*Ingi Rúnar Eðvarðsson**

Öldrun Íslendinga, stjórnun fyrirtækja og vinnumarkaður 21. aldar

Ágrip

Það er vel við hæfi þegar hillir undir aldamót að skoða þær blikur sem eru á lofti í íslensku atvinnulífi. Hér verður hugað að breytingum á aldurssamsetningu þjóðarinnar og þýðingu þeirra fyrir mannaráðningar í fyrirtækjum, stefnumörkun í menntamálum þjóðarinnar og afleiðingar fyrir vinnumarkað. Afar brýnt er að stjórnvöld og stjórnendur fyrirtækja geri sér ljósa grein fyrir langtímaþróun vinnumarkaðar þannig að samkeppnishæfni íslensks efnahagslífs aukist. Niðurstöður eru þær helstar að íslenska þjóðin mun eldast þannig að árið 2030 munu liðlega 18% þjóðarinnar vera 65 ára og eldri. Það mun valda því að skortur verður á ungu starfsfólki, lífeyrisgreiðslur munu aukast, sem og útgjöld til heilbrigðismála. Fyrirtækin munu líklega gefa þessum vanda lítinn gaum í fyrstu, en keppa síðan innbyrðis um ungt starfsfólk og loks með því að þjálfa og endurmennta starfslið sem komið er yfir miðjan aldur. Þessar breytingar kalla á nýjar áherslur í menntamálum þjóðarinnar þar sem ríkari áhersla verður á símenntun.

Breytingar á aldurssamsetningu þjóðarinnar

Ein þeirra óteljandi breytinga sem átt hafa sér stað í kjölfar iðnbyltingar víða um lönd eru stórstígar breytingar á ungbarnadauða, fæðingartíðni, ævilengd og dánartíðni. Afleiðingar þess eru að sífellt fleiri þjóðir eldast með þeim hætti að öldruðum fjölgar örar en ungu fólki.

Á Íslandi fækkaði lifandi fæddum börnum á ævi hverrar konu úr 4,1 á tímabilinu 1956-60 í 2,1 á árunum 1991-1995 (Hagstofa Íslands, 1997c). Hér ræðir um helmings fækkun á liðlega þremur áratugum. Þróunin hefur gengið svo langt í mörgum löndum að fólksfjölgun hefur stöðvast og fólksfækkun hefur jafnvel átt sér stað. Samhliða lækkandi fæðingartíðni hafa lífslíkur fólks á Vesturlöndum aukist vegna þess að dregið hefur úr barnadauða, vinnuskilyrði hafa batnað, mataræði sömuleiðis, framfarir hafa orðið í læknavísindum og heilsurækt hefur færst í vöxt. Sem dæmi um þessa þróun má nefna að meðalævilengd íslenskra karla hefur lengst um 15,3 ár á rúmlega hálfri öld og er nú 76,2 ár. Ævilengd kvenna hefur einnig lengst um 15 ár á sama tíma og er hún nú 80,6 ár (Hagstofa Íslands, 1997c). Mannfjöldaþróunin hérlendis sýnir svipuð einkenni. Frá árinu 1950 hefur öldruðum fjölgað um 2,3% að jafnaði á ári, börnum yngri en 14 ára hefur fjölgað um 0,8% árlega og fólki á vinnualdri hefur fjölgað um 1,5% (Skýrsla forsætisráðherra..., 1998).

Hér á landi er gert ráð fyrir tæplega tífaldri fjölgun fólks eldra en 65 ára á tímabilinu 1920-2025 og 11,8% fjölgun sem hlutfalli af þjóðinni á sama tíma (sjá töflu 1). Það sýnir enn að meðalaldur þjóðarinnar er að hækka. Konur eru að jafnaði eldri en karlar. Árið 1920 voru konur 65 ára og eldri 8,1% þjóðarinnar og karlar 5,7 af hundraði. Árið 1990 voru hlutföllin 11,9% fyrir konur og 9,5% fyrir karla.

* Höfundur er dósent í stjórnun við Háskólann á Akureyri.

Tafla 1. Fjöldi Íslendinga 65 ára og eldri 1920-2025

	Fjöldi	*Hlutfall af heildarmannfjölda í %*
1920	6.566	7,0
1950	10.865	7,5
1980	22.707	9,9
2010	36.514	12,26
2030	60.377	18,82

Heimildir: Hagstofa Íslands 1997 b og c.

