

## Spørgeskema til nuværende og kommende seniorer ansat på DBC.

Skemaet bedes returneret senest den 9. april 1999 til Kommunernes Landsforening (Brug den vedlagte konvolut).

1. Navn:

2. Hvor mange år har du arbejdet på DBC (BC/FEK)?

Hvor mange år i nuværende job/funktion?

Har dit job ændret sig væsentligt i disse år?  
Hvis ja, beskriv (kort) hvordan.

Har du tidligere haft andre job/funktioner på DBC (BC/FEK)?  
Hvis ja, beskriv hvilke, samt evt. også begrundelsen for dit skift.

Har du tidligere haft andre job uden for DBC (BC/FEK)?  
Hvis ja, angiv hvor du har været (længerevarende), samt evt. også hvorfor du skiftede til DBC.

3. Regner du med at forblive ansat på DBC indtil du forlader arbejdsmarkedet?

4. Har du planlagt, hvornår du vil forlade arbejdsmarkedet?

Hvis ja, angiv hvornår og din begrundelse.

Hvis du er i tvivl, så beskriv dine overvejelser.

### **5. Er der en sammenhæng mellem din planlagte afgangsalder og din nuværende jobfunktion?**

Hvis ja, beskriv hvilken.

Hvis nej, beskriv dine overvejelser.

### **6. Kan din planlagte afgangsalder påvirkes af DBC?**

Hvis ja, angiv hvordan og på hvilken måde.

(F.eks. tidligere tilbagetrækning p.g.a. øget arbejdspress eller udskudt tilbagetrækning p.g.a. udfordrende opgave).

### **7. Beskriv din civilstand**

(enlig, gift, samboende, børn, børnebørn m.v.)

Har din familie og/eller venner indflydelse på, hvornår du forlader arbejdsmarkedet ?

### **8. Har du overblik over din pensionistøkonomi?**

Hvis ja, beskriv den (f.eks. samlet bruttoindtægt, 150.000 + min mands indtægt, eller kun pension, god, beskeden eller lign.

Hvis nej, beskriv hvori din usikkerhed består.

Har din økonomiske situation afgørende indflydelse på, hvornår du forlader arbejdsmarkedet?

### **9. Har du lagt planer for din pensionisttilværelse?**

Hvis ja, beskriv hvilke.

### **10. Hvilke af disse forslag vil være så attraktive for dig, at de kan få indflydelse på tidspunktet for din afgang fra DBC?**

I forbindelse med de hidtidige drøftelser af seniorpolitik på DBC har nedenstående forslag været nævnt:

(Angiv max 5)

**A:**

1. mulighed for øget adgang til deltidsbeskæftigelse
2. mulighed for øget adgang til hjemmearbejde
3. mulighed for øget adgang til fleksible arbejdstider
4. ret til orlov uden løn

**B:**

5. ret til nedsat tid med fuld pensionsopsparing (altså løn som deltidsansat og pension som fuldtidsansat)
6. ret til nedsat tid med fuld løn og fuld pensionsopsparing (eventuelt tidsbegrænset)
7. længere ferie til seniorer
8. særlige senioromsorgsdage
9. højere løn til seniorer
10. fratrædelsesordninger (økonomiske)

**C:**

11. mulighed for en løsere tilknytning til DBC, f.eks. på konsulentbasis til udvalgte opgaver.
12. mulighed for at 2 seniorer deler et fuldtidsjob
13. oprettelse af seniorjob, hvor man primært udnytter seniorernes erfaring
14. oprettelse af mentorjob, hvor seniorer oplærer og superviserer yngre.

**11. Forslagene i kategori A handler primært om fleksibilitet. Hvilke muligheder og barrierer ser du for disse forslag vurderet i forhold til dit nuværende job?**

**12. Forslagene i kategori B handler primært om forbedrede løn- og ansættelsesvilkår (økonomi) for seniorer. I hvilket omfang spiller din indkomst fra DBC en rolle for din beslutning om afgangsalder?**

**13. Forslagene i kategori C handler primært om arbejdets organisering, arbejdstilrettelæggelse m.v. Hvilke muligheder og barrierer ser du for disse forslag vurderet i forhold til dit nuværende job?**

**14. Har du nogle forslag til elementer i DBC's seniorpolitik, som ikke er nævnt på listen?  
Hvis ja, angiv hvilke.**

*Som en del af det seniorpolitiske projekt har vi talt med udvalgte ledere, tillidsrepræsentanter og andre noglepersoner om fremtidens job på DBC og de eventuelle særlige problemer, som den stigende aldring af medarbejdergruppen kan medføre.*

*I de følgende spørgsmål (15-37) har vi anført en række udsagn, som vi vil bede dig vurdere i forhold til dig selv og din nuværende jobfunktion:*

Eksempel:

Det er vigtigt, at jeg returnerer dette spørgeskema senest den 9. april 1999.

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig X
-------	------------	---------	------	-------------

**15. På DBC oplever vi ingen forskel mellem seniorer og yngre medarbejdere.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**16. På DBC har vi ikke oplevet væsentlige rekrutteringsproblemer.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**17. Hidtil har vi kunne finde fornuftige løsninger på ældre medarbejderes særlige behov.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**18. Jeg opfatter DBC opleves som en god arbejdsplads, hvor den enkelte har indflydelse på eget arbejde og gode personlige udviklingsmuligheder.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**19. Mit job på DBC er specialiseret og er baseret på IT-anvendelse.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**20. Jeg skal have gode basale faglige færdigheder og erfaring. Der sker en oplæring i jobbet.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**21. Jeg deltager i en avanceret og specialiseret intellektuel produktion.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**22. Produktionen reguleres af produktionsplaner og hyppige deadlines, som er synlige og nærværende for den enkelte medarbejder.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**23. Produktionsplaner, deadlines og kundekontakt opleves som stressfaktorer.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**24. Der er behov for, at fremtidens medarbejdere er i stand til at arbejde på tværs af specialerne og samtidig er specialister på deres felt.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**25. Det faglige kvalitetsniveau er sænket i de senere år.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**26. Udvidet jobindhold har ført til mindre arbejdstilfredshed.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**27. Stigende produktionskrav har ført til mindre arbejdstilfredshed.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**28. Seniorpolitik er almindelig personalepolitik, og der er ikke behov for særlige vilkår eller rettigheder for ældre på DBC.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**29. Kompetenceudvikling er ikke et særligt problem i forhold til seniorerne.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**30. Ældres indlæring sker i et lavere tempo.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**31. Yngre har lettere ved IT.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**32. Ældre er forandringstunge (mere end yngre).**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**33. De ældre forfalder fysisk, men har et større mentalt overskud, psykisk udholdenhed og erfaring end yngre.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**34. Seniorer er mere stabile og har et mindre sygefravær end yngre.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**35. Man har blandt de nuværende medarbejdere et stort lærings- og udviklingspotentiale på DBC -også i gruppen af seniorer.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**36. Der er ikke særlige ledelses- eller motivationsmæssige problemer i forhold til gruppen af seniorer.**

Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig
-------	------------	---------	------	-----------

**37. Har du uddybende kommentarer til din besvarelse af spørgsmål 15-36?**

**38. Oplever du din alder som et problem i forhold til jobbet ?**

(F.eks. fysisk gener, træthed, motivation, udbrændthed eller lign).

**39. Hvilke konkrete planer og ønsker har du for din egen senkarriere på DBC ?**

(Ønsker du at fortsætte i dit nuværende job, er der et særligt projekt, som trækker eller lign.).

**40. Hvilket behov (og ønsker) har du for kompetenceudvikling og har du mulighederne, samt lysten ?**

**41. Bruger du dine evner og færdigheder, herunder din erfaring, fuld ud i dit job ?**

**42. Har du skjulte talenter, som du godt kunne tænke dig at bruge og udvikle jobmæssigt?**  
(F.eks. sprogfærdigheder, en særlig viden eller interesse eller lign.).

**43. Kan og vil du snakke åbent med din chef om dine egne planer og ønsker for senkarrieren ?**  
Hvis ikke, angiv dine grunde.

*Når spørgeskemaerne er bearbejdet, er næste fase i projektet, at jeg vil udvælge nogle respondenter til et uddybende interview. Endvidere er det planen, at afholde en række workshop's, som får til opgave at konkretisere, belyse og diskutere de forslag til elementer i DBC's seniorpolitik, som er fremkommet. Dernæst behandles og prioriteres forslagene i samarbejdsudvalget og af ledelsen.*

**44. Er du eventuelt villig til at deltage i et uddybende interview ?**

**45. Er du eventuelt villig til at deltage i en workshop?**

**46. Har du en afsluttende kommentar til spørgeskemaet eller seniorprojektet?**

**Jeg ønsker ikke at udfylde skemaet (angiv evt. begrundelse):**

**Jeg har udfyldt skemaet.**

**Skemaet returneres senest den 9. april 1999 til Kommunernes Landsforening. Skemaet kan hentes på DBCs L-drev i mappen "Senior", og det er muligt at udfylde skemaet på din PC. Men det udfyldte skema bedes returneret på papir. Brug den vedlagte svarkuvert**

**Oplysningerne behandles med diskretion og fortrolighed jf. følgebrevet til spørgeskemaet.**





## Bilag 12 B

### Oversigt over opgjorte besvarelser af spørgeskemaerne

#### Ad 2. Hvor mange år har du arbejdet på DBC (BC/ FEK ) ?

År	0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 ell. derover
Antal	1	6	3	5	28

#### Ad 2a. Hvor mange år i nuværende job/ funktion ?

År	0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 ell. derover
Antal	9	11	4	5	12

#### Ad 2b. Har dit job ændret sig væsentligt i disse år ?

Ja/ Nej	Ja	Nej
Antal	31	13

#### Hvordan

- En gennemgående tendens er, at det oplyses, at arbejdet igennem tiderne er blevet mere IT-orienteret på de fleste områder.
- Ellers bærer de nævnte ændringer præg af alm. Funktionsskifte, ex. fra info-opgaver til strategiplanlægning eller forfremmelse indeholdende udvidelse af ansvarsområde.

#### Ad 2c. Har du tidligere haft andre job/funktioner på DBC (BC/FEK) ?

Ja/Nej	Ja	Nej
Antal	24	16

#### Hvilke og evt. begrundelse for skift

- Hvor begrundelsen angives, er denne primært ønsket om nye udfordringer eller organisationsændringer.
- Mht hvilke funktioner er mange forskellige nævnt. Klassifikation/katalogisering /emneregistrering og inddatering er blandt de hyppigst nævnte. Enkelte angiver også administrative funktioner såsom lønadministration og budgetansvar som derers tidligere funktioner.



**Ad 2d. Har du tidligere haft job uden for DBC ( BC/ FEK ) ?**

Ja/ Nej	Ja	Nej
Antal	34	7

**Begrundelse for skift**

- Hvor begrundelse angives, er de hyppigst angivne nye udfordringer.
- Enkelte angiver også praktiske årsager, såsom afstand mellem hjem og arbejde eller flytning.

**Hvilke job**

- Af det oplyste har 10 personer en fortid uden for DBC, der også kan henføres under biblioteksbranchen, idet disse har enten være ansat på kommunale biblioteker eller som folkebibliotekarere. En enkelt har været ansat i en større boghandel.
- Af de resterende kan man konkludere, at mange tidligere har været beskæftiget i andre brancher uden nogen form for relation til biblioteksbranchen; ex. revisorer, bankuddannede og forretningspersonale.

**Ad 3. Regner du med at forblive ansat på DBC indtil du forlader arbejdsmarkedet ?**

Holdning	Ja	Nej	Ved ikke	Ubesvaret
Antal	31	1	9	1

**Ad 4. Har du planlagt, hvornår du vil forlade arbejdsmarkedet ?**

Ja/ Nej	Ja	Nej	Ved ikke
Antal	17	22	2

**Tidspunkt**

- Hvor tidspunkt angives er tendensen, at de fleste vil forlade arbejdsmarkedet som 62-årige. Enkelte vil forlade arbejdsmarkedet allerede som 60 årige, mens en enkelt vil forlade som 67 årig.



## Ad 5. Sammenhæng mellem din planlagte afgangsalder og din nuværende jobfunktion ?

### Tendenser/opfattelser

- 19 personer svarer afkræftende på, om der er sammenhæng mellem den planlagte afgangsalder og nuværende jobfunktion.
- De enkelte personer, der svarer bekræftende, begrundet dette med, at arbejdspresset ikke må blive større end det er nu, hvilket kunne være fremtiden for de pågældende. Andre nævner helbredet eller ønsket om mere fritid som et bekræftende svar på, at der er sammenhæng.

