Silver
Promoting a Career in the Third Age

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Modul 3. Hvad skal der til for at designe en glidende overgang til pension

Aldring, arbejde og leve - Ny arbejdspladsuddannelse til værdiansættelse af tredje aldersarbejdere

www.silver-euproject.org

Aftale nr. 2020-1-UK01-KA204-078907

Europa-Kommissionens støtte til produktionen af denne publikation udgør ikke en godkendelse af indholdet, som kun afspejler forfatternes synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der kan gøres af oplysningerne deri.

3.1 Udskiftning og substitution – Successionsplanlægning

Successionsplanlægning – en definition:

"Processen med at identificere potentielle ledere og andre individer til at udfylde forretningskritiske roller"

(Chartered Institute of Personnel & Development, CIPD)

Læringsresultater

Efter færdiggørelsen af denne enhed vil du:

- Tænk videre over din tilgang til 'successionsplanlægning'
- Vær bedre rustet til at engagere sig med seniormedarbejdere om, hvordan de kan være en del af denne samtale og potentielt understøtte successionsløsninger.

Kilde: Sam Kalda

Vellykket arvefølge!

Hvordan, hvor og hvornår vil du involvere 55+ medarbejdere i denne proces?

Kilde: https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/18090-succession-planning.html

Identifikation af nøglepositioner

En seniormedarbejder, der har betydelig erfaring i din organisation, bør have værdifuld indsigt i fremtiden for deres rolle, efter at de går på pension.

Desuden kan de have synspunkter om, hvordan arbejdet kunne leveres anderledes fremadrettet frem for blot at søge at erstatte deres rolle.

De kan have en rolle at spille i at vejlede personalet i nøglestillinger fremover ved at trække på deres erfaring og indsigt.

Vurder de nødvendige færdigheder og evner

Seniorarbejdere kan igen anvende deres erfaring og indsigt på de typer færdigheder og evner, der er nødvendige hos dem, der skal efterfølge dem. Du kan endda involvere dem i udarbejdelsen af nye job- og personspecifikationer.

Seniorarbejdere kan også have identificeret kvalifikationshuller i organisationen i løbet af deres arbejde og kan rådgive om, hvad disse er, og hvordan de anbefaler, at de løses.

Måske har kompetencerne og evnerne til deres rolle udviklet sig og ændret sig i de senere år, og de kan rådgive om nye fokus og prioriteringer

Identificer medarbejdere

Den pensionerende seniormedarbejder kan være involveret i shortlisting, så længe du er overbevist om, at de vil gribe dette objektivt an.

De kunne også rådgive om gode interviewspørgsmål og hvis der skal en vurdering, hvilken form og indhold det kunne have.

De kunne potentielt inddrages i udvælgelsespanelet, hvis dette er hensigtsmæssigt, og de vil gribe dette objektivt an.

Udvikle og træne medarbejdere

Hvis der er mulighed for at 'oplære' en mere junior medarbejder, kan en periode med skygge og mentorskab være meget produktiv.

Coaching og mentorordninger kan også give en meget givende 'afsluttende fase' for seniormedarbejderen før pensionering. Men dette skal ledes af den enkelte – ikke enhver pensionist vil ønske at gøre dette – og du – og de – skal være overbevist om, at de vil udføre det på en hjælpsom, objektiv og positiv måde.

Fortsæt evalueringsprocessen for fremtiden

Når den seniormedarbejder er gået på pension, og efterfølgerplanen er på plads, og medarbejderne er begyndt at tage de nye roller, bør der foretages en struktureret evaluering af præstationer, motivation og resultater af jobrolleskiftet.

Der bør tages feedback fra de forfremmede og nye medarbejdere om, hvad der kunne forbedres næste gang.