Mikillar fjölgunar eldri borgara er að vænta þegar fjölmennustu árgangar Íslandssögunnar verða komnir á eftirlaun á árunum 2020-2030. Árið 2030 er því t.d. spáð að tæplega fimmti hver Íslendingur verði eldri en 65 ára.

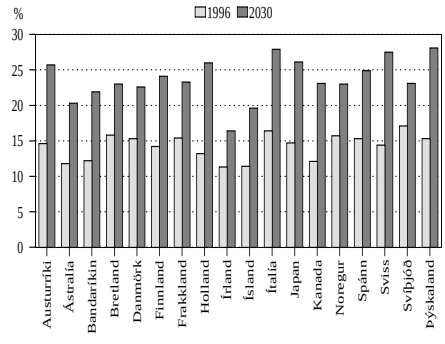
Óyggjandi er að öldrun Íslendinga eykst með ári hverju, en mikilvægt er að hafa í huga að hlutfall eldri borgara er mun hærra meðal flestra annarra þjóða (sjá mynd 1). Hlutfall aldraðra er aðeins lægra á Írlandi og það er svipað á Nýja-Sjálandi. Um þessar mundir eru aldraðir hlutfallslega flestir í Svíþjóð, en árið 2030 er áætlað að hlutfall aldraðra verði hæst í Þýskalandi, Ítalíu og Sviss.

Vinnumarkaðsmál

Þegar litið er til vinnumarkaðsmála birtist sér-

Mynd 1

Hlutfall 65 ára og eldri af heildarmannfjölda í nokkrum OECD-ríkjum 1996 og 2030



Heimild: Skýrsla forsætisráðherra..., 1998

kennileg mynd í nánast öllum OECD-löndum: Samtímis því sem öldruðum fjölgar, fækkar stórlega einstaklingum eldri en 55 ára sem eru virkir í atvinnulífinu. Atvinnuþátttaka fólks eldra en 55 ára lækkaði að meðaltali um 12,5% á tímabilinu 1965-1990 í OECD-ríkjum.[1] Þróunin er mishröð eftir löndum og þar gætir mikils kynjamunar. Atvinnuþátttaka karla hefur minnkað mun hraðar en kvenna. Fækkun karla nam á bilinu 20-30 af hundraði á árunum 1970-1990 en kvenna um 4-9% á sama tíma (Employment Outlook, 1992). Skýringar á minnkandi atvinnuþátttöku í efri aldurshópum eru ýmsar og þar má m.a. nefna að eftirlaunaaldur hefur víða verið lækkaður. Hann er nú 60-65 ár í mörgum löndum[2] og hann er hæstur 67 ár í Danmörku, Noregi og á Íslandi. Í mörgum löndum þar sem atvinnuleysi hefur verið útbreitt hafa einstaklingar eldri en 55 ára auk þess verið hvattir til að flýta starfslokum með því að breyta atvinnuleysisbótum í ellilífeyri, einstaklingar með skerta starfsorku hafa verið settir á langtíma sjúkrabætur, örorkubætur o.fl. (Employment Outlook, 1992; Skýrsla forsætisráðherra...).

Vinnumarkaðskannanir Hagstofunnar sýna að atvinnuþátttaka karla eldri en 65 ára minnkaði um 8,6% á árunum 1991-1996 og þátttaka kvenna um 3 af hundraði á sama tíma. Ástæður

1. Fram til ársins 1990 var atvinnuþátttaka fólks hér á landi skilgreind sem hlutfall þeirra sem störfuðu meira en 13 vikur á ári af mannfjölda. Vinnumarkaðskannanir Hagstofunnar skilgreina hins vegar alla starfandi sem unnið hafa eina klukkustund eða lengur í viðmiðunarviku. Síðan er atvinnuþátttaka reiknuð sem hlutfall starfandi af mannfjölda.
2. Ýmsar starfsstéttir hafa lægri eftirlaunaaldur.