## Ad. 6 Kan din planlagte afgangsalder påvirkes af DBC ?

Ja/Nej	Ja	Nej
Antal	26	10

### Hvordan og på hvilken måde

- Størstedelen af de adspurgte har lavet en **positiv afgrænsning**, hvilket vil sige, at de har opremset hvilke tiltag, der kunne **forlænge** arbejdsforholdet på DBC. Af disse tiltag er de hyppigst angivne ønsket om mindre arbejdspress/ret til trinvis nedtrapning/deltid/fleksibel arbejdstid. Andre formuleringer er til tider anvendt, men disse kan henføres under de ovennævnte.  
Enkelte har også fremsat et forslag til tiltag, der ville medføre, at man bevægede sig fra at være generalist til at blive specialist.
- En mindre del af de adspurgte har foretaget en **negativ afgrænsning**, hvilket vil sige, at de har opremset omstændigheder, der ville **forkorte** opholdet på DBC.  
Af disse negative afgrænsninger kan nævnes, at udvikler arbejdet sig til det kedelige/ uinteressante, spredes arbejdsindsatsen over for mange områder, vil en omstrukturering medføre at arbejdet overflødiggøres eller øges arbejdspresset, vil disse omstændigheder bevirke, at opholdet på DBC forkortes.

## Ad 7. Beskriv din civilstand

Civilstand	Enlig	Gift /Reg. partnerskab	Samboende
Antal	6	30	6



### Ad 8. Overblik over din pensionistøkonomi ?

+/- Overblik	Ja	Nej	Ubesvaret
Antal	18	17	6

#### Ja – redegørelse

- DBC-pensioner, (opsat) tjenestemandspensioner, og efterløn.

#### Nej – redegørelse

- Kun enkelte har besvaret dette. Tendensen er, at enten har de adspurgte ikke regnet på det, eller også finder de efterlønsordningen ganske usikker/uoverskuelig.

### Ad 8a. Har din økonomiske situation afgørende indflydelse på, hvornår arbejdsmarkedet forlades ?

Ja/Nej	Ja	Nej	Måske	Ubesvaret
Antal	8	9	5	3

### Ad 10. Oversigt over attraktive forslag, der kan få indflydelse på tidspunktet for din afgang fra DBC.

#### Kategori A

1. Mulighed for øget adgang til deltidsbeskæftigelse = 13
2. Mulighed for øget adgang til hjemmearbejde = 10
3. Mulighed for øget adgang til fleksible arbejdstider = 5
4. Ret til orlov uden løn = 7

#### Kategori B

5. Ret til nedsat tid med fuld pensionsopsparing (altså løn som deltidsansat og pension som fuldtidsansat) = 14
6. Ret til nedsat tid med fuld løn og fuld pensionsopsparing (eventuelt tidsbegrænset) = 6
7. Længere ferie til seniorer = 12
8. Særlige senioromsorgsdage = 6
9. Højere løn til seniorer = 6
10. Fratrædelsesordninger (økonomiske) = 14

#### Kategori C

11. Mulighed for en løsere tilknytning til DBC, feks. på konsulentbasis til udvalgte opgaver = 10



12. Mulighed for at 2 seniorer deler et fuldtidsjob = 1
13. Oprettelse af seniorjob, hvor man primært udnytter seniorernes erfaring = 10
14. Oprettelse af mentorjob, hvor seniorer oplærer og superviserer yngre = 0.

#### **Ad 11. Barrierer vedrørende Kat. A.**

- Alle skal have adgang til deltidsarbejde.
- Risikoen er isolation fra arbejdspladsen.
- Ad A2 og 3: Disse muligheder vil have deres naturlige begrænsninger, idet ikke alt kan ordnes med mobil/telefon.
- Der er allerede meget fleksibilitet i arbejdstiderne. Større fravær vil påvirke andre i arbejdsgruppen.
- I forbindelse med hjemmearbejdspladser er det et problem, at transmissionsomkostningerne virker begrænsende og dermed i en vis udstrækning blokerende for valg af hjemme pv/arbejdsplads.

#### **Ad 12. DBC – indkomst i forhold til din beslutning om afgangsalder.**

- Indkomst er lig bestemt levestandard.
- Stor rolle, idet DBC – indtægt er familiens største.
- Væsenligste rolle.
- Ringe omfang.
- Økonomien er væsentlig.
- Høj løn vil medføre en udskydelse af afgang.
- Pkt. 5, 7, og 8 vil medføre en udskydelse af afgang.
- Travlhed vil være lette at klare med en ugentlig fridag.
- Indkomst gør at den daglige økonomi kan klares mht. betaling af bolig samt den udgør økonomisk overskud til rejser o.lign.
- Indkomst spiller en afgørende rolle. Bliver man vidende om, at yngre medarbejdere rekrutteres med en højere løn end ældre for det samme stykke arbejde, vil man føle sig nedvurderet og urespekteret.

#### **Ad 13. Barrierer vedrørende Kat. C.**

- Specialisering vil nedsætte stressfaktoren, der er en oplagt tilbagetrækningsårsag og øge motivationen.
- Nedtrappingsordninger kan være ønskeligt i stedet for at holde op fra den ene dag til den anden.
- Tvivl om der er behov for så mange af den type stillinger.
- Politisk ukorrekt på DBC at være specialist. Dette kunne seniorer med erfaring kunne anvendes til.
- Mere specialisering ønskes.



**Ad 14. Forslag til elementer i DBC's seniorpolitik.**

- Ældre medarbejdere skal have adgang til efteruddannelse, så de kan deltage på lige fod med nyuddannede. De skal ikke sættes til det trivielle arbejde.
- Mulighed for hyppigere og ligeværdig dialog.
- Begrebet delpension er ikke nævnt. Hvordan påvirker det private pensionsordninger?
- Intet overarbejde til seniorer – forekommer for hyppigt og er for hårdt.
- Et afslapningsrum bør oprettes.
- Opdeling af arbejdspladser i celler er måske en fordel for ældre.

**Ad 15. Ingen forskel mellem seniorer og yngre medarbejdere.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	3	4	7	21	7	1

**Ad 16. På DBC oplever vi ingen rekrutteringsproblemer.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	7	6	10	15	4	1

**Ad 17. Hidtil har vi kunnet finde fornuftige løsninger på ældre medarbejders særlige behov.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	1	2	15	17	7	2

**Ad 18. Jeg opfatter DBC opleves som en god arbejdsplads, hvor den enkelte har indflydelse på eget arbejde og gode personlige udviklingsmuligheder.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	0	0	9	24	10	0



**Ad 19. Mit job på DBC er specialiseret og er baseret på IT – anvendelse.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	2	1	6	17	14	3

**Ad 20. Jeg skal have gode basale faglige færdigheder og erfaring. Der sker en oplæring i jobbet.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	1	0	10	19	11	3

**Ad 21. Jeg deltager i en avanceret og specialiseret intellektuel produktion.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	1	1	8	19	11	3

**Ad 22. Produktionen reguleres af produktionsplaner og hyppige deadlines, som er synlige og nærværende for den enkelte medarbejder.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	0	3	8	19	11	2

**Ad 23. Produktionsplaner, deadlines og kundekontakt opleves som stressfaktorer.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	7	2	15	14	4	1



**Ad 24. Der er behov for, at fremtidens medarbejdere er i stand til at arbejde på tværs af specialerne og samtidig er specialister på deres felt.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	3	2	6	22	9	1

**Ad 25. Det faglige kvalitetsniveau er sænket i de senere år.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	24	5	7	4	1	3

**Ad 26. Udvidet jobindhold har ført til mindre arbejdstilfredshed.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	24	4	7	5	1	2

**Ad 27. Stigende produktionskrav har ført til mindre arbejdstilfredshed.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	9	8	16	7	1	2

**Ad 28. Seniorpolitik er almindelig personalepolitik, og der er ikke behov for særlige vilkår eller rettigheder for ældre på DBC.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	11	11	14	3	2	2





**Ad 29. Kompetenceudvikling er ikke et særligt problem i forhold til seniorerne.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	1	4	12	18	5	3

**Ad 30. Ældres indlæring sker i et lavere tempo.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	9	9	13	10	1	1

**Ad 31. Yngre har lettere ved IT.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	9	2	14	13	4	1

**Ad 32. Ældre er forandringstunge (mere end yngre).**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	13	12	11	5	1	1

**Ad 33. De ældre forfalder fysisk, men har et større mentalt overskud, psykisk udholdenhed og erfaring end yngre.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	2	0	17	10	8	6



**Ad 34. Seniorer er mere stabile og har et mindre sygefravær end yngre.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	3	0	19	11	6	4

**Ad 35. Man har blandt de nuværende medarbejdere et stort lærings – og udviklingspotentiale på DBC – også i gruppen af seniorer.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	0	0	9	21	8	5

**Ad 36. Der er ikke særlige ledelses – eller motivationsmæssige problemer i forhold til gruppen af seniorer.**

Opfattelse	Uenig	Lidt uenig	Neutral	Enig	Helt enig	Ubesvaret
Antal	1	3	11	20	4	4

**Ad 37. Uddybende kommentarer til spørgsmål 15 – 36.**

- Ad 29: Kompetenceudviklingen må ikke medføre, at arbejdet bliver for differentieret.
- Ad 26: Mængden af skærmarbejde er øget væsentligt.
- Ad 27: En omstrukturering, der vil medføre færre opgaver vil være tilfredsstillende ( nr. 49 ). Ældre medarbejdere har stor konkret ekspertise, men står svagt IT-mæssigt.
- Ad 28: Seniorer har brug for omsorgsdage (som barns 1. sygedag ) til eksempelvis ældre forældre, der kræver pasning.
- Ad 32: Ældre vil i højere grad selv bestemme, hvad forandringerne skal være.
- Generelt: Det faglige kvalitetsniveau er endnu ikke sænket, men jo flere specialer medarbejderen skal sprede sig over, desto ringere kvalitet og jobtilfredshed.
- Generelt:



**Ad 38. Alder som et problem i forhold til jobbet.**

NEJ	JA	HVORDAN
31	5	Udbrændthed, nedsat hørelse.

**Ad 39. Konkrete planer og ønsker for din egen senkarriere på DBC.**

- Status Quo: 20
- Mere specialisering ønskes.
- Ønsker at skifte p.g.a. lille løn.
- Involvering i faglige projekter, hvor ens erfaring er størst.
- At blive mere administrator og mindre arbejder.
- Udfordring i form af lederjob
- Aftrapning fra lederjob.

**Ad 40. Behov ( og ønsker ) for kompetenceudvikling og har du mulighederne samt lysten.**

- Udvikling af lederegenskaber (+): 3
- Videreudanne sig i IT: 3
- + mulighed, men – tid til udvikling af IT-kompetence.
- + behov, men – ambitiøs.
- Lyst og mulighed til ledelsesudvikling.
- + behov og + mulighed for fortsat IT-uddannelse.
- + lyst, men – mulighed.

**Ad 41. Bruger du dine evner og færdigheder, herunder din erfaring, fuldt ud i dit job?**

- Biblioteksmuligheder anvendes ikke meget.
- Filmviden udnyttes ikke.
- Ja: 28
- Nej: 5

**Ad 42. Skjulte talenter.**

- Engelskkundskaber
- Interesse for sprog, men – mulighed
- Home-page produktion
- Designtalent udnyttes ikke.
- Ønske om videreudvikling af strategisk tænkning.



**Ad 43. Kan og vil du snakke åbent med din chef om dine egne planer og ønsker for senkarrieren?**

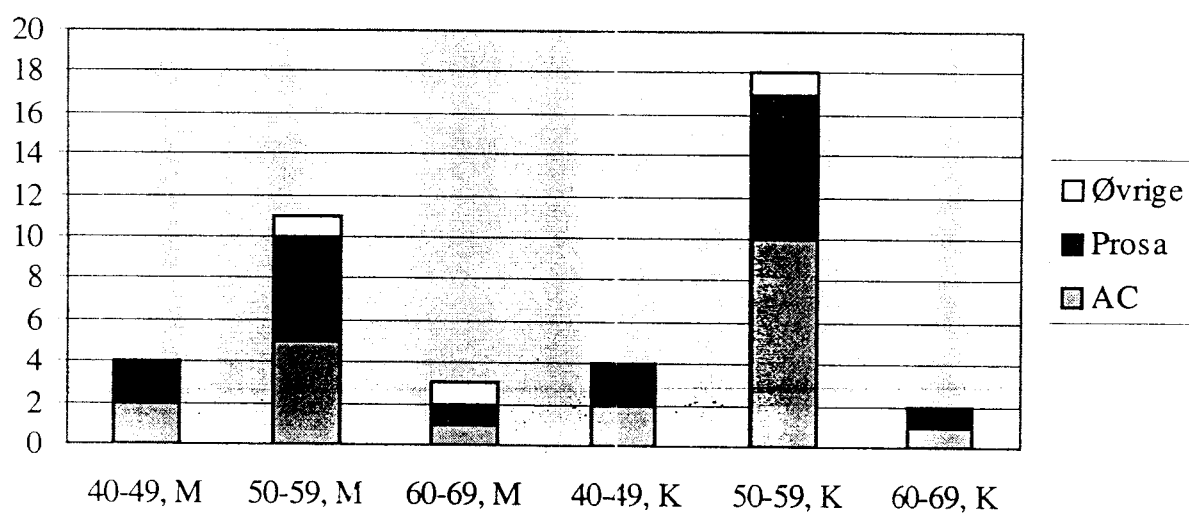
- JA: 35
- NEJ: 2

**Ad 46. Afsluttende kommentarer?**

- Behov for 100% uvildig vejledning omkring pensionsforhold.



