

# Analyse

30. november 2023

## Fastholdelse af ældre talenter på arbejdsmarkedet

Af Ulrik Beck

**I takt med at levetiden stiger, stiger også forventningerne til ældres arbejdsmarkedsdeltagelse. Heldigvis er der en klar tendens til, at stadig flere ældre er i beskæftigelse. Det skyldes først og fremmest stigninger i pensionsalderen og at folk har flere sunde leveår. Alligevel oplever mange ældre, at det er svært at finde et nyt job, og især gruppen af 65-69-årige finder sjældent en ny arbejdsplads.**

Analysen viser:

- Den demografiske udvikling, stigningen i pensionsalderen og forbedret folkesundhed har tilsammen betydet, at langt flere ældre i dag er på arbejdsmarkedet end for 10 år siden.
- Særligt gruppen af 60-64-årige har øget deres beskæftigelsesfrekvens fra 45 til 67 pct. i perioden fra 2008 til 2021. Dermed nærmer de sig med hastige skridt beskæftigelsesfrekvensen for de 25-59-årige på 81 pct.
- De 65-69-årige har også øget deres beskæftigelsesfrekvens, men deres jobskiftetilbøjelighed er ikke steget i samme takt som resten af arbejdsmarkedets. Det kan være et udtryk for, at denne gruppe i høj grad vælger at trække sig tilbage, hvis de af den ene eller anden grund ikke kan/ønsker at fortsætte, på deres nuværende arbejdsplads

### Kontakt

Cheføkonom  
Ulrik Beck  
Tlf. 3140 8705  
E-mail [urb@kraka.dk](mailto:urb@kraka.dk)

## 1. Danskerne lever længere og længere, og danskernes arbejdsliv bliver også længere – hvordan sikrer vi fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet?

### Flere grund til flere ældre på arbejdsmarkedet

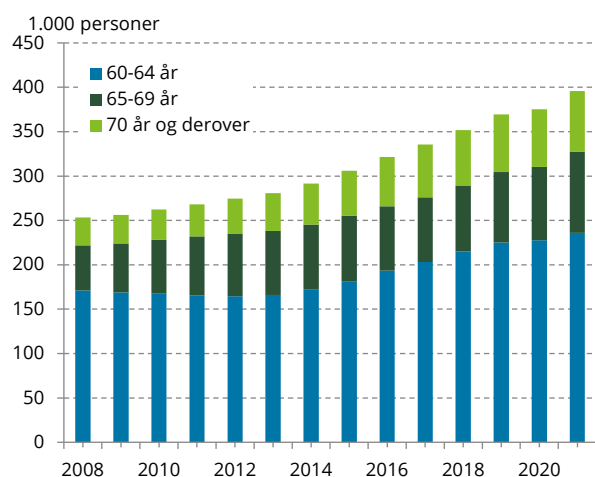
Gennem de seneste år er der kommet flere og flere ældre på arbejdsmarkedet, jf. figur 1.a. Antallet af personer over 60 i beskæftigelse er steget fra ca. 253.000 personer i år 2008 til 396.000 personer i år 2021. Det er der flere forskellige grunde til. For det første er der kommet flere ældre. For det andet er mange ældre i dag raskere end før. Og for det tredje har opjusteringen af folkepensionsalderen øget den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder. En højere folkepensionsalder vil påvirke den faktiske tilbagetrækningsalder direkte, fordi folkepensionsydelsen bortfalder for visse aldersgrupper. Effekterne kan forstærkes gennem koordinations effekter<sup>1</sup> og ændrede normer.