Tafla 2. Atvinnuþátttaka fólks 55 ára og eldri í nokkrum OECD-ríkjum árið 1996

Land	*Karlar*		*Konur*	
	55-64 ára	*65 ára og eldri*	*55-64 ára*	*65 ára og eldri*
Austurríki	42,6	6,1	18,8	2,6
Ástralía	60,9	9,2	28,6	2,5
Bandaríkin	66,0	16,8	49,2	8,8
Bretland	62,4	8,2	40,8	3,2
Danmörk	67,9	4,7	40,1	0,9
Finnland	46,0	5,1	42,9	2,0
Frakkland	41,5	2,5	30,9	1,2
Holland	42,3	5,4	18,6	0,9
Írland	63,9	15,1	21,3	3,0
Ísland	92,7	43,6	56,4	31,8
Ítalía	55,8	5,8	21,1	1,6
Japan	84,4	37,3	48,5	15,6
Kanada	58,9	10,1	36,3	3,3
Noregur	72,3	14,9	57,4	9,0
Spánn	54,9	2,9	19,9	1,4
Sviss	82,3	15,8	59,0	9,0
Svíþjóð	70,4	13,9	59,0	9,0
Þýskaland	53,3	4,2	28,4	1,5

Heimild: Skýrsla forsætisráðherra… 1998.

þess eru aðallega vaxandi atvinnuleysi og aukin samkeppni um störf (Hagstofa Íslands, 1997c).

Annað atriði sem vert er að nefna er að atvinnuþátttaka hinna eldri á Íslandi er mun meiri en í flestum öðrum löndum (tafla 2). Athuganir Þjóðhagsstofnunar á skattframtölum sýna að langalgengast sé að fólk láti af störfum við 70 ára aldur.

Það vekur athygli að ólifuð meðalævi er lengst í þeim löndum þar sem atvinnuþátttaka hinna eldri er mest. Samkvæmt töflu 2 er atvinnuþátttaka eldra fólks hæst meðal Íslendinga, Japana og Svisslendinga og ólifuð meðalævi er jafnframt sú lengsta meðal þessara þjóða innan OECD. Meðalævi þessara þjóða er á bilinu 78,2-79,1 ár (Skýrsla forsætisráðherra..., 1998). Hér kann tilviljun ein að ráða en vert væri að kanna þau mál nánar.

Hagstofa Íslands áætlar að landsmönnum fjölgi í 320.728 árið 2030, um tæplega 1% árlega (Hagstofa Íslands, 1997c). Ein afleiðing þess er að vinnufærum einstaklingum á aldrinum 16-74 ára mun fjölga. Hagstofan hefur einnig framreiknað vinnuafl á Íslandi til ársins 2030 og sjást helstu niðurstöður í töflu 3.

Þannig er áætlað að vinnufæru fólki muni fjölga um 34.100 til ársins 2030 (23,1% aukning). Körlum mun væntanlega fjölga um 19.300 og konum um 14.700 og gert er ráð fyrir svipuðu hlutfalli kynja á vinnumarkaði. Samkvæmt spánni mun fólki undir fertugu fækka um 3.100, þ.e. úr 78.200 manns í 76.900. Hlutfall þeirra af heildarvinnuafli lækkar því úr 53 af hundraði í 42,4%. Eins og taflan sýnir fjölgar fólki yfir fertugt um 34.000 manns til ársins 2030 og verður þá 57,6% af heildarmannafla. Það er mjög í samræmi við þróun mála meðal annarra Evrópuþjóða. Samkvæmt skýrslu Evrópusambandsins um lýðfræðilega þróun í Evrópu mun fólki yfir sextugu fjölga um 50 af hundarði á næstu 30 árum (Morgunblaðið 7. mars 1996).

Tafla 3. Framreikningur vinnuafls 1996-2030 [3]

	1996	*2000*	*2010*	*2020*	*2030*
Vinnuafl alls	147.300	156.400	172.600	182.000	181.400
16-24 ára	23.900	24.200	25.300	24.100	22.600
25-34 ára	35.500	34.100	34.500	36.600	34.200
35-44 ára	36.100	38.600	36.700	37.300	39.300
45-54 ára	26.700	32.100	38.600	36.700	37.300
55-64 ára	17.700	19.200	28.300	34.000	32.300
5-74 ára	7.400	8.200	9.200	13.100	15.700

Heimild: Hagstofa Íslands, 1997a.