3.2 Realistiske forventninger efter arbejdslivet

Læringsresultater

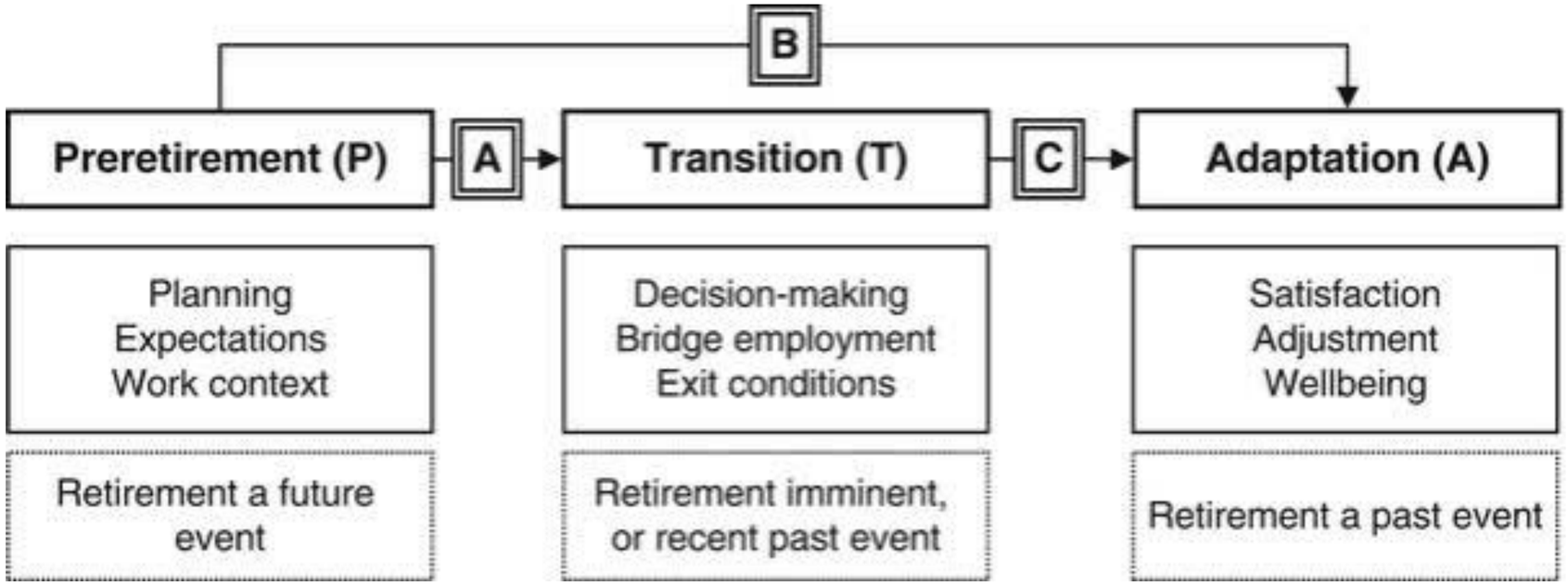
Efter færdiggørelsen af denne enhed vil du:

- Vær bedre rustet til at hjælpe dine 55+ medarbejdere med at skabe realistiske forventninger efter arbejdslivet gennem:

- Korrekt planlægning, ***før***
- Dynamiske beslutninger, ***under***
- Succesfuld tilfredsstillelse, ***efter***

Kilde: Sam Kalda

Effektive forventninger!



Pensionering er en proces, ikke en begivenhed.

Kilde: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-981-287-082-7_36

Førtidspension

- **Planlægning** – hvad kan pension betyde for den enkelte? I hvor høj grad vil de flytte helt eller delvist væk fra deres arbejdsliv og kolleger? Er der specifikke pensionsmål for den enkelte? Hvilke informationsbehov har de i forhold til dette? (f.eks. finansiel rådgivning?)

- **Forventninger** – hvordan tror den enkelte, at pensionering vil være? Hvad vil det give? Hvad kan det tage væk? Hvad er deres håb, drømme, bekymringer og frygt? Hvordan kan deres bekymringer løses på forhånd? Hvem kunne de tale med dig, og hvor kunne de finde støtte?

- **Arbejdskontekst** – ikke enhver pensionering er den samme, og de udfordringer og muligheder, der er nævnt ovenfor, vil være forskellige afhængigt af konteksten for den enkeltes nuværende rolle. Også de bredere ændringer, der kan ske i organisationen – f.eks. omstrukturering, vækst af teams eller reduktion af teams.