### Uddannelsesmæssig baggrund





## Aldersfordeling i forhold til tid for afsked

### Kvinder.

#### 40 – 49 år

I denne aldersgruppe findes 4 kvinder.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 1 svaret " Ved ikke " og 1 har undladt at svare.

De resterende 2 personer har svaret bekæftende på spørgsmålet.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt har 3 personer svaret " Nej " og 1 har angivet et tidspunkt før 65/ 67 år.

#### 50 – 59 år

I denne aldersgruppe findes (18) kvinder.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 4 svaret " Ved ikke ".

14 personer har svaret bekræftende på dette spørgsmål.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt har 6 personer svaret " Nej ".

6 personer har undladt at besvare spørgsmålet.

1 person har svaret bekræftende uden at angive tidspunkt.

5 personer har angivet alderen 60 år.

3 personer har angivet alderen 62 år.

1 person har angivet alderen 65 år.



### 60 – 69 år

I denne aldersgruppe findes 2 kvinder.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har begge svaret bekræftende på dette spørgsmål.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt har begge personer angivet alderen 60 år.

## **Aldersfordeling i forhold til tid for afsked**

### **Mænd**

#### 40 – 49 år

I denne aldersgruppe findes 4 mænd.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 1 person svaret "ved ikke".

1 person har svaret nej.

2 personer har svaret bekræftende på spørgsmålet.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt, har 3 personer svaret nej.

1 person har svaret: i hvert fald indtil 67 år.

#### 50 – 59 år

I denne aldersgruppe findes 11 mænd.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 1 person angivet, at denne ingen planer har på nuværende tidspunkt, og 1 person har svaret "ved ikke".

9 personer har svaret bekræftende på spørgsmålet.



2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt, har 7 personer svaret "nej".

1 person har angivet alderen 60 år.

1 person har angivet alderen 62 år.

1 person har angivet alderen 63 år.

1 person har angivet alderen 65 år.

### 60 – 69 år

I denne aldersgruppe findes 3 mænd.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har alle 3 personer svaret bekræftende på dette spørgsmål.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt, har 2 personer svaret "nej".

1 person har angivet alderen 66 år.

## **Fokus på kompetence og uddannelse**

### **Kvinder**

#### 40 – 49 år

- Nr. 33 angiver, at pågældende gerne vil deltage i kurser og projekter for at kunne være up to date med IT – udviklingen.
- Nr. 24 angiver, at pågældende gerne vil fortsætte med at være under IT – uddannelse.
- Nr. 26 angiver, at kompetenceudviklingen sker løbende.





### 50 – 59 år

- Nr. 57 angiver, at pågældende både har lyst og mulighed til en form for ledelsesudvikling.
- Nr. 6 angiver, at pågældende har mulighed og lyst til at udvikle sine lederegenskaber.
- Nr. 2 angiver, at lysten, men ikke muligheden til videreuddannelse er til stede.
- Nr. 12 angiver, at pågældende har lyst til en uddybning af projektlederfærdigheder.
- Nr. 51 angiver, at pågældende har behov for at udvikle sit IT – kendskab, hvilket også sker ved kursusdeltagelse.
- Nr. 16 angiver et ønske om at færdiggøre en igangværende uddannelse, og derefter tage en videregående uddannelse.
- Nr. 49 angiver, at pågældende har mulighederne, men har ikke den fornødne lyst til at udnytte mulighederne.

### 60 – 69 år

## **Fokus på kompetence og uddannelse**

### Mænd

#### 40 – 49 år

- Nr. 25 angiver, at pågældende forventer, at mulighederne for kompetenceudvikling fortsat vil være til stede.
- Nr. 7 angiver, at pågældende er p.t. under videreuddannelse.

#### 50 – 59 år

- Nr. 50 angiver, at pågældende ønsker mere IT- teknologi på højt plan, og mulighederne samt lysten er til stede.
- Nr. 14 ønsker at blive specialiseret på et enkelt nærmere angivet område.
- Nr. 38 angiver, at selve jobfunktionen er udviklende.
- Nr. 44 angiver, at pågældende har frie hænder til at efteruddanne sig ved at deltage i kurser, konferencer m.m.
- Nr. 41 angiver, at alle muligheder er til stede, dog uden at præcisere disse.



- Nr. 56 angiver, at mulighederne for efteruddannelse er strammet, men en del muligheder er stadig tilstede.
- Nr. 15 angiver, at pågældende har behov for videreudvikling af sin IT – kompetence, men tiden tillader ikke at følge kurserne op.

### 60 – 69 år

- Nr. 20 angiver, at pågældende ønsker at fastholde sin faglige viden, og udvikle den gennem seminarer og kurser som hidtil gjort.
- Nr. 11 angiver, at kompetenceudviklingen er sket løbende gennem jobindholdet.

## lagtagelser ved de opgjorte spørgeskemaer.

### Ad 2.

28 af de ansatte ud af 40 ( 70 % ) oplyste, at de har arbejdet på DBC ( BC/FEK ) i 20 år eller derover.

Af dette kan man objektivt konstatere, at DBC ikke har oplevet den store udskiftning, hvilket vil sige, at størstedelen af medarbejderstaben i seniorgruppen må anses for erfaringsrig.

Baggrunden for ovenstående faktum fremgår ikke af de udfyldte spørgeskemaer, men to mulige årsager bag dette faktum kan nævnes:

1. De ansatte har frygtet at stå som ledige på arbejdsmarkedet i en forholdsvis høj alder.
2. De ansatte har oplevet en vekslen og udvikling af deres jobfunktion på DBC, så de har generelt har følt sig tilfredse og stimulerede på arbejdspladsen ( sammenhold denne påstand med Ad spm. 2b ), og dermed følt sig motiveret til at blive på DBC.

### Ad 2b.

31 ud af 44 ( 70,5% ) af de adspurgte har svaret bekræftende på, at deres job har ændret sig væsentligt i løbet af deres ansættelsesperiode.

Af det anførte kan det ses, at arbejdet er blevet mere IT-orienteret igennem tiderne. Derudover bærer ændringerne præg af almindelige funktionsskifte.

Sidstnævnte vil automatisk medføre en videreudvikling af ens jobindhold ( evt. indebærende ledelsesmæssige beføjelser ); én omstændighed, der vil gøre, at den ansatte ikke føler, at denne er gået i stå, hvilket i sidste ende vil stille en ansat tilfreds på sin arbejdsplads.

### Ad 6.

26 af de adspurgte har svaret JA til spørgsmålet om, deres afgangsalder kan påvirkes af DBC. 10 har svaret afkræftende.

Dette kan umiddelbart tolkes som et positivt moment, idet DBC med de rette tiltag kan forlænge enkelte medarbejders ansættelsesforhold på DBC.

Som det endvidere fremgår af det opgjorte spørgeskema er der forholdsvis bred enighed blandt medarbejderen om, hvilke tiltag kunne forlænge ansættelsesforholdet på DBC:

- Ønsket om mindre arbejdspress.
- Ret til trinvis nedtrapning.
- Deltid.
- Fleksibel arbejdstid.
- Man bevægede sig fra at være generalist til at være specialist.

### Ad 10.

#### Kategori A:

Af de 4 mulige forslag i Kat. A, der kunne få indflydelse på afgang fra DBC, er de to mest eftertragtede:

- Muligheden for øget adgang til deltidsbeskæftigelse ( A1 ): 13.
- Muligheden for øget adgang til hjemmearbejde ( A2 ): 10.

#### Kategori B:

Af de 6 mulige forslag i Kat. B, der kunne få indflydelse på afgang fra DBC, er de tre mest eftertragtede:

- Retten til nedsat tid med fuld pensionsopsparing ( B5 ): 14
- Muligheden for længere ferie til seniorer ( B7 ): 12.
- Oprettelsen af fratrædelsesordninger ( B10 ): 14.

#### Kategori C:

Generelt var disse tiltag ikke særligt eftertragtede, men de to mest eftertragtede var:

- Muligheden for løsere tilknytning til DBC ( C 11 ): 10
- Oprettelsen af seniorjob, hvor man primært udnytter seniorernes erfaring ( C 13 ): 10.

Den forholdsvis store tilslutning til C13 kan sammenholdes med det af de adspurgte udtrykte ønske om, at man udviklede sig fra at være generalist til at være specialist.

#### **Ad 16.**

Med hensyn til rekrutteringsproblemer erklærer 13 ud af 43 ( 30 % ) sig helt eller delvis uenig i påstanden om, at DBC oplever ingen rekrutteringsproblemer.

Det er blevet anført, at disse rekrutteringsproblemer er oplevet i salgs – og IT afdelingen. En nærmere beskrivelse af disse problemer er ikke anført.

#### **Ad 18.**

Med hensyn til DBC som en arbejdsplads, hvor den ansatte har indflydelse på eget arbejde og gode udviklingsmuligheder, anfører 34 ud af 43 ( 79, 06 % ), at de oplever DBC som en sådan arbejdsplads.

#### **Ad 23.**

18 ud af 43 ( 41, 8 % ) erklærer sig helt eller delvis enige i, at produktionsplaner, deadlines og kundekontakt opleves som stressfaktorer.

#### **Ad 24.**

72 % er helt eller delvis enige i, at fremtidens medarbejdere skal kunne arbejde på tværs og samtidig have et speciale.

Dette skal sammenholdes med det før anførte ønske om, at en del af de adspurgte ønsker at bevæge sig fra at være generalist til at være specialist.

#### **Ad 27.**

18, 6 % erklærer sig helt eller delvist enige i, at stigende produktionskrav har medført mindre arbejdstilfredshed.

Dette er ganske vist et mindretal, men et forholdsvis stort mindretal, det væsentlige arbejdsmoment taget i betragtning.

#### **Ad 28.**

51, 1 % er af den helt eller delvise opfattelse, at seniorpolitik ikke er almindelig personalepolitik, og der er behov for særlige vilkår eller rettigheder på DBC for seniorerne.

#### **Ad 34.**

17 ud af 43 ( 39, 5 % er af den opfattelse, at seniorer er mere stabile og har et mindre sygefravær end yngre).

#### **Ad 36.**

24 ud af 43 ( 55, 8 % ) erklærer sig helt eller delvis enige i, at der er ikke særlige ledelses – eller motivationsmæssige problemer i forhold til gruppen af seniorer.

#### **Ad 37.**

Der henvises generelt til Oversigten, men igen anføres det, at jo flere specialer den enkelte medarbejder skal dække, desto ringere bliver kvaliteten og jobtilfredsheden.

#### **Ad 39.**

Af Oversigten fremgår det, at størstedelen af de adspurgte ønsker at fortsætte i deres nuværende jobfunktion.

Igen nævnes ønsket om specialisering.

#### **Ad 43.**

35 af de adspurgte har besvaret bekræftende på spørgsmålet, om de kan snakke åbent med deres chef om planer og ønsker for senkarrieren.

2 har besvaret afkræftende, hvoraf én har anført, at der er en mindre heldig kemi mellem denne og dennes chef.

#### **Delkonklusion.**

En gennemgående tendens blandt seniorerne er, at de ønsker at bevæge sig fra at være generalister til at være specialister.

Dette er kommet til udtryk ved besvarelsen af spørgsmål 6, 10 ( Kat. C ), 24, 37 og 39. Ønsket er begrundet i den omstændighed, at det at være specialist vil indebære for den enkelte medarbejder, at dennes arbejdsbyrde nedsættes ( og dermed stressfaktoren ), idet en specialistfunktion vil åbne mulighed for at den enkelte medarbejder ville kunne koncentrere sig om enkelte udvalgte faglige projekter eller medarbejderen vil opnå en slags konsulentfunktion.

Medarbejderen vil kunne yde DBC et stykke kvalificeret arbejde indenfor et specialeområde grundet dennes erfaring og indgående kendskab til området, og samtidig opleve en gradvis nedtrapning af arbejdsbyrden.

## **Fokus på kompetence og uddannelse. Kvinder.**

### **40 – 49 år.**

- Nr. 33 angiver, at pågældende gerne vil deltage i kurser og projekter for at kunne være up to date med IT – udviklingen.
- Nr. 24 angiver, at pågældende gerne vil fortsætte med at være under IT – uddannelse.
- Nr. 26 angiver, at kompetenceudviklingen sker løbende.

### **50 – 59 år.**

- Nr. 57 angiver, at pågældende både har lyst og mulighed til en form for ledelsesudvikling.
- Nr. 6 angiver, at pågældende har mulighed og lyst til at udvikle sine lederegenskaber.
- Nr. 2 angiver, at lysten, men ikke muligheden til videreuddannelse er tilstede.
- Nr. 12 angiver, at pågældende har lyst til en uddybning af projektlederfærdigheder.
- Nr. 51 angiver, at pågældende har behov for at udvikle sit IT – kendskab, hvilket også sker ved kursusdeltagelse.
- Nr. 16 angiver et ønske om at færdiggøre en igangværende uddannelse, og derefter tage en videregående uddannelse.
- Nr. 49 angiver, at pågældende har mulighederne, men har ikke den fornødne lyst til at udnytte mulighederne.