Þjóðhagslegar afleiðingar öldrunar

Hvaða þýðingu hefur þetta fyrir atvinnulífið í heild næstu áratugi? Allar líkur er á því að þeir atvinnurekendur sem treyst hafa á starfskrafta ungs fólks og greitt hafa lág laun muni verða illa úti í framtíðinni (Atkinson, 1989). Hérlendis er ungt starfsfólk fjölmennt í kvikmyndahúsum, á hótel- og veitingastöðum, í verslunum og iðnaði, einkum fiskiðnaði (Hagstofa Íslands, 1995). Ennfremur eru líkur á því að skortur verði á menntuðu fólki undir fertugu. Afleiðingar þess yrðu minni framleiðni þar sem afköst eldra starfsfólks eru að jafnaði minni en hinna yngri og einnig vegna þess að endurmenntun eldra fólks er minni. OECD hefur áætlað að fjölgun eldri borgara muni leiða til þess að landsframleiðsla á mann verði 10% lægri í Bandaríkjunum árið 2050 en nú, um 18% lægri í Evrópusambandslöndum og 23% lægri í Japan, þ.e. ef framleiðni helst óbreytt (Skýrsla forsætisráðherra..., 1998).

Fjölgun eldra fólks mun einnig valda því að lífeyrisgreiðslur munu vaxa ört næstu áratugi og það gildir bæði um lífeyrissjóði og opinberan grunnlífeyri. Hér á landi jukust greiðslur almannatrygginga og lífeyrissjóða t.d. úr 2,90% af vergri landsframleiðslu árið 1980 í 3,71% árið 1995. Mikill þrýstingur kann jafnframt að skapast á bæði skatt- og heilbrigðiskerfi þegar ellilífeyrisþegum fjölgar örar en fólki á vinnumarkaði. Til dæmis má nefna að í Bandaríkjunum er hlutfallið þrír vinnandi einstaklingar á hvern ellilífeyrisþega og það hefur lækkað úr 120 árið 1950 (Parillo o.fl., 1996). Árið 1950 voru 9,9 vinnandi einstaklingar fyrir hvern 67 ára og eldri á Íslandi, en árið 1996 hafði hlutfallið lækkað niður í 6,6. Árið 2030 er áætlað að 3,3 á vinnualdri verði á hvern ellilífeyrisþega. Álag á heilbrigðiskerfið mun líklega stóraukast þegar þjóðin eldist og þá kann að verða vandi að tryggja fé til þess þegar hefðbundnar skattheimtuleiðir breytast. Nýlegar rannsóknir benda þó til að útgjaldaaukning til heilbrigðismála verði minni en áður var talið. Útgjöld til heilbrigðismála nema nú 8-10% af landsframleiðslu OECD-ríkja og áætlanir gera ráð fyrir að heilbrigðisútgjöld aukist um 10-20% á næstu 15-20 árum (Skýrsla forsætisráðherra..., 1998).

Viðbrögð stjórnenda fyrirtækja

Stjórnendur fyrirtækja munu bregðast við þessum vinnumarkaðsbreytingum með ýmsum hætti. Líklega munu þeir keppa um starfsfólk undir fertugu með boði um hærri laun og önnur kostaboð. Það gæti dregið úr menntun í samfélaginu þar sem fyrirtæki leituðust við að kaupa ungt fólk úr skólum. Einnig gæti orðið tilhneiging til að draga úr formlegum menntakröfum við

3. Hér er einungis um framreikning vinnuafls að ræða en ekki spá um líklega þróun á vinnumarkaði. Þannig er ekki gert ráð fyrir aukinni atvinnuþátttöku kvenna sem er mjög líkleg í ljósi liðinna ára, né er hugað að menntun og atvinnuþátttöku. Vaxandi menntun þjóðarinnar mun líklega leiða til aukinnar atvinnuþátttöku eldra fólks.

ráðningar þar sem fáir einstaklingar hefðu slíka menntun. Hér þarf einnig að huga að alþjóðavæðingu þar sem einstök lönd gætu misst ungt, vel menntað fólk til annarra landa. Einkum á það við um Evrópulönd þar sem sameiginlegur vinnumarkaður er í gildi innan ES og EES-landa. Til að koma til móts við þessar breytingar verður leitast við að auka atvinnuþátttöku í atvinnulífi. Stjórnvöld munu líklega stuðla að því að hækka eftirlaunaaldur með lagasetningu og fyrirtækin gætu höfðað til kvenna en atvinnuþátttaka þeirra er enn lægri en karla.