### Reformer påvirker tilbagetrækningsalder

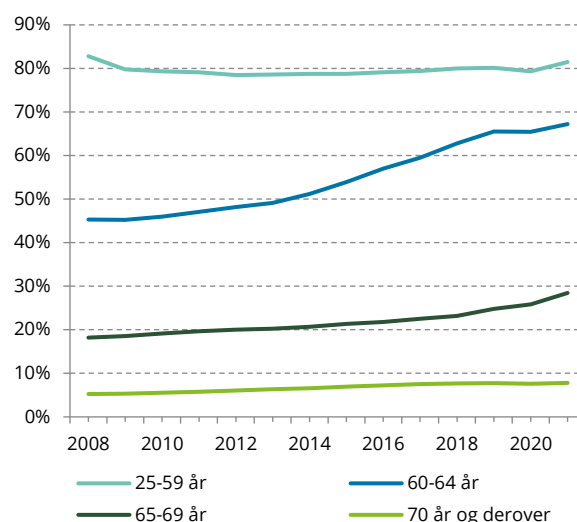
Udviklingen i tilbagetrækningsalderen påvirkes også af andre typer af reformer end fastsættelsen af folkepensionsalderen. Fx har reformer af efterlønnen i både 2006 og 2011 formentlig bidraget til stigningen i antallet af ældre beskæftigede i figur 1.a. Stigningen i antallet af beskæftigede har også medført en stigning i beskæftigelsesfrekvensen blandt ældre, jf. figur 1.b. For de 60- til 64-årige og de 65- til 69-årige er beskæftigelsesfrekvenserne steget med 50 pct. fra 2008 til 2021 (en stigning fra hhv. 45 og 18 pct. til 67 og 28 pct.).

**Figur 1 Beskæftigelse blandt ældre, 2008-2021**

Figur 1.a Antal beskæftigede personer i alderen 60+ over tid



Figur 1.b Beskæftigelsesfrekvenser fordelt på aldersgrupper



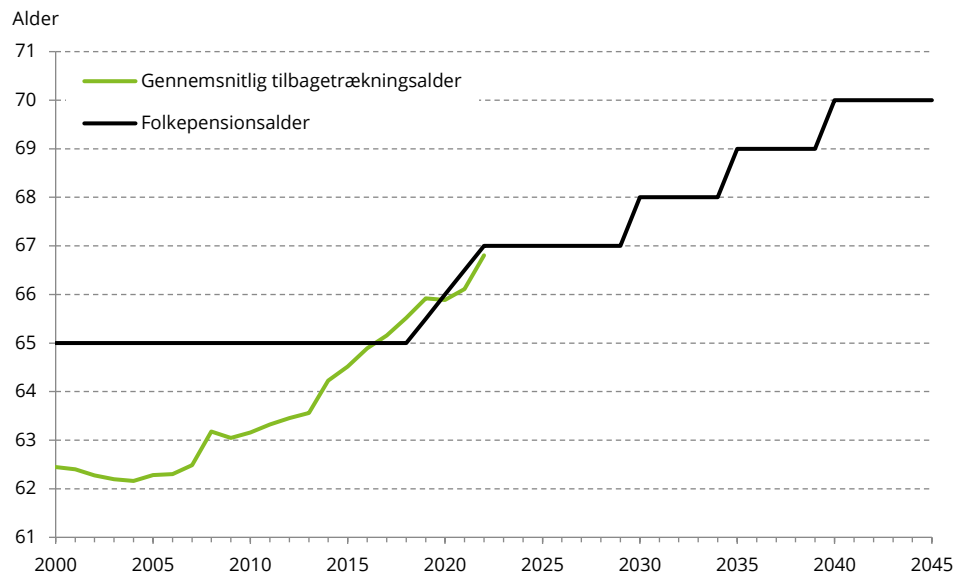
Kilde: Statistikbanken.dk, RAS202, og egne beregninger.

### Hidtil er tilbage-trækning fulgt med folkepensionsalder

Hidtil er den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder steget over tid. I dag ligger den nogenlunde på niveau med folkepensionsalderen, som også er steget, jf. figur 2. Der er dog ingen garanti for, at den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder vil følge opjusteringen af folkepensionsalderen i fremtiden uden yderligere tiltag. En højere tilbagetrækningsalder stiller krav til bl.a. arbejdsgivere om at gentænke talentbegrebet for ældre. For når fx fremtidens 60-årige har 10 år tilbage på arbejdsmarkedet i gennemsnit, bliver det i stigende grad vigtigt at få udnyttet og udviklet denne gruppes talent.

<sup>1</sup> Det vil sige, værdien af at gå på pension (fortsætte på arbejdsmarkedet) for den enkelte mindskes (øges) fx når ens kollegaer/omgangskreds går senere på pension.

Figur 2 Gennemsnitlig tilbagetrækningsalder og folkepensionsalder, 2000-2045



Kilde: Forsikring og pension (gns. tilbagetrækningsalder) og Beskæftigelsesministeriet (folkepensionsalder).