### **60 – 69 år.**

## **Fokus på kompetence og uddannelse. Mænd.**

### **40 – 49 år.**

- Nr. 25 angiver, at pågældende forventer, at mulighederne for kompetenceudvikling fortsat vil være tilstede.
- Nr. 7 angiver, at pågældende er p.t. under videreuddannelse.

### **50 – 59 år**

- Nr. 50 angiver, at pågældende ønsker mere IT- teknologi på højt plan, og mulighederne samt lysten er tilstede.

- Nr. 14 ønsker at blive specialiseret på et enkelt nærmere angivet område.
- Nr. 38 angiver, at selve jobfunktionen er udviklende.
- Nr. 44 angiver, at pågældende har frie hænder til at efteruddanne sig ved at deltage i kurser, konferencer m.m.
- Nr. 41 angiver, at alle muligheder er tilstede, dog uden at præcisere disse.
- Nr. 56 angiver, at mulighederne for efteruddannelse er strammet, men en del muligheder er stadig tilstede.
- Nr. 15 angiver, at pågældende har behov for videreudvikling af sin IT – kompetence, men tiden tillader ikke at følge kurserne op.

### **60 – 69 år**

- Nr. 20 angiver, at pågældende ønsker at fastholde sin faglige viden, og udvikle den gennem seminarer og kurser som hidtil gjort.
- Nr. 11 angiver, at kompetenceudviklingen er sket løbende gennem jobindholdet.

## **Aldersfordeling i forhold til tid for afsked. Kvinder.**

### **40 – 49 år**

I denne aldersgruppe findes 4 kvinder.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 1 svaret " Ved ikke " og 1 har undladt at svare.  
De resterende 2 personer har svaret bekræftende på spørgsmålet.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt har 3 personer svaret " Nej " og 1 har angivet et tidspunkt før 65/ 67 år.

### **50 – 59 år**

I denne aldersgruppe findes ( 18 ) kvinder.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 4 svaret " Ved ikke ".  
14 personer har svaret bekræftende på dette spørgsmål.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt har 6 personer svaret " Nej ".

6 personer har undladt at besvare spørgsmålet.

1 person har svaret bekræftende uden at angive tidspunkt.

5 personer har angivet alderen 60 år.

3 personer har angivet alderen 62 år.

1 person har angivet alderen 65 år.

### **60 – 69 år**

I denne aldersgruppe findes 2 kvinder.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har begge svaret bekræftende på dette spørgsmål.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt har begge personer angivet alderen 60 år.



## **Aldersfordeling i forhold til tid for afsked. Mænd.**

### **40 – 49 år.**

I denne aldersgruppe findes 4 mænd.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 1 person svaret " Ved ikke ".

1 person har svaret Nej.

2 personer har svaret bekræftende på spørgsmålet.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt, har 3 personer svaret Nej.

1 person har svaret : i hvert fald indtil 67 år.

### **50 – 59 år.**

I denne aldersgruppe findes 11 mænd.

1.

Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har 1 person angivet, at denne ingen planer har på nuværende tidspunkt, og 1 person har svaret " Ved ikke ".

9 personer har svaret bekræftende på spørgsmålet.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt, har 7 personer svaret " Nej ".

1 person har angivet alderen 60 år.

1 person har angivet alderen 62 år.

1 person har angivet alderen 63 år.

1 person har angivet alderen 65 år.

### **60 – 69 år.**

I denne aldersgruppe findes 3 mænd.

1.

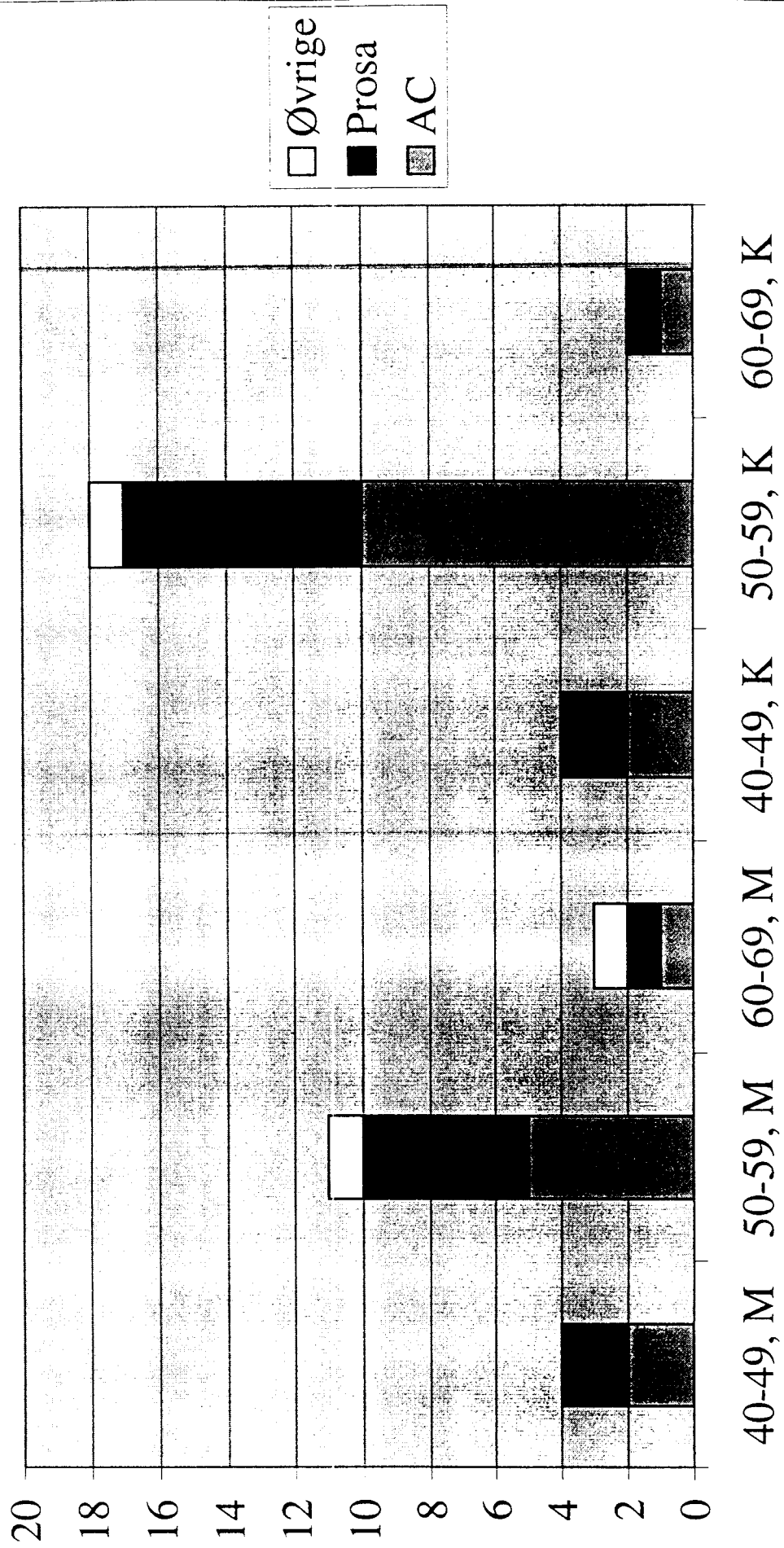
Til spørgsmål 3 om hvorvidt disse personer regner med at forblive ansat på DBC indtil de forlader arbejdsmarkedet, har alle 3 personer svaret bekræftende på dette spørgsmål.

2.

Til spørgsmål 4 om tidspunktet for at forlade arbejdsmarkedet er planlagt, har 2 personer svaret " Nej ".

1 person har angivet alderen 66 år.

## Uddannelsesmæssig baggrund





## Arbejds miljø - fysisk og psykisk

I hvilket omfang er der behov for en særlig indsats over for seniorerne inden for nedstående emner:

Beskriv nogle konkrete forslag, vurdér behovet og giv et skøn over de faktiske muligheder, barrierer og omkostninger.

- lys
- syn
- skærmgener
- arbejdsstedets indretning
- støjfølsomhed
- storrums kontor
- nedsat fysik
- ensidigt, gentaget contra varieret arbejdsindhold
- pausemulighed
- hvilerum
- gymnastik
- stress
- skærmskræk
- forandringsangst
- deadlines
- produktionsmål



## Overenskomst-emner - aftalestof

### KTO-rammeaftalen om seniorpolitik

-et katalog over forskellige muligheder.

#### Seniorordninger:

- nedsat tid - fuld løn og pension
- nedsat tid - delvis lønkomensation og fuld pension
- nedsat tid - fuld pension
- decharging - uændret løn og pension
- decharging - uændret pension
- decharging - lavere løn og pension

#### Generationskifteordninger

Aftale om fratrædelsestidspunkt + løntillæg og/eller fratrædelsesbeløb og/eller pensionsforbedring

#### Fratrædelsesordninger

En økonomisk godtgørelse og/eller pensionsforbedring og/eller tjenestefri med sædvanlig løn.

#### **Andre emner:**

- Seniorferie-fridage
- senioromsorgsdage
- seniororlov med løn
- højere seniorløn

**Program for seniorworkshop tirsdag d. 18. maj 1999**

Tema: "Fleksibilitet og arbejdets organisering."

Tid: Kl. 9.00 – 16.00

Sted: Sophienberg Slot, Rungsted Strandvej 219, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 45 76 09 00

Deltagere:

Fra DBC: HHL, LJ, UN, NMH. LJ, ANJ, LHP

Fra KL: Søren Juul Nielsen, Susanne Wolf

Fra IMC: Kim Pedersen

Program:

- 9.00 Velkomst m. kaffe/the og brød v. Anders Jacobsen, DBC
- 9.15 Hvad er seniorpolitik og hvorfor er det så interessant for både virksomheder og medarbejdere?  
Eksempler på fleksible stillingstyper. Erfaringer fra andre virksomheder.  
v. Kim Pedersen, IMC Business Consulting
- 10.30 Behandling af forslag og problemfelter fra spørgeskemaundersøgelsen. v. Søren Juul Nielsen fra Kummunernes Landsforening.
- Ønsker om øget adgang til deltid, orlov, flex-tid og flexdage, pauser, samt hjemmearbejde kan medføre problemer med arbejdets organisering.
  - Belys de faktiske muligheder og barrierer.
  - Kan 2 seniorer dele 1 job eller 3 seniorer 2 fuldtidsjob ?
  - I hvilket omfang er deltidsbeskæftigelse o.a. former for fleksibilitet mulig og hensigtsmæssig ?
  - Er der behov for seniorstillinger med mere varieret indhold (mindre rutine) f. eks. 2/3-del normalt arbejde og 1/3-del som konsulent, brandslukker, troubleshooter, mentor, vikar i andre afdelinger eller lign. ?
  - Kan man og er det ønskeligt/hensigtsmæssigt at fritage seniorer for oplevede stressfaktorer som deadlines, direkte kundekontakt, undervisningsopgaver, nye opgaver m.v. ? Skal seniorer have mulighed for, at vælge arbejds- og ansvarsområder fra ?
  - Muligheder og barrierer for øget brug af seniorer til a) konsulentopgaver og b) projekter og projektledelse ?
  - Er det muligt og ønskeligt/hensigtsmæssigt, at oprette en særlig jobbørs for seniorer, som de kan vælge at byde ind på ?
  - Registrering af opgaver, hvor der er særlig brug for seniorennes viden og erfaring  
Findes der opgaver, som det er mindre hensigtsmæssigt at sætte seniorer til at løse?
  - "Det lette arbejde til seniorer eksisterer ikke (længere) eller kan ikke tages fra de yngre". -I hvilken udstrækning passer dette udsagn ?
- 12.00 Frokost
- 13.00 Behandling af forslag, - fortsat
- 15.00 Eftermiddagskaffe m. kage
- 15.15 Indstilling af forslag til styrgruppen
- 16.00 Slut



## **Fleksibilitet og arbejdets organisering - oplæg til drøftelse på DBC-workshop 18. maj 1999.**

Følgende forslag og problemfelter skal konkretiseres og beskrives med fordele og ulemper for seniorer, øvrige ansatte og DBC.

Endvidere ønskes en vurdering af behovet for de enkelte forslag, samt et skøn over omkostningerne, samt eventuelle andre følgevirkninger og/eller barrierer.