John Atkinson, breskur vinnumarkaðsfræðingur, telur að fyrirtæki framtíðar muni bregðast við lýðfræðilegum breytingum á vinnumarkaði á fjóra ólíka vegu. Í fyrsta lagi með því að beita óvirkri hentistefnu, í öðru lagi með virkri hentistefnu, í þriðja lagi með stefnumörkun sem tekur mið af framboði á vinnumarkaði og loks stefnumörkun sem mótast af eftirspurn innan fyrirtækja (sjá töflu 4). Hann telur einnig að þróun þessara mála muni taka ákveðna stefnu: „Gert er ráð fyrir að fyrirtækin þróist frá því að gera lítið sem ekkert, til að keppa um tiltækt vinnuafl, leitist síðan við að greina viðeigandi varaskeifu þess á almennum vinnumarkaði og endi á því að bæta staðsetningu og frammistöðu þeirra starfsmanna sem fyrir eru“ (Atkinson, 1989, 22).

Atkinson telur að fyrstu viðbrögð atvinnurekenda við skorti á yngra starfsfólki verði að gera minni kröfur til þeirra umsækjenda sem sæki um störf, að draga úr framleiðslu eða auka yfirvinnu starfsmanna. Þetta er hentistefna sem tekur mið af því að hlutirnir lagist í framtíðinni. Þegar slík hentistefna er orðin of erfið og kostnaðarsöm fyrir fyrirtækin munu þau færast í reit 2. Meginaðgerð fyrirtækja á því stigi er að keppa innbyrðis um takmarkað vinnuafl. Líklega munu þau auka samvinnu við háskóla til að fá ungt fólk til starfa, breyta um ráðningarstefnu og auglýsa með nýjum og framandi leiðum eftir fólki, bæta ímynd varðandi konur og hækka launin við tiltekna starfsmenn. Hættan er sú að önnur fyrirtæki munu gera slíkt hið sama og þensla í launamálum sé vís. Þetta mun auka launakostnað fyrirtækja (Atkinson, 1989).

Hinn mikli launakostnaður ungra starfsmanna mun reka nokkur fyrirtæki í 3. reit, þ.e. að sækjast eftir öðrum starfsmönnum en ungu fólki. Það felst einkum í því að ráða eldri konur og beina sjónum að rosknu starfsfólki almennt, sérstaklega með ráðningu slíks fólks, eða að draga úr starfslokum miðaldra fólks og loks með því að leita orsaka fyrir og draga úr tíðum starfsmannaskiptum. Hvað eldri konur varðar hafa mörg fyrirtæki endurskoðað stefnu sína varð-

Tafla 4. Líkan Johns Atkinsons yfir viðbrögð fyrirtækja við vinnuaflsskorti

	1. Reka á reiða *(Eftirspurn innan fyrirtækja)*	*2. Samkeppni* *(Framboð á vinnumarkaði)*
Hentistefna	Aðhafast ekkert Heimila að ráðningarkröfum hnigni Minnka framleiðslumagn Yfirvinna	Auka leiðir til nýráðningar Hreyfanleiki Auka samvinnu við skóla Bæta ímynd Minnka kynjamisrétti Hækka laun
	4. Skapa *(Eftirspurn innan fyrirtækja)*	*3. Finna varaskeifu* *(Framboð á vinnumarkaði)*
Stefnumörkun	Aukin þjálfun og endurmenntun Aukinn aðgangur að menntun Hreyfanleiki innan fyrirtækis Endurskipulagning athafnasvæða	Þjálfa og endurmennta eldra starfsfólk Þjálfa og endurmennta Draga úr starfsmannaskiptum

Heimild: Aktinson 1989.

andi hlé starfsfólks frá störfum til barneigna og heimilishalds og telja jákvætt að konur á miðjum aldri komi aftur til starfa. Aðgerðir varðandi hina eldri felast í því að draga úr aldursmismunun, t.d. í starfsauglýsingum, og fá starfsfólk til að fresta töku ellilífeyris. Oft er það gert með því að fólk vinni hlutastörf og taki ellilífeyri að hluta.