Overgang

- **Beslutningstagning** – hvad er de vigtigste beslutninger, som den enkelte står over for nu, og hvordan kan disse informeres og understøttes? Hvem er spillerne i disse beslutninger (f.eks. umiddelbar linjeleder for pensionist)

- **Bridge-beskæftigelse** – skal pensionering være en klippeflade (dvs. alt til ingenting). Hvilke muligheder er der for at fase pensionering på dette tidspunkt? Er der umiddelbare muligheder for at beholde medarbejderens ydelser selv i en midlertidig kapacitet (kan de f.eks. rådgive om og eventuelt give en periode med mentorordninger for deres efterfølger?)

- **Udgangsbetingelser** – Hvilke lovbestemmelser skal muligvis overholdes ved medarbejderens 'udgang'? Hvad er konsekvenserne af fortrolighed?

Tilpasning

- **Tilfredshed** – Hvordan vil tilfredshed se ud for den pensionerede medarbejder? Hvordan vil de 'erstatte' den massive arbejdsplads i deres liv med andre ting, der giver livsglæde og tilsvarende (måske bedre) belønninger? (f.eks. familiefokus eller gør-det-selv?)

- **Tilpasning** – Hvordan vil medarbejderen håndtere de vigtigste ændringer i livsstruktur og livsstil? Hvordan vil de klare deres dage, hvis de ikke behøver at være et bestemt sted hver morgen eller blive til et bestemt tidspunkt hver aften? Hvordan vil fjernelse af ansvar og krav blive forvaltet? Når de pludselig finder meget mere tid er deres egen?

- **Velvære** – Hvad betyder ovenstående for deres fysiske og mentale sundhed og velvære? Vi er 'forenede' væsener – dvs. vores mentale sundhed påvirker vores fysiske sundhed og omvendt. Hvordan fortsætter medarbejderen med at passe begge?

3.3. Fremme bedre forhold mellem ældre og yngre arbejdstagere

Læringsresultater

Efter færdiggørelsen af denne enhed vil du være i stand til at:

- udvikle et venligt arbejdsmiljø;
- tilskynde til kommunikation mellem kolleger;
- inkludere arbejdere i alle aldre i gensidig kommunikation.

Kilde: Sam Kalda

5 måder at forbedre forholdet mellem ældre og yngre arbejdstagere

- Having a two-way mentorship program
- Promoting diverse teams
- Using a variety of communication channels
- Encouraging informal activities
- Organising mutual workshops

Lad os tænke...

- Hvad tænker du, når du hører "to-mentorprogram"?
- Hvordan vil du fremme mangfoldighed på din arbejdsplads?
- Hvilke kommunikationskanaler bruger du på din arbejdsplads? Er de tilgængelige for alle?
- Hvilken slags uformelle aktiviteter ville du bruge til at fremme relationer mellem mennesker fra forskellige aldre?

Et tovejs mentorprogram

- Selvom nogle mennesker måske tror, at individer har en tendens til at søge rollemodeller, der er ældre end dem, har hver generation noget værdifuldt at tilbyde den anden (Gibson & Barron, 2003).
- Etablering af et tovejs mentorprogram i din organisation gavner begge parter, og det kan også hjælpe med at opbygge stærkere interpersonelle relationer mellem kolleger (Achievers, 2020).

Gensidigt gavnlig læringssituation (Forbes, 2018):

Things older people may learn from youth:

- Digital skills
- Improtance of diversity
- Inevitability of changes
- Optimism
- Collaborative mindset

Things youth may learn from older people:

- Years of experience
- Soft skills
- Loyalty
- Flexibility
- Conflicts-handling skills

Husk!

Hver person har deres egne færdigheder og erfaringer.