- 1. Ønsker om øget adgang til deltid, orlov, flex-tid og flexdage, pauser, samt hjemmearbejde kan medføre problemer med arbejdets organisering.  
Belys de faktiske muligheder og barrierer.  
Kan 2 seniorer dele 1 job eller 3 seniorer 2 fuldtidsjob ?  
I hvilket omfang er deltidsbeskæftigelse o.a. former for fleksibilitet mulig og hensigtsmæssig ?**
- 2. Er der behov for seniorstillinger med mere varieret indhold (mindre rutine) f. eks. 2/3-del normalt arbejde og 1/3-del som konsulent, brandslukker, troubleshooter, mentor, vikar i andre afdelinger eller lign. ?**
- 3. Kan man og er det ønskeligt/hensigtsmæssigt at fritage seniorer for oplevede stressfaktorer som deadlines, direkte kundekontakt, undervisningsopgaver, nye opgaver m.v. ? Skal seniorer have mulighed for, at vælge arbejds- og ansvarsområder fra ?**
- 4. Muligheder og barrierer for øget brug af seniorer til a) konsulentopgaver og b) projekter og projektledelse ?**
- 5. Er det muligt og ønskeligt/hensigtsmæssigt, at oprette en særlig jobbørs for seniorer, som de kan vælge at byde ind på ?**
- 6. Registrering af opgaver, hvor der er særlig brug for seniorernes viden og erfaring**
- 7. Findes der opgaver, som det er mindre hensigtsmæssigt at sætte seniorer til at løse?**
- 8. "Det lette arbejde til seniorer eksisterer ikke (længere) eller kan ikke tages fra de yngre". -I hvilken udstrækning passer dette udsagn ?**

**Program for seniorworkshop torsdag d. 27. maj 1999**

Tema: "Åbenhed om senkarrieren."

Tid: Kl. 9.00 – 16.00

Sted: Rolighed, Skodsborg Stranvej 303, , 2942 Skodsborg, tlf. 45 89 17 00

Deltagere:

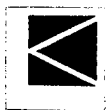
Fra DBC: AAL, ANJ, BHN, BRN, CP, HS, LJ,

Fra KL: Søren Juul Nielsen, Susanne Wolf

Program:

- 9.00 Velkomst m. kaffe/the og brød v. Anders Jacobsen, DBC
- 9.15 Status på behandlingen af spørgeskemaundersøgelsen v. Søren Juul fra Kommunernes Landsforening
- 10.30 Behandling af forslag og problemfelter fra spørgeskemaundersøgelsen. v. Søren Juul Nielsen og Susanne Wolf
- Information og uvildig rådgivning om pensionistøkonomi m.v.
  - Information om "aldring"
  - Tilbud om helbredscheck
  - Kriseberedskab for seniorer
  - Senior-tillidsmand/konsulent
  - Uddannelse af ledere til ældre medarbejdere
  - Seniorklub
  - Individuel plan for senkarrieren for alle over 50 indarbejdes i manualen for medarbejdersamtaler
  - Akcept af ændret rolle for seniorer (Bjarne Riis' karriereforløb)
  - Registrering af seniorernes skjulte og kendte talenter i en erfarings- og kompetencebank
  - Seniorer som brandslukkere og troubleshooters
  - Seniorer som vikarer
  - Opgavebørs for seniorer
  - Seniorer i mentorfunktioner
  - Systematisk erfarings- og rutineopsamling ved pensionering dels ved afskedsinterview og dels ved vidensoverdragelsesproces
- 12.00 Frokost
- 13.00 Behandling af forslag, - fortsat
- 15.00 Eftermiddagskaffe m. kage
- 15.15 Indstilling af forslag til styrgruppen
- 16.00 Slut





## **Åbenhed om senkarrieren - oplæg til drøftelse på DBC-workshop den 27. maj 1999 på Rolighed i Skodborg..**

Følgende forslag (og udsagn) skal konkretiseres og beskrives med fordele og ulemper for seniorer, øvrige ansatte og DBC.

Endvidere ønskes en vurdering af behovet for de enkelte forslag, samt et skøn over omkostningerne.

- information og uvildig rådgivning om pensionistøkonomi m.v.
- information om "aldring"
- tilbud om helbredscheck
- kriseberedskab for seniorer
- senior-tillidsmand/konsulent
- uddannelse af ledere til ældre medarbejdere
- seniorklub
- individuel plan for senkarrieren for alle over 50 indarbejdes i manualen for medarbejdersamtaler
- aksept af ændret rolle for seniorer (Bjarne Riis' karriereforløb)
- registrering af seniorernes skjulte og kendte talenter i en erfarings- og kompetencebank
- seniorer som brandslukkere og troubleshooters
- seniorer som vikarer
- opgavebørs for seniorer
- seniorer i mentorfunktioner
- systematisk erfarings- og rutineopsamling ved pensionering dels ved afskedsinterview og dels ved vidensoverdragelsesproces



**DBC-workshop 1. juni 1999 kl. 9-16 om ældres læring, kompetenceudvikling af seniorer m.v.**

**Program:**

- 9.00 - 9.15 **Velkomst** m. kafe og brød, **status** på seniorprojektet m.v. ved Anders Jacobsen, DBC.
- 9.15 - 11.15 **Seniormedarbejderens særlige kvaliteter**, oplæg ved Ulla Jensen, HD i organisation og personaleudvikling.  
Er seniorer dårligere til at lære nyt?  
Hvordan forholder det sig med modne menneskers fleksibilitet og omstillingsevne?  
Ulla Jensen har gennemgået eksisterende forskning om aldring, samt ældre medarbejderes kvalifikationer, motivation og præstationsevne.
- 11.15 - 12.00 **Forventninger til og blandt seniorerne på DBC**  
konsulent Susanne Wolf, KL, vil gennemgå hovedresultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og interviews blandt seniorer på DBC.
- 12.00 - 13.00 **Frokost**
- 13.00 - 15.00 **Konsekvenser for medarbejder- og kompetenceudviklingen på DBC**  
diskussion under ledelse af konsulent Søren Juel, KL.  
Den stigende aldring af personalet på DBC, samt viden om ældre medarbejderes særlige kvaliteter og ændrede indlæringsmønstre, rejser spørgsmålet om, der som led i det seniorpolitiske projekt, er behov for et forsøg med kompetenceudvikling af seniorer.
- 15.00 - 16.00 **Opsamling og konklusion.**

Sophienberg Slot, Rungsted Strandvej 219, 2960 Rungsted Kyst.

**Foredrag om ældre medarbejderes særlige kvaliteter omhandler:**

1. Baggrund for foredrag, HD-speciale og litteraturstudium
2. Fysiske og mentale svækkelser  
Hvad er det, vi bliver dårligere til med alderen, og hvorfor betyder det i realiteten lidt eller ingenting i langt de fleste jobs?
3. Intelligens-begrebet
  - Baggrundsviden om de kognitivt (tankemæssigt) baserede ændringer/forbedringer, der indfinder sig med alderen.
  - Intelligens set som forskellige brede grupper af evner, hvoraf nogle forringes, nogle er stabile, og nogle forbedres med alderen.
  - Aspekter af alderens betydning for problemløsningsevne og -måde.
4. Kvalifikationer
  - Hvilken betydning har alderen for de specifikke (hårde) kvalifikationer?
  - Aldersmæssig udvikling i udvalgte generelle (bløde) kvalifikationer:
    - Sociale kvalifikationer
    - Kognitive kvalifikationer
    - Personlige kvalifikationer
5. Sammenhæng mellem alder og præstationsevnen for forskellige typer job og opgaver. Alderen kan have såvel positiv som negativ eller ingen indflydelse på præstationsevnen.
6. Evne til at lære nyt
  - Ældre lærer (måske) langsommere, fordi...
  - Det går ikke så galt, som vi bilder os ind: Hukommelsen er aldersstabil i en række henseender.
  - Ældre lærer lige så godt som yngre, hvis...  
Der er en række betingelser, der skal være opfyldt.
  - Læringshindringer, man skal være opmærksom på
7. Lyst til at lære nyt  
Personlighed og individets "livshistorie" betyder mere end alder.
8. Omstillingsevne  
Er ældre dårligere til at omstille sig? Der findes ikke noget entydigt svar.
9. Arbejdsmotivation  
Det daglige arbejde – alderens betydning for indre, ydre og sociale motivationsfaktorer.  
Motivation for at blive i arbejde, til trods for tiltrækningen fra efterlønnen og det frie liv: Særligt vigtige er arbejdsglæden og jobbet udfordring, mht. fysiske og psykiske belastninger, og graden af respekt, selv- og medbestemmelse.
10. Andre, mere kendte, fordele ved ældre medarbejdere: Mere stabile, mere engagerede, mere tilfredse, m.v.
11. Fremtidens medarbejder  
Hvordan passer den ældre medarbejder ind i fremtidens slankere, fladere organisation, med dens ændrede krav til medarbejderne?
12. Hvad kan virksomheden – og medarbejderen selv – gøre for at vedligeholde/forbedre arbejdsevnen og fastholde medarbejderen?

## ÆLDRE MEDARBEJDERES KVALIFIKATIONER, MOTIVATION OG PRÆSTATIONSEVNE

Dette skrift er udtryk for min vurdering, som er baseret på arbejdet med HD-specialet "Ældre medarbejderes arbejdsmotivation og særlige kvalifikationer", såvel litteraturstudium som den praktiske undersøgelse. Jeg har valgt at koncentrere mig om de *forbedringer*, der sker, vel vidende at visse fysiske egenskaber forringes, og at elementære kognitive (tankemæssige) processer, der udgør hjernens helt basale informationsbehandling, bliver gradvis langsommere med alderen.

Nedennævnte forbedringer er *gennemsnitlige*. Personlighedsforskelle vil ofte have større betydning end aldersforskelle. Det er heller ikke alle, der udvikler de forskellige kvalifikationer lige meget, eller overhovedet. Ud over personlighed har individets uddannelse, hidtidige jobs og generelle livserfaring betydning.

### Kvalifikationer

Det er primært de *generelle* kvalifikationer, der udvikles med alderen. I specialet har vi især interesseret os for sociale og overordnede kognitive (tankemæssige) kvalifikationer.

Med alderen forbedres den **sociale kompetence**, bl.a. udvikles:

- Samtaleevne
- Samarbejdsevne
- At omgås andre
- At forstå andre
- Øget social omsorg

Den sociale kompetence er væsentlig for præstationsevnen i mange jobs, på alle niveauer. Eksempler på opgaver kan være at hjælpe på forskellig vis, udrede problemer, vejlede, forhandle, mægle, sælge.

Med alderen pågår også en hidtil ret upåagtet udvikling i **overordnede kognitive (tankemæssige) kvalifikationer**. Der er fundet forbedringer inden for følgende delområder:

- Dømmekraft
- Beslutningsevne
- Praktisk problemløsning
- Visdom (god dømmekraft og rådgivning om vigtige, men usikre livsanliggender)
- Adaptiv job-kompetence (evne til at tilegne sig og udøve hensigtsmæssig job- adfærd)
- At vurdere information
- At acceptere og forholde sig til modsigelser, usikkerhed, flertydighed og komplekse og/eller mangelfulde oplysninger. At acceptere, at der ikke altid findes én sandhed eller én korrekt løsning.

- Mere kompleks tænkemåde og problemløsning, der integrerer egen erfaring og sociale dimensioner. Forudsætninger og omgivelser i øvrigt inddrages mere i overvejelserne.
- Brede perspektiv og øget helhedssyn, hvilket bl.a. udmønter sig i:
- Evne til at finde, acceptere og gennemføre kompromiser
- Fokus på den bedst mulige opgaveløsning ved at inddrage andres ekspertise, fremfor at vægte den snævert personlige præstation.

Yderligere er der belæg for positiv udvikling i **personlige kvalifikationer**, bl.a.:

- Selvstændighed/uafhængighed
- Selvtillid/selvsikkerhed
- Tolerance
- Selvkendskab

Også de *specifikke, faglige* kvalifikationer, forstået som faglig viden/ekspertise/erfaring udvikles med årene. De vil, i modsætning til de generelle kvalifikationer, primært være til gavn, hvor udviklingen ikke går alt for forrygende hurtigt.

Mht. **Læringskompetencen** gælder det, at:

Ældre lærer lige så godt som yngre, hvis indlæringsbetingelserne er tilpasset. Midaldrende og ældre lærer bedst om noget konkret, direkte anvendeligt, der relaterer sig til f.eks. det daglige arbejde. Indlæringen *kan* tage lidt længere tid, fordi hjernens elementære informationsbehandling bliver langsommere med alderen. Derudover skal den nye viden sættes i relation til allerede eksisterende viden og erfaring, der som oftest vokser med alderen. Voksne "tænker mere over tingene".

Læringsevnen er i øvrigt påvirket af individets *tro* på sin egen evne til at lære (self-efficacy), som igen er påvirket af erfaringen med tidligere indlæring. Her kan dårlige erfaringer, måske helt tilbage fra skoletiden, eller f. eks. u hensigtsmæssigt tilrettelagte IT-kurser, have betydning for mange mennesker, der i dag er midaldrende.