Atkinson telur að þessar aðgerðir geti verið fyrirtækjunum kostnaðarsamar og muni leiða hluta þeirra á lokareit. Hann einkennist af því að fyrirtækin beita þjálfun og endurskipulagningu til að bæta frammistöðu eigin starfsliðs. Þá er lögð rík áhersla á að auka hæfni starfsfólks með menntun og þjálfun og það mun leiða af sér aukna framleiðni vinnuafls (með því að auðvelda vinnuafli að færast á milli starfa og nýta þekkingu sína til fulls, og þeir sem hafa eftirsótta hæfni þurfi ekki að eyða tíma sínum í óþarfa hluti).

Bandaríkjamaðurinn Douglas H. Powell (1998) telur líkt og Atkinson að erfiðleikar fyrirtækja á 21. öld verði miklir vegna skorts á ungu fólki. Vandinn er hins vegar sá að fáir stjórnendur í Bandaríkjunum gera sér fulla grein fyrir stöðu mála. Powell vitnar til nýlegrar rannsóknar máli sínu til stuðnings. Í þeirri rannsókn voru 773 forstjórar spurðir um þessi mál og niðurstöður hennar sýna að einungis 10% þeirra telja að skortur á ungu fólki flokkist undir stjórnunarlegan vanda í náinni framtíð.

Powell segir að fyrirtæki verði að bregðast við þessum vanda með breyttum áherslum í starfsmannamálum. Ef fyrirtækin vilja halda í hæfileikaríka einstaklinga á miðjum aldri eða eldri verði þau að bjóða upp á hlutastörf og ellilífeyri að hluta. Hann bendir einnig á að eldra starfsfólk hafi jafn ólíkar þarfir og væntingar og yngra fólk. Því sé brýnt að fyrirtæki afli upplýsinga um þá einstaklinga:

- sem hafi fulla starfsorku og vilji vinna áfram í fullu starfi,
- sem vilja starfa áfram í hlutastarfi,
- sem vilji hætta störfum og fara á eftirlaun.

Þeim fyrirtækjum sem huga í tæka tíð að þessum málum og afla upplýsinga hjá starfsfólki sínu mun vegna vel í framtíðinni að mati Powells.

Öldrunarvandi Íslendinga er minni en margra grannþjóða okkar og því eru flest íslensk fyrirtæki á byrjunarreit hvað viðbrögð við vinnuaflsskorti varðar. Í nokkrum greinum, svo sem hjá fjölmiðlum, fjármálafyrirtækjum o.fl., gætir samkeppni um ungt, vel menntað fólk og góð laun eru í boði. Langt virðist í land til að fyrirtæki hér á landi fari að huga að þriðja og fjórða stigi í stefnumörkun varðandi ráðningu starfsfólks.

Afstaða stjórnenda í fyrirtækjum þarf að taka miklum breytingum á næstunni til að aðlagast fyrirhuguðum breytingum á vinnumarkaði. Um þessar mundir er algengt að atvinnurekendur víða um heim segi upp eldra starfsfólki vegna þess að þeir telja að það afkasti minna en ungir starfsmenn, endurmenntun þeirra sé dýrari, hinir eldri lendi frekar í slysum og séu oftar fjarverandi vegna veikinda. Laun eldri starfsmanna eru auk þess hærri að jafnaði þar sem kjarasamningar kveða á um starfsaldurshækkanir, lengra orlof og veikindadagaákvæði með hækkandi aldri. Eldra starfsfólk er hins vegar mikilvægt fyrir fyrirtækin. Bandarískar rannsóknir sýna að eldra starfsfólk hefur reynslu og innsæi sem hina yngri skortir, það er í raun sjaldnar fjarverandi, sýnir fyrirtækinu meiri hollustu og hefur jákvæðari afstöðu til starfsins en yngra fólk (Parillo o.fl., 1996; Powell, 1988).

Endur- og símenntun

Stjórnendur framtíðar munu standa frammi fyrir nokkuð sérstæðum vanda. Þeir munu hafa í þjónustu sinni tiltölulega hátt hlutfall eldri starfsmanna á sama tíma og tæknibreytingar verða örar og samkeppni milli fyrirtækja verður mikil á flestum sviðum. Sífellt auknar þekkingarkröfur verða einnig gerðar til fólks í þekkingarþjóðfélagi framtíðar. Þjálfun og endurmenntun starfsmanna mun því gegna lykilhlutverki.