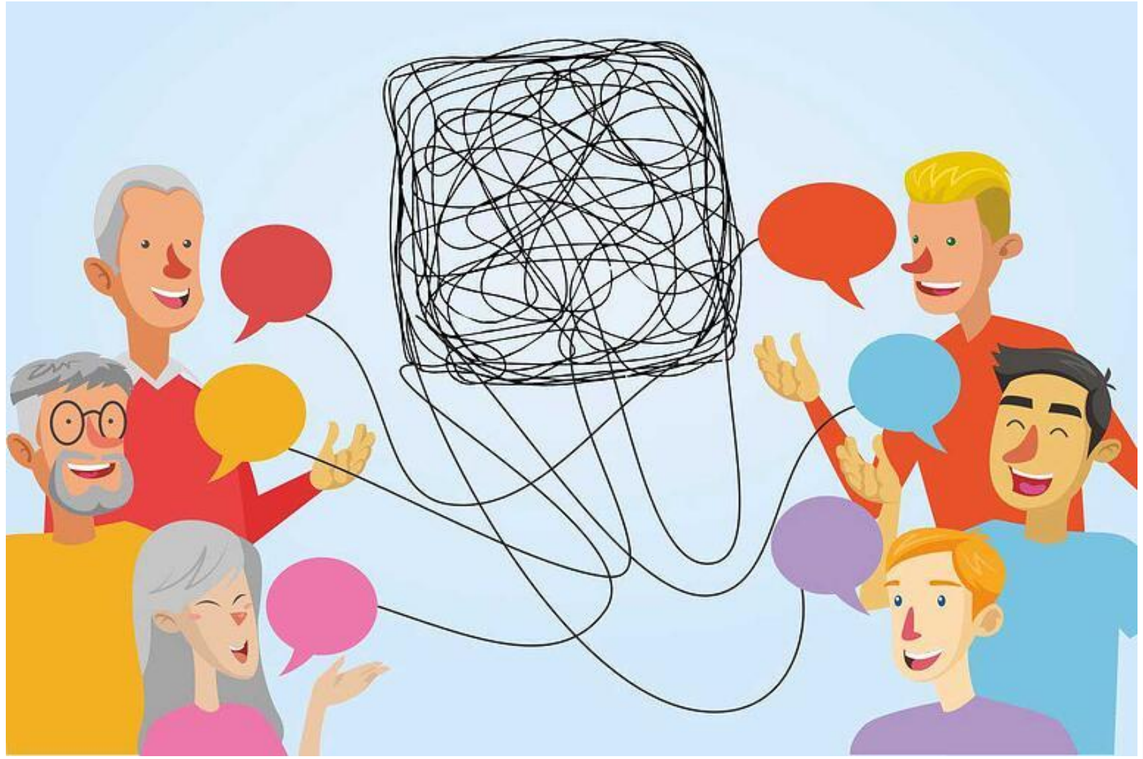
Denne kategorisering bruges som eksempel.

Forskellige hold

- En anden måde at få forskellige generationer på samme side er at skabe mere forskelligartede, multi-generationelle teams.
- At skabe et mangfoldigt arbejdsteam kan åbne nye kommunikationskanaler mellem mennesker i forskellige aldersgrupper.
- Hvis virksomhedens medarbejdere ikke typisk arbejder i teams, kan det være en fordel at overveje at flytte rundt på skriveborde og arbejdsstationer, så folk fra forskellige generationer bliver naboer. På denne måde kan de naturligvis begynde at kommunikere mere (Investopedia, 2022).

En række forskellige kommunikationskanaler

- Ansigt til ansigt møder og telefonopkald bør indgå i normale arbejdsrutiner samt sms og e-mails.
- Ældre arbejdere voksede op i en anden teknologisk æra, og de foretrækker måske at kommunikere via personlig samtale eller telefonopkald (Achievers, 2020).
- Tilvejebringelse af en række forskellige kommunikationskanaler giver alle, selv ledende medarbejdere, der måske ikke er fortrolige med f.eks. sociale medier, mulighed for at finde nye måder at kommunikere med deres kolleger på



Kilde: DeskAlerts

Uformelle aktiviteter

- Uformelle aktiviteter med kolleger etablerer et lavstressmiljø, der fremmer sociale relationer mellem deltagerne.

- Uformelle aktiviteter kan være:
- Arbejdspladsvejledning Parring af medarbejdere
- Seminarer og gæster taler om en række arbejds- eller livsrelaterede emner
- Frivilligt arbejde
- Firmasport
- Deltagelse i escape rooms

Gensidige værksteder

- Etablering af en workshop/uddannelse, der involverer mennesker i alle aldre, vil give dem en chance for at forblive motiverede, begrænse udelukkelse fra forfremmelser, så alle kan føle sig lige.
- Det tilskynder folk til at arbejde sammen inden for det samme felt, dele erfaringer og få nye færdigheder. Samt at skabe et gensidigt bånd, samtidig med at den begrænser unødvendig konkurrence, der kan opstå vedrørende arbejdsstillinger (Forbes, 2018).