## Motivation

Hidtidige resultater viser, at alderen i sig selv ikke er en særlig betydende faktor for arbejdsmotivationen. Andre faktorer har større indflydelse. Ældre såvel som yngre individer er primært *indremotiverede* (arbejdsglæde, kunnen, at udvikle sig, arbejdsmæssigt og personligt, selvbestemmelse, at hjælpe andre m. v.). Der er en tendens til, at de *ydre* motivationsfaktorer som løn, status, anseelse, anerkendelse betyder forholdsvis mindre med årene. Mht. *sociale* behov (accept, kontakt og kammeratskab) er billedet noget uklart. Nogle undersøgelser viser, at ældre er mere afhængige af andre, mens andre resultater tyder på voksende uafhængighed med alderen. Her mener jeg, at denne tilsyneladende inkonsistens skyldes de forskellige forudsætninger, der ligger til grund for de foretagne undersøgelser. Mere herom under "Vurdering af undersøgelser".

Motivationen for at *lære nyt* vil for nogle vokse med alderen, for andre aftage, og for atter andre holde sig konstant. Motivationen påvirkes generelt positivt, hvis den enkelte ældre medarbejder kan se et konkret formål med det nye, og omvendt, hvis det ikke opleves, at indlæringen vil medføre noget udbytte. Negative påvirkninger kan stamme fra angst for at dumme sig over for yngre kolleger, eller manglende tro på egen læreevne. Det ses også, at lærelysten for nogle øges med årene, p.gr. af mere tid og overskud.

### Perspektiv, helhedssyn og arbejdets værdier

Traditionelle motivationsmodeller har tilbøjelighed til, uafhængigt af alder, at anse de værdier, som den enkelte tillægger arbejdet, for subjektive og medvirkende til at opfylde snævert personlige behov.

I modsætning hertil står flere retninger inden for nyere udviklingspsykologi. Ifølge disse udvikler mennesket med årene en større bevidsthed om omverdenen, og sig selv i forhold til denne, hvilket udmønter sig i *øget helhedssyn og –hensyn, bredere perspektiv og mere etiske (arbejds)værdier*. Definitionen af "det gode arbejde" anses således med alderen (i gennemsnit!) at baseres på en mere etisk filosofi, der rækker ud over individet, og et mere omfattende værdisystem, som f. eks. rummer forbindelserne mellem individ, kultur og natur.

Vore egne resultater er relativt svage mht. at påvise et med alderen øget behov for at arbejde mere for helheden, og mindre for de personlige mål, dog ses, i vore og andres resultater, en tendens til, at mere komplekse og ansvarsfulde jobs fremmer helhedssyn og ønsket om at gavne helheden. Endvidere finder vi, at ønsket om ved sit arbejde at *hjælpe andre*, får større betydning med alderen.

### Anvendelse

Hvis virksomheder i højere grad skal motiveres til at ansætte og/eller beholde ældre medarbejdere, kan et middel være en konkretisering af, hvad det er, ældre medarbejdere bliver bedre til. En måde kunne være at kategorisere job- og opgavetyper efter indhold af social kompetence og mere specifikke kognitive kvalifikationer, som f.eks. jobkendskab og jobadfærd inden for enkelte brancher. Dette involverer flere undersøgelser af kvalifikationsudviklingen, på baggrund af langt mere nuancerede og multidimensionelle mål for præstationsevnen, end de hidtil generelt anvendte.

Ønsker man at motivere de ældre medarbejdere til at blive i arbejde, kan ét middel være mere viden om, hvilke værdier ældre medarbejdere tillægger "det gode arbejde". Et andet middel kan være job-design, der i højere grad udnytter ældre medarbejderes særlige kvalifikationer, hvorved en række "indre" behov, som arbejdsglæde, kompetence- og udviklingsbehov opfyldes i højere grad.

### Vurdering af undersøgelser

Det er nødvendigt at foretage en kritisk vurdering af anvendeligheden af de undersøgelser, der foreligger, og foretages omkring ældre medarbejderes kvalifikationer, præstationsevne og arbejdsmotivation. Dermed menes, at de

generelle antagelser om alder og aldring, der mere eller mindre bevidst ligger bag en undersøgelse, kan påvirke undersøgelsens udformning og resultater. F. eks. kan det, der i den ene undersøgelse tolkes som stigende afhængighed af andre, i en anden tages til udtryk for en stigende evne til at optimere problemløsningen ved at inddrage andres ekspertise. Desuden er det efter min mening nødvendigt med et udforskende udgangspunkt for undersøgelsen, idet f. eks. et spørgeskema med faste svarkategorier, udformet på basis af de herskende generelle antagelser om alder, risikerer, i mangel af alternative svarmuligheder, at give direkte misvisende resultater. "Som man råber i skoven, får man svar". Meget af den aldersmæssige kvalifikationsudvikling er af kompleks art, og kræver tilsvarende kompleksitet i undersøgelsesdesign. Som et markant eksempel fremhæves *præstationsevnen*, hvor det er af vital betydning for reel dokumentation af ældre medarbejderes kvaliteter, at denne betragtes og måles som en multidimensional størrelse, og ikke, som det af "bekvemmelighedsgrunde" gælder for mange eksisterende undersøgelser, kun på ét eller to punkter baseret på leders eller evt. kollegers vurdering.

Ulla Jensen

## Kompetenceprofil

<b>Viden</b>	<b>Holdninger</b>
<b>Færdigheder</b>	<b>Adfærd</b>

**Viden** der er nødvendig for at udfylde jobbet, f.eks. uddannelse, IT, bibliotekskendskab, sagsgang på DBC.....

**Færdigheder** som er nødvendige for at udfylde jobbet bedste muligt f.eks. evne til at fungere i flere funktioner, god formidler, evne til at kunne arbejde under tidspres osv.

**Holdninger** f.eks. positivitet, imødekommenhed engagement, -eller mindre heldigt: Arrogance, være sig selv nok.....

**Adfærd** der udspringer af holdninger, f.eks. at være produktiv, ansvarlig pligttopfyldende, social, resultatorienteret eller mindre heldigt: Ineffektiv, forandringstung, uansvarlig, selvpromoverende og illoyal.



## Registrerende afdelinger Kompetenceprofil

<p style="text-align: center;"><b>Viden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteksfaglighed</li> <li>• IT-kendskab</li> <li>• Fagligt speciale</li> <li>• Kende kundens behov</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Holdninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En del af DBC</li> <li>• Favoriseres DBC-produkter</li> <li>• "Vores arbejde"</li> <li>• Humor + optimisme</li> <li>• Fælles følelse</li> <li>• Engagement</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Cost benefit</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Færdigheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunne omsætte regler til praksis</li> <li>• Disciplin</li> <li>• Fantasi indlevelse</li> <li>• Kvantitet fremfor kvalitet</li> <li>• Klare stress</li> <li>• Vilje til at hjælpe nye medarbejdere</li> <li>• Tovholder</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Adfærd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tage sin del af slæbet</li> <li>• Udholdenhed</li> <li>• Pligtopfyldende</li> <li>• Flyde ovenpå</li> <li>• Produktiv</li> <li>• Resultatorienteret</li> <li>• Løsningssøgende</li> <li>• Mere synlige på DBC</li> <li>• Ansvarlighed</li> </ul>

## IT m.fl. Kompetenceprofil

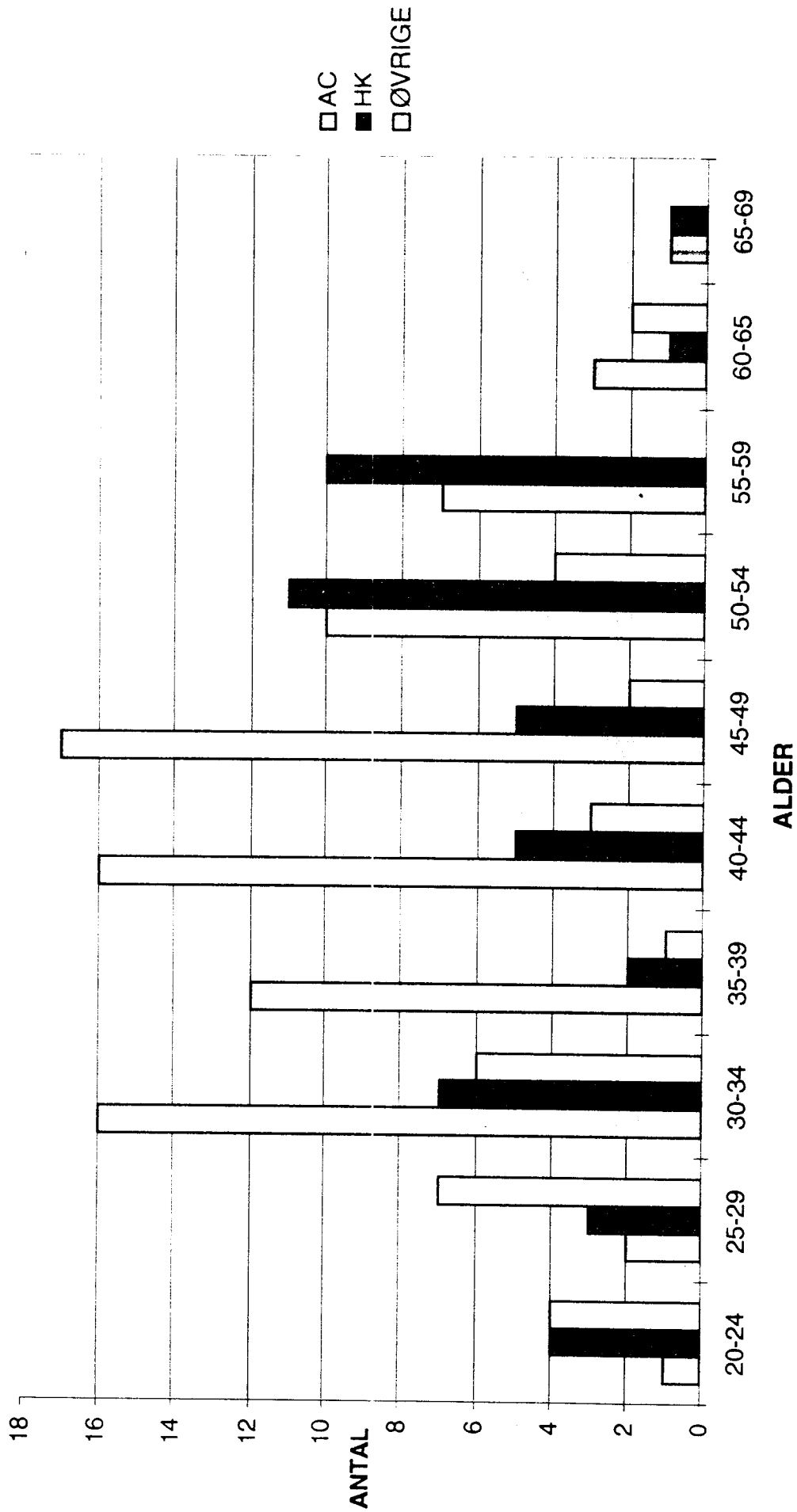
<p style="text-align: center;"><b>Viden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidste nyt IT</li> <li>• Bibliotekskendskab</li> <li>• Købmand</li> <li>• Livslang uddannelse i system</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Holdninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad er godt for DBC er godt for mig</li> <li>• Ansvarlighed</li> <li>• Nyt er spændende</li> <li>• Fordomsfri</li> <li>• Sætte opgave i relation</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Vil gerne hjælpe</li> <li>• Risikovillig</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Færdigheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatorienteret</li> <li>• Kunne udtrykke sig skriftligt</li> <li>• Kunne holde foredrag</li> <li>• Omsætte kravsspecifikation + instruktioner</li> <li>• Undervise</li> <li>• Formidle</li> <li>• Lyst og vilje til at lære</li> <li>• Blik for fremtiden</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Adfærd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatorienteret</li> <li>• Socialt velfungerende</li> <li>• Overholde deadline</li> <li>• Logisk tænkende</li> <li>• Ansvarsbevidst</li> <li>• Samarbejdsvillig</li> <li>• Glad</li> <li>• Produktiv</li> <li>• De andre kan også</li> <li>• Forandringsminded</li> </ul>

# Salgsafdelingen

## Kompetenceprofil

<p style="text-align: center;"><b>Viden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteksviden</li> <li>• Markedsviden</li> <li>• IT-viden</li> <li>• Kendskab til kunderne</li> <li>• Kendskab til produkterne</li> <li>• Produktudvikling</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Holdninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv</li> <li>• Engagement</li> <li>• Imødekommenhed</li> <li>• Omstillingsparathed</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Loyal</li> <li>• Socialt know-how</li> <li>• Evnen og lyst til salgsjob</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Færdigheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Købmandsskab</li> <li>• Conduite</li> <li>• "Deadlines" (arbejde under tidspres)</li> <li>• Mange opgaver samtidig</li> <li>• Arbejde i teams</li> <li>• Sælge varer</li> <li>• Kommunikation med kunderne (kundeservice)</li> <li>• Overblik</li> <li>• Overholde produktionsplaner</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Adfærd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatorienteret</li> <li>• Serviceminded</li> <li>• Selvstændig</li> <li>• Evnen til at lytte og stille spørgsmål</li> <li>• Indgå i de sociale- og arbejdsmæssige sammenhænge med andre afdelinger</li> <li>• Ansvarlig</li> <li>• Åbenhed</li> <li>• Omsorgsfuld</li> </ul>