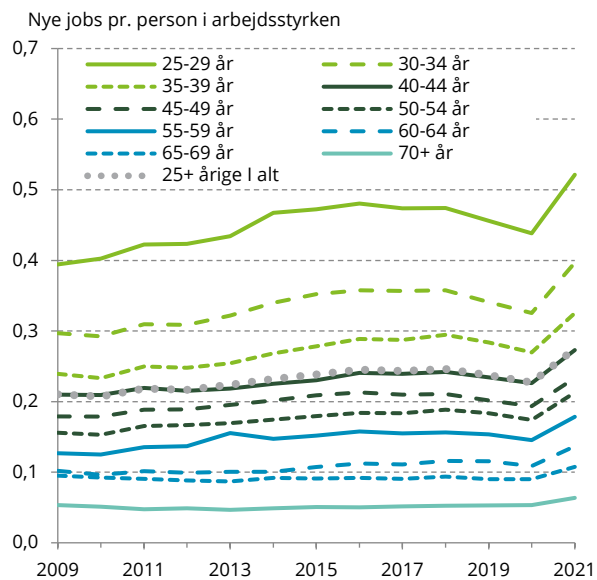
### Ældre skifter ikke job oftere end i 2009, men det gør andre

Noget tyder på, at en del muligheder for de ældre medarbejdere endnu ikke er realiseret. På trods af den kraftige stigning i beskæftigelsesfrekvensen for de 65- til 69-årige, er deres jobskiftetilbøjelighed ikke steget i samme periode, jf. figur 3.b. Set i et længere tidsperspektiv var jobskiftetilbøjeligheden på et historisk lavpunkt i 2009 som følge af finanskrisen, jf. figur 3.a.<sup>2</sup> Derfor er det ikke underligt, at jobskiftetilbøjeligheden er steget for de fleste aldersgrupper siden da. Men for de ældste beskæftigede har sandsynligheden for at finde et nyt job ikke rykket sig. Det behøver ikke at være et problem, hvis det er udtryk for, at de ældre i højere grad end de yngre bliver længere på samme arbejdsplads. Men det kan omvendt være et problem, hvis det er udtryk for, at ældre, der af den ene eller anden grund forlader deres arbejdsplads, ikke kan finde nyt arbejde, og i stedet trækker sig tilbage. I så fald bliver det nødvendigt at få brudt denne tendens i fremtiden, hvis tilbagetrækningsalderen fortsat skal stige.

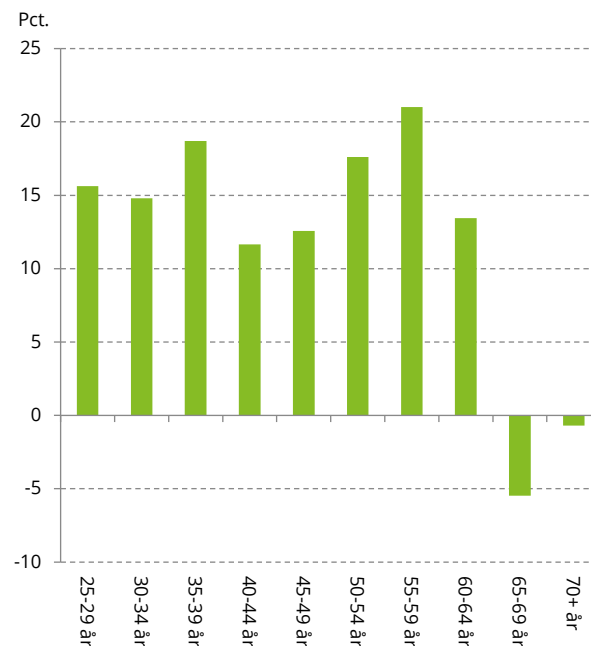
<sup>2</sup> Jf. også figur 2.3 i Kraka-Deloitte (2021).

**Figur 3 Jobomsætning og jobskifter opdelt på alder**

Figur 3.a Jobomsætning per person i arbejdsstyrken



Figur 3.b Ændring i antal jobskifte per person fra 2009 til 2019, opdelt på alder



Kilde: Egne beregninger på baggrund af tal fra jobindsats.dk og Danmarks Statistiks Statistikbank.