Kilde: The Economic Times

Diskussion

- Se videoen: Sådan administrerer du 5 generationer af arbejdere | Brian Tracy
https://www.youtube.com/watch?v=2Znw9UGSGIw

- Findes der efter din mening forskelle mellem generationerne?
- Hvad er de vigtigste ting, du har lært af denne video?

Vurdering

1. Vælg det rigtige svar:

1.1 Medarbejdere bør kun kommunikere på den platform, der er mest bekvem for de fleste medarbejdere

- Rigtigt
- **Falsk**

1.2 Homogene arbejdsteam er bedst til at opretholde et venligt arbejdspladsklima

- Rigtigt
- **Falsk**

1.3 En mentor behøver ikke altid at være en ældre person

- **Rigtigt**
- Falsk

2. Skriv dit svar:

2.1 Hvad kan yngre arbejdstagere lære af ældre?

2.2 Hvilke uformelle aktiviteter kunne udføres mellem arbejdstagere?

Bibliografi

- Investopedia (2022). *Hvordan Boomers og Millennials kan arbejde sammen.*

https://www.investopedia.com/articles/professionals/093015/how-get-boomers-millennials-working-together.asp

- Achievers (2020). *5 måder at bygge bro over generationskløften mellem medarbejdere.*

https://www.achievers.com/blog/5-ways-to-bridge-the-generation-gap-between-employees/

- Forbes (2018). *Hvad ældre arbejdstagere og yngre arbejdere kan lære af hinanden.*

https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2018/11/13/what-older-workers-and-younger-workers-can-learn-from-eachother/?sh=97053992117b

- Gibson, DE, & Barron, LA (2003). Udforskning af rollemodellers indflydelse på ældre medarbejdere. I *Karriereudvikling international.*

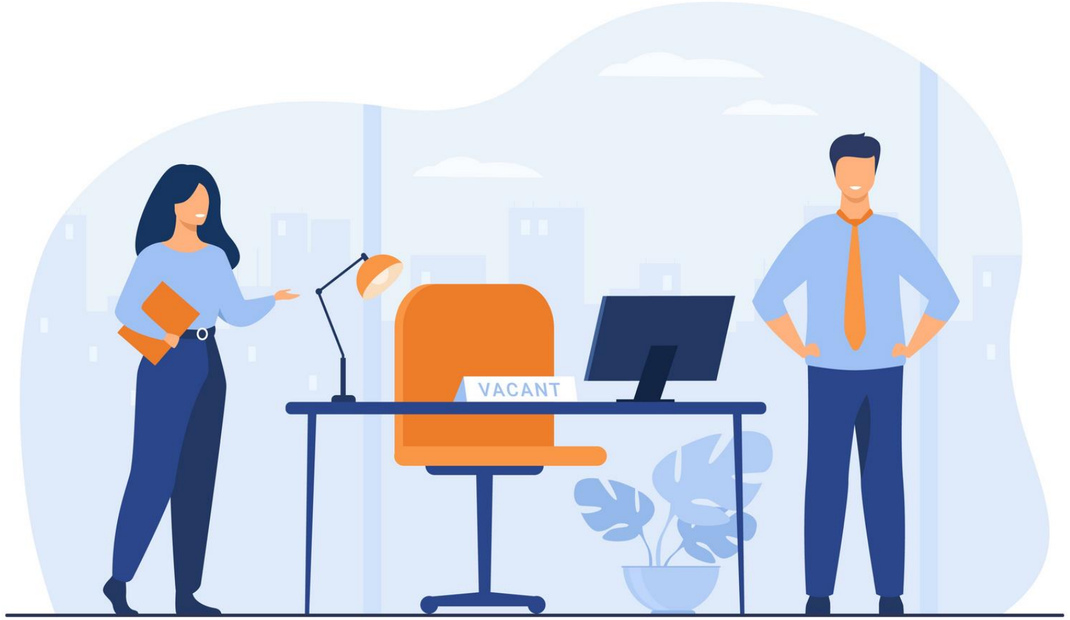
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430310482571/full/html