Fyrst er að huga að námsfyrirkomulagi framtíðar. Um þessar mundir er mikið framboð á menntun og þjálfun: Þjálfun í fyrirtækjum (iðnnám, starfsfræðsla), námskeið skóla og fyrir-

tækja (Endurmenntunarstofnun, Rafiðnaðarskólinn, Prenttæknistofnun og tölvu- og hugbúnaðarfyrirtæki svo nokkuð sé nefnt), hefðbundið skólanám og fjarnám er í mótun (gagnvirkt sjónvarp, tölvupóstur, Netið o.fl.). Áherslur og mikilvægi munu breytast. Þannig er mjög líklegt að fyrirtæki þurfi að sinna endurmenntun í ríkari mæli en nú. Erlendis gætir nú þróunar til lærdómsfyrirtækja þar sem allir starfsmenn fást við að greina og leysa vandamál þannig að fyrirtækið geti bætt frammistöðu sína og vaxið (Daft, 1995). Í slíkum fyrirtækjum er mikið lagt upp úr hópstarfi og þjálfun starfsfólks og þar er nám skilgreint allt að 30% starfsins. Mikilvægt er einnig að miðla upplýsingum til starfsmanna og kenna þeim að túlka slíkar upplýsingar.

Auk þess sem þjálfun og endurmenntun mun aukast mun einnig verða stórfelld aukning á framboði og eftirspurn á námskeiðum á vegum skóla og fyrirtækja. Glöggt dæmi um það er vöxtur Endurmenntunarstofnunar á liðnum árum. Líklega verða stutt námskeið í boði jafnt og lengra (1-3 ára) hlutanám með starfi. Mjög mikil aukning mun einnig verða í fjarnámi og fræðslu í gegnum Netið. Hér kann vanþekking eldri borgara á tölvum að hamla slíkri þróun nú, en eftir nokkra áratugi ætti það ekki að vera nein hindrun í ljósi þess að flestir sem eru undir fertugu í dag þekkja vel til tölvuumhverfis. Þá kann að verða vöxtur í fræðslustarfi frjálsra félagasamtaka, svo sem félaga eldri borgara. Nú þegar er mikið starf í gangi í Bandaríkjunum þar sem aldraðir sækja námskeið um ólík efni, allt frá gríska heimspeki til frönskunáms. Boðið er upp á dags- eða kvöldnámskeið og eru þau einkum sótt af vel menntuðu og rosknu fólki. Athyglisvert er að eldra fólk stendur sjálft fyrir þessum námskeiðum (Miller, 1997).

Inntak námsins er einnig mikilvægt. Þar þarf að huga að tvennu. Í fyrsta lagi námsgetu eldra fólks. Þjálfun þess þarf að sníða að þörfum þess og fara þarf hægar yfir námsefnið en hjá yngra fólki. Reynslan sýnir einnig að best sé að kenna eldra fólki í litlum hópum þar sem ekki er mikil aldursdreifing (Flipczak, 1998). Í öðru lagi er að huga að mikilvægri þekkingu eða hæfni í framtíðinni. Hvað þarf eldra starfsfólk að læra á næstu áratugum? Samkvæmt tímaritinu *Training and Development Magazine* er mikilvægasta færni 21. aldar þessi hér: Lestur, skrift, tölvuþekking, að tala, að hlusta, leysa vandamál, stjórna sjálfum sér, námsfærni, vinna í hóp og stjórna öðrum (Organizations in Transition, 1997). Eins og þessi listi ber með sér eru það líklega tvö atriði - tölvuþekking og hópvinna - sem verða framandi fyrir eldra starfsfólk. Tímaritið *Workforce* greindi í janúar 1998 frá spá 60 starfsmannastjóra um þróun atvinnulífs árið 2008. Hvað þróun vinnuafls varðar eru niðurstöður þessar:

- Gerð verður krafa um símenntun.
- Markmið náms og þjálfunar mun að jafnmiklu leyti miðast við að bæta frammistöðu sem að auka færni einstaklinga.
- Fjölhæfir starfsmenn verða í meiri metum en sérhæfðir starfsmenn.
- Lausn vandamála og ákvarðanataka verða mikilvæg bæði í starfi og námi.
- Starfsfólk mun mennta/þjálfa sig þegar það telur þörf á og mun nota margs konar tækni.
- Fyrirtæki munu krefjast þess að einstaklingar þroski stöðugt hæfileika sína og starfsmenn munu bregðast með jákvæðum hætti við slíkum kröfum.
- Ómögulegt verður að starfa í framtíðinni án grundvallartölvuþekkingar.
- Þeir einstaklingar sem eru snöggir að tileinka sér nýja þekkingu verða í hávegum hafðir í síbreytilegum heimi.
- Hópvinna og sérstök verkefni verða meginþættir í persónulegri þróun.