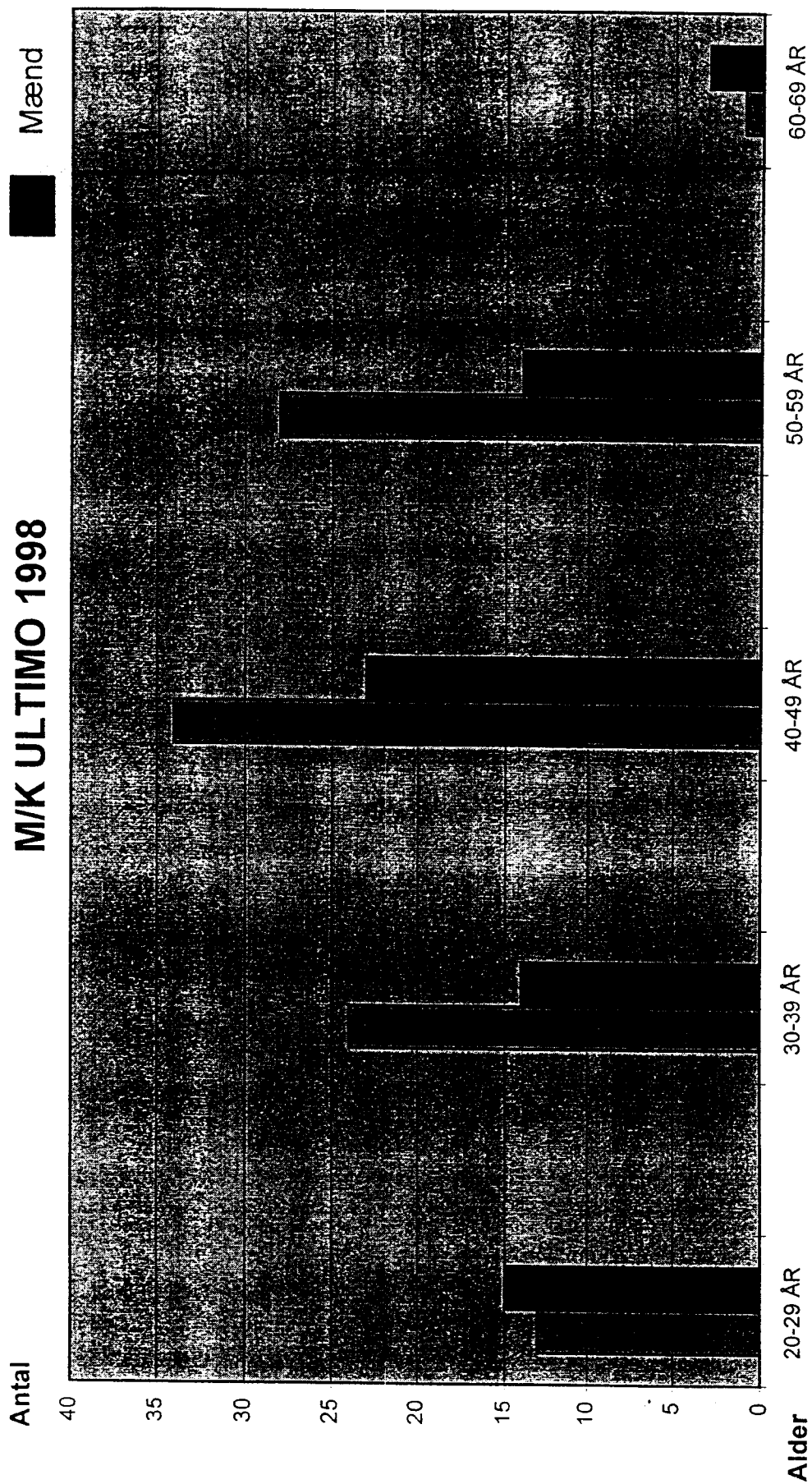
**ALDERSFORDELING PR. 31/12-97**



# ALDERSFORDELING

M/K ULTIMO 1998

Kvinder  
Mænd



## **Personalepolitik i DBC**

### **1. Indledning**

Medarbejderne er DBC's vigtigste ressource - det er deres faglige kompetence, engagement og menneskelige egenskaber, der øver afgørende indflydelse på, hvorledes omverdenen oplever virksomheden og dens produkter. Muligheden for at rekruttere, udvikle og fastholde kvalificerede og engagerede medarbejdere er derfor et kardinalpunkt for DBC.

Det er personalepolitikens mål at styrke denne mulighed.

Personalepolitikken blev oprindelig til på grundlag af drøftelser i chefkollegiet og samarbejdsudvalget samt efter behandling på 5 medarbejderdage i marts 1992, hvor samtlige medarbejdere havde mulighed for at diskutere ledelsens udspil.

En gang årligt evaluerer samarbejdsudvalget hvorledes personalepolitikken føres ud i livet, med henblik på stillingtagen til nye initiativer, ændringer i personalepolitikken mv.

Denne 4. udgave af personalepolitikken, færdigbehandlet i samarbejdsudvalget i december 1995, er blevet til som en revision i sammenhæng med sigtelinieprojektet.

### **2. Personalepolitiske målsætninger**

DBC er en levende virksomhed med åbenhed og gennemskuelse i beslutningsprocesser og med fleksibilitet i organisationen.

Det er det overordnede personalepolitiske mål for DBC at tiltrække og fastholde veluddannet og velmotiveret personale. Herunder arbejdes der for at fremme medarbejderens personlige udvikling, blandt andet gennem jobberigelse, og for at vedligeholde og udbygge de faglige kvalifikationer.

Det faglige niveau hos personalet skal modsvare de krav der stilles gennem DBC's virksomhedsstrategi og perspektivplan.

DBC's personalepolitik skal derfor fremme medarbejdernes evner og muligheder for at vise:

- Initiativ og selvstændighed
- Ansvarlighed og delegering
- Faglig kompetence. Samarbejde - også på tværs i organisationen
- Fleksibilitet Kundeorientering og serviceholdning

DBC er ansvarlig for at tilbyde medarbejderne udviklingsmuligheder i jobbet samt en kompetent og inspirerende ledelse på alle niveauer.

Medarbejderne viser ansvarlighed ved at bidrage aktivt og engageret til virksomhedens udvikling, produktion og økonomiske resultat, ved at være: *interesserede i at påtage sig et medansvar for processer og produkter åbne over for forandringer i jobindhold og organisatorisk placering villige til efteruddannelse*, der sikrer overensstemmelse mellem jobkrav og faglige/personlige kvalifikationer.

## **2.1 Ledelse og samarbejde**

Der foreligger et formuleret sæt ledelsesprincipper, og nøgleordene i disse principper er:

- decentralisering - idet medarbejdere, sektioner og afdelinger er virksomhedens bærende organisatoriske kræfter,
- ledelsesgruppen løfter sit ledelsesansvar ved at formulere politikker og tage initiativer,
- ledelsesgruppen koordinerer, giver respons, deltager og - i principielle spørgsmål - godkender planer, mål og initiativer fra sektioner og afdelinger,
- ledelsesgruppen og chefpanelet fungerer i alle væsentlige spørgsmål som team -ledelsesgruppen vil aktivt benytte samarbejdsudvalget som ramme for en dialog om alle væsentlige spørgsmål i overensstemmelse med den indgåede aftale om samarbejdsudvalg,
- ledelsesgruppen vil tilstræbe en ubureaukratisk ledelsesform.

Alle væsentlige beslutninger bør være resultat af en plan, som medarbejderne har haft mulighed for at øve indflydelse på.

Dette opnåes ved at:

- kommunikationsvejene i organisationen er synlige, kendte og korte, og
- informationspolitikken sikrer, at såvel indholdet i trufne beslutninger som motiverne til beslutningerne er velkendte.

Der foreligger en aftale om samarbejdsudvalg. Formålet med samarbejdsudvalget er, at tilrettelægge og udvikle samarbejdet i virksomheden.

## **2.2 Organisationsudvikling**

DBC er en virksomhed i fortsat udvikling og forandring. Virksomhedens evne - og medarbejdernes vilje - til en sådan fortsat udvikling og forandring er den bedste garanti for virksomhedens eksistens og dermed medarbejdernes tryghed i ansættelsen.

I organisationsændringer involveres tillidsmænd, samarbejdsudvalg, de berørte medarbejdere og afdelinger. I organisationsændringer, der former sig som længerevarende udviklingsforløb, inddrages medarbejderne i udformningen af forslag til opgaveløsning, arbejdsgange, organisering mv.

Såfremt organisationsændringen indebærer behov for omplacering af en medarbejder, tilbydes den fornødne efteruddannelse. Omplaceringer kræver åbenhed i form af information fra ledelsens side, så forudsætninger for og bevæggrunde til omplaceringen er forståelig for alle parter. Forhold vedrørende den berørte medarbejder behandles med fortrolighed.

Ved indskrænkninger er det vigtigt at se på hele virksomheden under ét, herunder på mulighederne for omplacering. Også muligheden for naturlig afgang for ældre personale skal indgå i den samlede vurdering.

Det påhviler lederen af det berørte område, at overveje alternative løsninger i form af samtidige organisationsændringer inden ledige stillinger genbesættes.

## **2.3 Kvalitetsstyring**

DBC og DBC Medier er begge certificerede efter DS/EN ISO9001.

DBC lægger stor vægt på, at alle medarbejdere erkender vigtigheden af kvalitetsstyringen og til en hver tid efterlever de procedurer og instruktioner, der er gældende for deres respektive arbejdsområder.

Det er ligeledes vigtigt, at medarbejderne aktivt deltager i såvel den løbende vedligeholdelse som videreudviklingen af kvalitetsstyringssystemet.

## **3. Rekruttering og ansættelse**

Ansættelse af en ny medarbejder hører til blandt de vigtigste enkeltbeslutninger i virksomheden. Der er tale om et ledelsesansvar, som den berørte sektions- eller afdelingsleder udøver i samråd med repræsentanter for medarbejderne.

Ansøgere har krav på fortrolighed omkring deres ansøgning samt omkring de oplysninger, der i øvrigt kommer frem i forbindelse med ansættelsesprocessen.



Når en ledig stilling skal besættes, nedsætter den pågældende leder et bedømmelsesudvalg, der støtter lederen i forbindelse med stillingsbesættelsen. Sammensætningen af bedømmelsesudvalget må gerne gå på tværs af organisationen.

Bedømmelsesudvalget formulerer opgaverne samt de personlige og faglige krav i den ledige stilling. Som baggrund for dette tager bedømmelsesudvalget udgangspunkt i de personalepolitiske målsætninger samt vurderer den pågældende sektions eller afdelings aktuelle og fremtidige opgaver og medarbejderkredsens sammensætning - herunder behov for aldersspredning, tilførsel af ny viden etc.

Bedømmelsesudvalget skal ved en sådan vurdering tage hensyn til de generelle udviklingstendenser i virksomheden. Det er vigtigt, at en ansættelse ikke sker udelukkende på baggrund af det aktuelle arbejdsområde men også ud fra virksomhedens udviklingstendenser i øvrigt.

Med dette som udgangspunkt udformer bedømmelsesudvalget et stillingsopslag.

Bedømmelsesudvalget gennemgår de indkomne ansøgninger, tager stilling til hvem der skal inviteres til ansættelsessamtale samt gennemfører ansættelsessamtalerne. Lederen bruger bedømmelsesudvalgets indstilling som beslutningsgrundlag.

Den enkelte leder er ansvarlig for, at det afprøves, i hvilken udstrækning ansøgere lever op til de stillede krav, og lederen er ansvarlig for at udvælge den rette ansøger.

Hvis bedømmelsesudvalget i enighed anbefaler det, kan der dispenseres fra kravet om stillingsopslag.

Fremgangsmåden ved besættelse af ledige stillinger kan også benyttes, når der blandt medarbejderne skal rekrutteres til projektstillinger, auditorer eller lignende.

### **3.1 Udvalgelse**

Ved udvælgelsen lægger bedømmelsesudvalget vægt på at ansøgeren kan opfylde de faglige og personlige krav, der er formuleret til stillingen. Overordnet aht. virksomheden set som et hele, lægges der vægt på bevidsthed om og positiv accept af de krav der er stillet i de personalepolitiske målsætninger for DBC, idet en ansættelse ikke sker i en enkelt afdeling men i hele DBC.

### **3.2 Elever, praktikanter m.v.**

Det er DBC's politik at bidrage til unges uddannelse gennem ansættelse af elever og ved åbenhed over for ønsker om praktik- og studiebesøg på DBC mv.