**Både fysiske og psykiske ændringer når man bliver ældre**

Når man bliver ældre, sker der typisk en række både fysiske, psykiske og sociale ændringer.<sup>3</sup> Der er fx en generel tendens til, at når folks selvdisciplin og sociale dominans øges med alderen, mens deres såkaldte sociale vitalitet, et aspekt af ekstroversion relateret til bl.a. selskabelighed og positiv affekt, typisk reduceres. Disse ændringer taler for, at ældre medarbejdere i højere grad trives med at arbejde selvstændigt og evt. i mindre teams. Samtidig motiveres folk typisk i stigende grad af indre motivation, når de bliver ældre. Det kan fx være motivation drevet af egne præstationer og oplevelsen af selvstændighed.<sup>4</sup> Omvendt falder motivationen drevet af eksterne faktorer, såsom løn og forfremmelser.

**Tidspunkt i karriere driver også ændringer**

Andre ændringer kan være drevet af det tidspunkt, som de ældre befinder sig på i deres karrierer. Yngre medarbejdere sætter typisk pris på at blive udsat for mange forskellige typer af opgaver, hvorfra de kan tilegne sig nye evner og metoder. Derimod tyder forskning på, at ældre medarbejdere sætter pris på arbejdsopgaver, hvor den samling af evner, som de har akkumuleret gennem deres karrierer, kan sættes i spil. Når dette lykkes, kan det reducere deres lyst til at forlade deres nuværende job.<sup>5</sup>

**Forhold på hjemmefronten ændrer sig**

På hjemmefronten har ældre medarbejdere typisk ikke længere hjemmeboende børn, men har måske i stedet børnebørn, som de gerne vil afsætte tid til, eller en aldrende partner, som kræver pleje. Samtidig er en del ældre medarbejdere mindre fysisk friske, end da de var yngre.

**Ældre kan være udsat for fordomme og diskrimination**

Andre kan også se anderledes på ældre medarbejdere. Fordomme om ældre medarbejdere kan fx hæmme arbejdslyst og ældres muligheder på arbejdsmarkedet.<sup>6</sup> Ældre medarbejdere kan være hæmmet af negative stereotyper omkring ældres ydeevne og handlekraft. Egentlig aldersdiskrimination, hvor ældre medarbejdere systematisk vurderes dårligere uanset kvaliteten af deres arbejde, kan have samme effekt. Det er derfor nærliggende, at en reduktion af negative stereotyper og aldersbaseret diskrimination kan have en positiv effekt.

<sup>3</sup> Roberts m.fl. (2006).

<sup>4</sup> Hertel m.fl. (2013).

<sup>5</sup> Zanibon m.fl. (2013).

<sup>6</sup> Truxillo m.fl. (2015).

### Man kan designe tiltag, der særligt gavner ældre

Med udgangspunkt i de indre og ydre ændringer, der sker i takt med, at folk bliver ældre, kan man designe tiltag, der kan bidrage til at fastholde og tiltrække ældre medarbejdere. Der er næppe ét tiltag, som arbejdsgivere kan indføre, som over en bred kam kan forlænge ældre medarbejders tid på arbejdsmarkedet – ikke mindst fordi ændringerne beskrevet ovenfor er gældende generelt, men ikke vil passe på alle ældre medarbejdere. Men der er alligevel en række områder, som arbejdsgivere generelt kan overveje, om end det i praksis formentlig er meget individuelt fra person til person, hvad der er brug for.<sup>7</sup> Tiltag af denne type inkluderer:

- Fleksible arbejdstider og hjemmearbejde
- Øget selvstændighed i opgaveløsningen
- Mindre fokus på forskellighed i opgaver og mere fokus på, at medarbejdernes akkumulerede evner kan anvendes
- Øget motivation gennem fx øget fokus på samfundsværdien af de løste opgaver, fremfor løn og forfremmelser
- Mindre hårdt fysisk arbejde

### Viden om effekter af tiltag er endnu begrænset

Der er endnu begrænset videnskabelig viden om interventioner inden for disse områder rent faktisk virker. Men som følge af den generelle ældning af befolkningen i mange industrialiserede lande, må man forvente, at dette ændrer sig i fremtiden.

---

<sup>7</sup> Truxillo m.fl. (2015), Pak m.fl. (2019).