér tækifæri til að læra eitthvað nýtt																	
		Ég ræð mér sjálf/-ur																	
		Ég hef sveigjanleika í starfi																	
Arna		-	-	+	+	+	+	+	-	-		+	+	-		-	+	-	
Bára	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-		-	+	-		+	+	-	
Dagrún	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-		+	-		+	-	+		
Ester	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-		+	-	+		+	+	-	
Fjóla		-	-	+	+	+	+	+	-	-		+	-		+	+	-		
Geir	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+		
Hannes		+	-	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+		
Ingólfur		-	-	+	-	-	-	-	-	-		-	-	-		+	+	+	

* Auðir reitir merkja að umrætt atriði hefur ekki komið til tals í viðtali eða afstaða ekki tekin til þess.

Plús (+) er jákvætt, mínus (-) er neikvætt.

Hagnýt ráð fyrir stjórnendur

1. Hentu frá þér öllum hugmyndum sem þú hefur um miðaldra og eldra fólk

- Áhugi á að læra og þróast í starfi er mjög líklega fyrir hendi. Breytingar þurfa heldur ekki að vera slæmar, ef þú gætir þess að kynna þær vel og halda starfsfólki þínu upplýstu. Líttu fyrst og fremst á starfsfólkið þitt sem einstaklinga og komdu fram við það sem slíka. Þegar þú sýnir það í verki að starfsfólkið þitt er verðmætt og eftirsóknarvert, þá hefur það jákvæð áhrif á alla.

Hagnýt ráð fyrir stjórnendur

2. Gerðu ráð fyrir ólíkum þörfum þeirra yngri og eldri
 - Gerðu ráð fyrir því að þeir sem eldri eru vilji sveigjanleika í starfi, styttri vinnuviku eða lengra frí. Umbunaðu þeim með þeim hætti ef það er það sem þeir vilja. Þetta á sérstaklega við ef álagið hefur verið mikið. Þú skalt þó ekki gera ráð fyrir því að þessar óskir eigi við um alla. **Besta leiðin til að komast að því er að tala við starfsfólkið.**

Hagnýt ráð fyrir stjórnendur

8. Gættu þess að þörfum starfsfólksins fyrir félagsleg samskipti sé fullnægt

- Hvettu starfsfólkið til að vinna sameiginlega og á fjölbreyttan hátt að úrlausn verkefna. Gættu þess að vinnurýmið sé til þess fallið að fólk geti komið saman og miðlað þekkingu frjálst og óhindrað. Skapaðu traust á vinnustaðnum og sjáðu til þess að starfsfólkið hafi stuðning hvert af öðru. **Gleymdu því ekki að eldri starfsmenn geta bæði veitt faglegan og sálfræðilegan stuðning. Þeir eiga ríkan þátt í því að þróa færni annarra starfsmanna.**

Viðbrögð við rannsókninni

- Fjölmiðlar:
 - Lifðu núna (lifdununa.is)
 - Samfélagið á Rás 1
- Stjórnendur
- Sveitarfélög



FORSIÐA ATVINNUM- OG FÁRMÁL HEILBRIGGI DAGLEGT LÍF AFRÆYING RÉTTINDAMÁL UM VERIÐN AUGLÝSINGAR

Jóna Valborg Árnadóttir rannsókiði viðhorf og starfsnægju eldri starfsmanna

Tengdar greinar

- Vilist inn í stjórnendastarfið
- Hóf nýjan starfsferil eftir að hann komst á eftirlaun
- Vill hættu þegar hann kemst á 55 ára regluna
- Munur um 10% atvikið hér og 10% atvikið þar

Misskilningur að eldri starfsmenn hræðist breytingar

Mannfjöldaspár gera ráð fyrir því að á næstu árum og áratugum muni eldri fólk fjölga meira en ungu fólk. Þörfin fyrir starfkrafta þeirra sem komnir eru yfir miðjan aldur mun því aukast. Þetta segir Jóna Valborg Árnadóttir sem nýlega lauk meistaranntgerð sinni í mannauðsefjumunum í Háskóla Íslands. Þar fjallaði hún um þá þætti sem hvetja miðaldra og eldri fólk í starfi og stuðla að starfsnægju þess, en Jóna Valborg gerði á þessu elgjndlega rannsókn með ítarlegum viðtölum við átta eldri starfsmenn.

Tækifærið er núna!

- Hjálpumst að við að halda umfjöllunarefninu á lofti og höfum **kjark** til að bregðast við.



Ertu alltaf jafn skapandi?



„Heldur betur. Ástæðan er sú að ég er stöðugt að leita að nýjum áskorunum. Gera eitthvað nýtt. Endurtekningin er böf, hún er bara gamall kækur. Aldur er líka afstæður. Það er mjög auðvelt að hugsa: Jája, hún er orðin áttæð og hlýtur að fara að setjast í helgan stein. Þannig hugsa ég ekki. Ég lifi fyrir daginn í dag og reyni að koma eins miklu í verk og ég mögulega get. Og hafa áhrif á umhverfi mitt.“ (Yoko Ono, 2013).

Þú getur líka haft áhrif!

Takk fyrir mig.

Um höfundinn

- MS í mannauðsstjórnun
 - M.Paed. í íslensku og kennslufræði
 - Kennsluréttindi
 - Diplóma í verkefnastjórnun
 - B.A. í íslensku
- Starfsreynsla:
 - Auglýsingar, markaðsmál, almannatengsl, kennsla, verkefna- og viðburðastjórnun, ritstörf og ráðgjöf.

F. 1973