### **3.3 Løn**

Lønmæssigt er Dansk BiblioteksCenter underlagt en række begrænsninger som følge af det nære forhold til det offentlige arbejdsmarked samt i konsekvens af allerede indgåede overenskomster og aftaler. Dansk BiblioteksCenter indgår overenskomster, hvor normallønssystemet fastholdes, men hvor der arbejdes med de muligheder, normallønssystemet giver for fleksible løsninger.

Løn og arbejdstid skal ligge på et niveau, der gør det muligt at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere. En forudsætning for fleksibilitet i løndannelsen er, at løndifferentieringen hviler på kendte og accepterede kriterier. Konsekvensen af kriteriernes anvendelse skal ligeledes være kendte.

### **3.4 Introduktion og opfølgning**

Personalet skal informeres om nye medarbejdere forud for deres tiltræden.

Den nyansatte skal have en introduktion

- til sit arbejdsområde og sin afdeling/sektion indenfor den første uge
- til de funktioner i den øvrige virksomhed, som har umiddelbar betydning for den nyansattes arbejdsområde, inden for de første 3 uger
- til resten af virksomheden og dens produkter snarest muligt derefter og senest inden udløbet af de første 3 måneder.

I forbindelse med en ny medarbejders tiltræden udarbejder den pågældende sektion/afdeling et konkret introduktionsprogram dækkende de første 3 måneder af ansættelsen. Programmet sendes til den nye medarbejder forud for tiltræden.

Inden udløbet af de første 3 måneder af ansættelsesforholdet gennemføres en medarbejdersamtale, hvor der bl.a. sker en vurdering af de gensidige forventninger til ansættelsesforholdet, og den nye medarbejders evt. problemer i forbindelse med introduktionsplanen drøftes. Hensigten hermed er i videst muligt omfang at støtte medarbejderen til at fungere hensigtsmæssigt i jobbet. Såfremt det vurderes, at medarbejderen ikke vil kunne fungere hensigtsmæssigt, bringes ansættelsesforholdet til ophør, hvis der er tale om medarbejdere, der som nyansatte er omfattet af 3 måneders prøvetid.

### **3.5 Vikarer**

DBC ønsker i videst muligt omfang at kunne sikre medarbejderne varig ansættelse.

Såfremt arbejdsopgaver har midlertidig karakter søges de imidlertid løst gennem vikaransættelse.

Vikarer gives den fornødne introduktion til virksomheden og instruktion i deres arbejdsopgaver og deltager i den mødevirksomhed, der tager sigte på løbende orientering og tilrettelæggelse af arbejdet. Hvis vikaransættelsen tager sigte på en periode, der overstiger 6 måneder, gennemføres medarbejdersamtale efter 3 måneders ansættelse.

### **4. Medarbejderudvikling**

I den daglige ledelse og i den årlige medarbejdersamtale arbejdes der for at fremme medarbejderens personlige udvikling, hvor målene er at styrke kvalifikationer som: Initiativrigdom, selvstændighed, ansvarlighed, faglig kompetence, samarbejdsevne, fleksibilitet, kundeorientering og serviceholdning.

Jobberigelse - f.eks. i form af tilvejebringelse af større helheder i produktionsforløbet eller opfølgning i fællesskab af fællesarbejde - er et vigtigt redskab hertil.

At opretholde et fagligt niveau, der modsvarer kravene i DBC's virksomhedsstrategi og perspektivplan.

Dette sker ved deltagelse i efteruddannelse, faglig udvikling af eget arbejdsområde, deltagelse i tværgående udviklingsprojekter, jobudveksling og udstationering for en aftalt periode samt ved at være åben over for generel ændring af jobindhold.

#### **4.1 Medarbejdersamtaler**

Som en del af planproceduren afholder den enkelte chef på hvert niveau *medarbejdersamtaler* med sine nærmeste medarbejdere, hvor chef og medarbejder gensidigt diskuterer samarbejdet og resultater af det sidste års arbejde. De to samtaleparter benytter et "samtaleblad" for at forberede og gennemføre samtalen.

Som resultat af samtalen indgår parterne en gensidig aftale med referat om det næste års mål og planer for den enkelte medarbejder. De to samtaleparter underskriver referatet og medarbejderen modtager en kopi.

Vikarer er ikke omfattet af medarbejdersamtale-systemet eller af de andre initiativer, der tager sigte på medarbejderudviklingen. Hvis vikaransættelsen

tager sigte på en periode, der overstiger 6 måneder, gennemføres medarbejdersamtale efter 3 måneders ansættelse.

Vikarer deltager normalt ikke i udviklingsprojekter, der først vil overgå til drift efter vikariatets udløb, mens vikarer deltager i den løbende faglige udvikling i afdelingen.

#### **4.2 Efteruddannelse**

Den ønskede medarbejderudvikling sikres blandt andet ved efteruddannelse. Inden for rammerne af den enkelte afdelings eller sektionens budget aftales hver medarbejders deltagelse i efteruddannelse ved de årlige medarbejdersamtaler. Ved drøftelsen heraf tages udgangspunkt i:

- konkret arbejdsudførelse, herunder omlægning af arbejdsgange/teknologi, nye opgaver og arbejdsområder, jobbrokering, projektdeltagelse,
- løbende faglig eller værktøjsorienteret udvikling/ajourføring, og
- langsigtede interessebetonede videreuddannelser.

Der foretages en registrering af efteruddannelsesmidlernes anvendelse i WP kartotek og kursusbeviser opbevares i personalekontoret.

På grundlag heraf drøfter samarbejdsudvalget årligt efteruddannelsens omfang og de generelle kriterier for efteruddannelsesmidlernes anvendelse.

#### **4.3 Udstationering**

I forbindelse med medarbejdersamtalerne drøftes medarbejdernes eventuelle ønsker om deltagelse i tværgående udviklingsprojekter, om jobudveksling (midlertidigt) og jobbytte (permanent) samt om udstationering.

Der foretages årligt en koordinering og matchning af de interne ønsker med eksterne ønsker om "indstationering" på DBC.

Som opfølgning på udstationeringer skal den pågældende medarbejder kort og skriftligt redegøre for udbyttet af udvekslingen. Den skriftlige redegørelse opbevares i personalekontoret.

#### **4.4 Nedsat arbejdstid**

Medarbejdere med mindreårige børn samt medarbejdere, i hvis nære familie der iøvrigt gør sig særlige plejebenhov gældende, bør have mulighed for *nedsat arbejdstid*.

Ledelsen vil arbejde for, at der skabes mulighed for påny at blive ansat på fuld tid, når medarbejderen fremsætter ønske herom.

Såfremt der aftales en tidbegrænset - max. et år - nedgang i tid, er der garanti for at kunne vende tilbage til fuld tid.

#### **4.5 Hjemmearbejde**

Hjemmearbejde kan være relevant ved en veldefineret opgave som regel af mindre tidsmæssigt omfang, der hensigtsmæssigt kan løses hjemme i stedet for ved fremmøde på arbejdspladsen.

Hjemmearbejde skal aftales mellem medarbejder og nærmeste leder.

#### **4.6 Fjernarbejde**

Ved fjernarbejde forstås, at en direkte og fast ansat medarbejder helt eller delvist løser sin arbejdsopgave fysisk et andet sted end på virksomheden. Der vil være etableret en arbejdsplads andet sted, typisk i hjemmet. (Eksempelvis kunne der være tale om en underviser fast stationeret i Jylland.)

DBC vurderer løbende andres erfaringer med fjernarbejde, og kan på baggrund heraf tage initiativ til etablering af fjernarbejde.

DBC stiller sig positiv over for medarbejderes/grupper af medarbejderes forslag til at etablere forsøg med fjernarbejde. Det er vigtigt at undgå tab af nødvendig faglig udveksling/udvikling blandt medarbejdere, og at fastholde en helhedsopfattelse af virksomheden.

Arbejdsvilkår for ansatte med fjernarbejde er som for øvrige ansatte et aftalespørgsmål mellem DBC og den relevante faglige organisation.

Rammerne for fjernarbejde skal i givet fald aftales/defineres for den enkelte m.h.t. indhold, omfang og kommunikationsforhold (såvel træffetider som metoder, teknik etc.).

#### **4.7 Orlov**

Under særlige forhold kan virksomheden - såfremt det tjener et fagligt eller personligt udviklingsbehov - bevilge hel eller delvis *orlov* uden løn. Virksomheden bevilger normalt ikke orlov i forbindelse med egentligt stillingsskift.

Såfremt en medarbejder ønsker at gøre brug af forældreorlov eller uddannelsesorlov, vil ledelsen være indstillet på vikaransættelse i orlovs-perioden.

#### **4.8 Lederudvikling**

Ledere gennemfører et ledelsesudviklingsprogram, der understøtter deres forudsætninger for at varetage de særlige kvalifikationskrav, virksomheden stiller til sine ledere. Hensigten er at styrke bevidstheden om lederstil og behov for at videreudvikle den samt at tilbyde de fornødne ledelsesværktøjer.

Chefpanelet udgør et forum for virksomhedens løbende ledelsesudvikling. Det bidrager til den enkelte leders oplevelse af et tilhørsforhold til den samlede ledergruppe. Chefpanelet er desuden et forum for udveksling af erfaringer om ledelsesmæssige, organisatoriske og personalepolitiske spørgsmål.

### **Afvikling**

#### **5.1 Seniorpolitik**

Udover den personalepolitik, der gælder for alle ansatte, har medarbejdere over 55 år mulighed for at få nedsat arbejdstid og eventuelt delpension. Der skal samtidig være mulighed for ændrede eller begrænsede arbejdsområder.

Det er den enkelte medarbejder eller den nærmeste leder, der tager initiativ til en drøftelse af arbejdsvilkårene.

Tryg Forsikring inviterer medarbejdere til et pensionsforberedelsesmøde, når medarbejderen fylder 55 år. Med bistand fra 3. mand, gennemgår Tryg de forhold, man skal være opmærksom på ved overgang til pensionstilværelsen.

##### **5.1.1 Pensionspolitik**

DBC har en pensionsaftale med Tryg Forsikring. Aftalen omfatter Prosa, HK og BF og har til formål at sikre medarbejderne en økonomisk tryk pensionisttilværelse. Det er målet, at alle medarbejdere er omfattet af en pensionsordning.

I forbindelse med nytegning af policer ydes der rådgivning fra Tryg Forsikring. Man vil altid kunne få foretaget supplerende beregninger ved henvendelse til Tryg og det er også indeholdt i pensionsaftalen, at man kan gøre brug af Tryg's socialvejledere og jurister (i pensionsspørgsmål).

DBC vil, i det omfang det praktisk kan lade sig gøre, give medarbejderne mulighed for at benytte lovgivningens tilbud om delpension og mulighed for at arbejde under førtidspensionering.

### **5.1.2 Pensionistpolitik**

DBC bevarer forbindelsen med pensionisterne, ved at pensionisterne omfattes af den almindelige personalepleje, og inviteres til personalefester og andre begivenheder i virksomheden.

### **5.2 Afskedigelse**

DBC ønsker at undgå afskedigelser gennem den formulerede personalepolitik, personaleledelse og styring.

Afskedigelse forsøges undgået ved til stadighed at indrette DBC's virksomhed i forhold til kundernes behov med den tilsvarende personaleudvikling og uddannelse samt jobbrokering og jobændring.

Hvis DBC må skride til afskedigelse, skal afskedigelsessituationen håndteres etisk og i overensstemmelse med gældende aftaler. Afskedigelser skal ske med udgangspunkt i de samme kriterier, som er gældende ved ansættelser.

### **5.3 Afskedssamtale**

Hvis en medarbejder er blevet afskediget, eller hvis en medarbejder har besluttet at forlade virksomheden, tilbydes medarbejderen en *afskedssamtale* med det formål at kanalisere medarbejderens opfattelse af virksomheden ind i overvejelserne om virksomhedens videreudvikling.

Initiativet til denne samtale tages af medarbejderens nærmeste leder, men det er medarbejderen, der bestemmer om og med hvem afskedssamtalen skal gennemføres.

## **Øvrige forhold**

### **6.1 Alkohol**

Af hensyn til produktiviteten, arbejdsmiljøet og indtrykket over for kunder og kolleger accepteres generelt ikke, at nogen medarbejder i DBC i arbejdstiden indtager og/eller er påvirket af alkohol eller lignende stemningsregulerende stoffer.

Det er dog accepteret at indtage alkohol i begrænset omfang ved receptioner, fødselsdage og andre særlige lejligheder.

Overtrædelse af ovennævnte regler vil medføre en skriftlig advarsel. I gentagne tilfælde vil der ske bortvisning eller afskedigelse.

Hvis overtrædelse af DBC's alkoholpolitik skyldes medarbejderens afhængighed af alkohol eller lign. er DBC positiv over for en aktiv hjælpeindsats.

## **6.2 Personaleforening**

Medarbejderne på DBC har en personaleforening, som tilbyder forskellige former for socialt samvær til medarbejderne, uden for arbejdstiden. DBC støtter foreningen økonomisk.