3.4. Præsentation af de udvalgte anbefalinger til en glidende overgang til pension

Læringsresultater

Efter afslutningen af denne enhed vil du være i stand til at finde strategier for at:

- være bekendt med resultaterne af SILVER selvevalueringsværktøjet
- opnå et inkluderende og aktivt aldrende arbejdsmiljø uden ældrestereotyper
- sørge for, at medarbejdere over 55 år er parate til at gå på pension

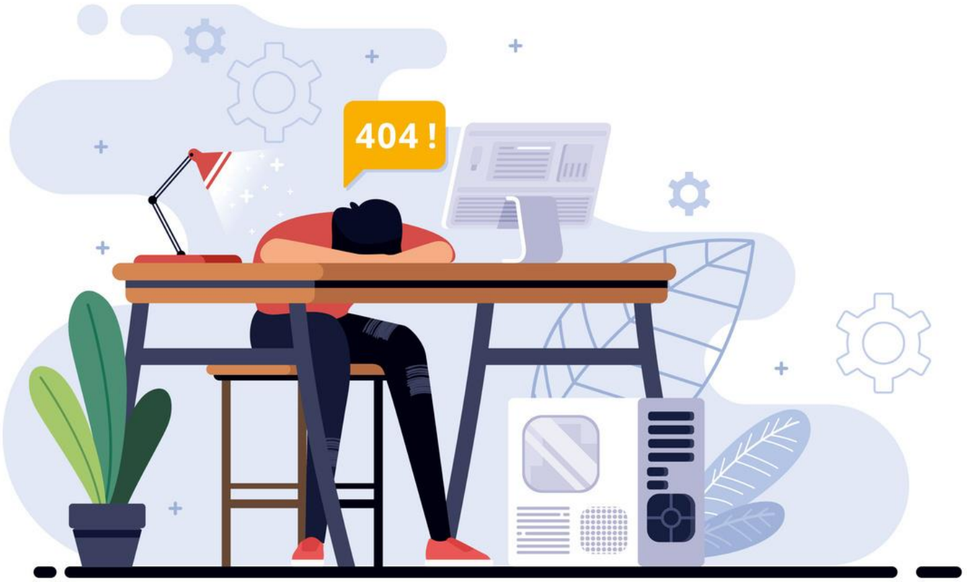


Kilde: freepik.com

Behov og hindringer: Lektioner fra SILVERs selvevalueringsværktøjer

- I en tidligere fase *udviklede SILVER-projektet et selvevalueringsværktøj* vedrørende aldersvenlige arbejdspladser og indsamlede svar fra HR-professionelle/ledere og arbejdere 55+.

- Følgende forslag vedrørende de store behov og forhindringerne blev rapporteret.



designed by freepik

Lad os tænke...

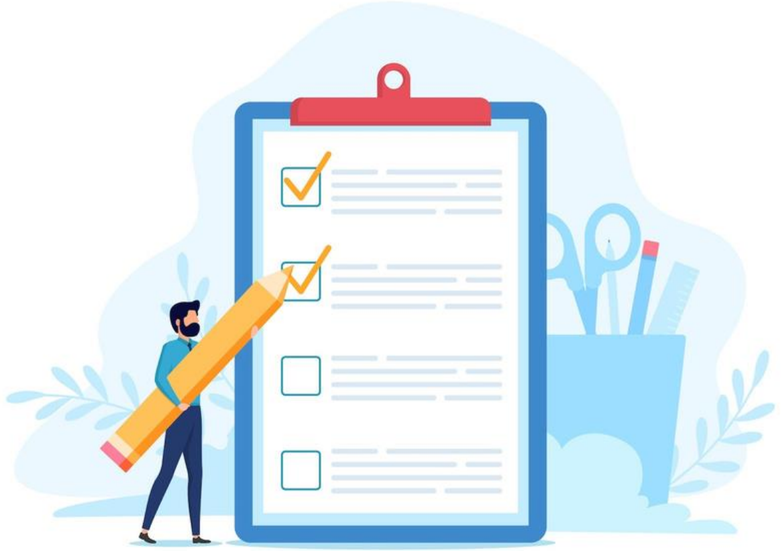
- Hvilke forslag tror du, vi vil tale om? Giv eksempler.
- Hvad vil du foreslå for en glidende overgang til pension?

1. Generel info om svarene

- Resultaterne blev opnået ved implementering af *selvevalueringsværktøjerne* i 7 lande: *Rumænien, Storbritannien, Danmark, Portugal, Grækenland, Slovenien og Frankrig*.

- *113 svar* fra HR-professionelle og ledere

- *101 svar* fra arbejdere 55+



designed by freepik

2. Forslag til en glidende overgang til pensionering baseret på resultaterne af SILVER selvevalueringsværktøjet

A. Træningsmuligheder

B. In-office programmer for medarbejdere 55+

C. Åben dør-politik for ledere

A. Træningsmuligheder

- Et godt forslag til HR-professionelle og ledere var at deltage i kurser om at lære, hvordan man eliminerer aldrende stereotyper på arbejdspladsen.
- Arbejdstagere på 55+ bør også have uddannelsesmuligheder for at holde sig ajour og opnå personlig vækst.
- *En ny fordeling af budgettet skal undersøges, og om nødvendigt skal der findes yderligere midler til dækning af uddannelsesudgifterne.*

A. Træningsmuligheder

- Det anbefales, at arbejdstagere tæt på pensionering kan have mulighed for en gradvis pensionering og mere fleksible arbejdstider.

- Bekymringerne hos de arbejdere, der er tæt på pensionering, bør tages op. Normalt er disse frygt for økonomisk ustabilitet, ingen rutine eller begrænsede muligheder for aktiviteter osv.

- Seniorarbejdere bør informeres om deres rettigheder i forbindelse med pensionsprocedurer.

B. In-office programmer for ledende medarbejdere

- Det tilrådes at tilfredsstille den stærke vilje fra seniorarbejdere og allerede pensionerede til at dele deres ekspertise med andre.

- HR-professionelle og ledere bør organisere sådanne seminarer for at hjælpe:
    - Nybegyndere, hør de mere erfarne
    - Arbejdstagere tæt på pensionering, for at beskæftige sig med begrebet liv overgang.

B. In-office programmer for ledende medarbejdere

- Gennem dette forslag bliver seniormedarbejderne hjulpet ved fortsat at bidrage og samtidig nyder alle medarbejdere ud af deres viden.

- Denne foranstaltning dyrker også en aktiv aldrende arbejdsplads.

C. Åben dør-politik for ledere

- Ledere bør tilbyde møder med deres ledende medarbejdere, når der er behov for det.

- Fælles behov ville være:
  - Fleksibel arbejdstid
  - Kommunikation af frygt vedrørende pensionering
  - Formidling af ideer til et mere aktivt aldrende arbejdsmiljø
  - Deling af ekspertise

C. Åben dør-politik for ledere

- Både ledere og HR-professionelle skal arbejde med:
  - Vurdering af seniormedarbejdernes behov
  - Tjek ofte ydeevne
  - Undersøgelse af alternative pensionstilbud

Konklusion

Ovenstående data viser, at der var nogle lignende problemer, holdninger og overbevisninger mellem respondenterne fra de forskellige lande.

Disse kan tjene som udgangspunkt for uddannelsesforløbet målrettet ledere og HR-professionelle, der udvikles.

Kilde: freepik.com

THANK YOU

Silver
Promoting a Career in the Third Age

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Projektpartnere:

merseyside EXPANDING HORIZONS

Afeji Hauts-de-France

aproximar COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, CRL

CIK Center za izobraževanje in kulturo Trebnje

EaSI the European Association for Social Innovation

en3karriere.dk
- når det er alder bedst

KMOP KINDLING A BETTER WORLD

www.silver-euproject.org

Aftale nr. 2020-1-UK01-KA204-078907

Europa-Kommissionens støtte til produktionen af denne publikation udgør ikke en godkendelse af indholdet, som kun afspejler forfatternes synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der kan gøres af oplysningerne deri.