Auk þeirra þátta sem þegar hafa verið nefndir má leiða sterk rök að því að atvinnulíf framtíðar krefjist eftirtalinnar hæfni:

- Sjálfstæðis í starfi - sjálfsaga.
- Kerfisbundinnar greiningar vandamála.
- Skipulegrar upplýsingaöflunar.
- Tungumálakunnáttu.
- Rökleiðslu.
- Tjáningar í ræðu og riti.

Starfsmenntun er dýr þar sem um mannaflafreka iðju er að ræða og launakostnaður er allt að 80% af heildarkostnaði (Leuven og Tuijnman, 1996). Því er mikilvægt að spyrja hverjir eigi að bera straum af auknum símenntunarkostnaði þegar fram líða stundir? Í flestum OECD-ríkjum hefur ríkisvaldið staðið undir grunn- og framhaldsskólanámi. Þar sem ríkissjóðir margra landa eru ekki aflögufærir um ný viðfangsefni eru litlar líkur á því að ríkin standi ein að símenntun (Leuven og Tuijnman, 1996). Aðrir aðilar verða einnig að koma að því máli. Þar eru ýmsar leiðir færar, svo sem að fyrirtækin taki virkari þátt í menntun starfsmanna sinna, ýmist ein eða í samstarfi við hagsmunafélög.[4] Önnur leið er að einstaklingar beri hluta af námskostnaði annaðhvort með skólagjöldum eða greiðslu hluta af námskeiðsgjaldi. Slík leið hentar trúlega vel fyrir miðaldra fólk þar sem stór hluti þess hefur komið sér upp skuldlitlu húsnæði og börnin eru flutt að heiman. Slíkt fólk á miklar eignir og laun þess eru há vegna starfsaldurshækkana. Loks má nefna að mikilvægt er að ríkisvaldið styrki stórfellda endurmenntun þegar eldra starfsfólk þarf að mennta sig til nýrra starfa vegna þess að það nám sem það menntaðist til í æsku er ekki lengur gjaldgengt á vinnumarkaði.

Niðurlag

Í þessari grein hefur verið leitast við að skýra frá öldrun Íslendinga og áhrif hennar á starfsemi fyrirtækja og vinnumarkað 21. aldar. Ljóst er að margvíslegar breytingar eru í vændum.

Hér á landi er gert ráð fyrir tæplega tífaldri fjölgun fólks eldra en 65 ára á tímabilinu 1920-2025. Við upphaf tímabilsins voru 6.566 einstaklingar eldri en 65 ára en árið 2025 er áætlað að þeir verði 60.377. Hlutfall þeirra af heildarmannfjölda hækkar úr 7% í tæplega 19 af hundraði. Þrátt fyrir þessar breytingar er hlutfall eldri borgara mun hærra meðal flestra vestrænna þjóða.

Á sama tíma og öldruðum einstaklingum fjölgar víða um heim fækkar þeim einstaklingum eldri en 55 ára sem eru virkir í atvinnulífi. Atvinnuþátttaka fólks eldra en 55 ára lækkaði að meðaltali um 12,5% á árunum 1965-1990 í OECD-ríkjum. Samkvæmt vinnumarkaðskönnunum Hagstofunnar minnkaði atvinnuþátttaka karla eldri en 65 ára um 8,6 af hundraði á árunum 1991-1996 og þátttaka kvenna minnkaði að sama skapi um 3%. Hafa ber þó í huga að atvinnuþátttaka Íslendinga eldri en 55 ára er með því hæsta sem þekkist innan OECD-landa.

Hagstofa Íslands hefur framreiknað vinnuafl til ársins 2030. Þar kemur fram að vinnufæru fólki muni fjölga um 34.100 næstu 30 árin. Samkvæmt spánni mun fólki undir fertugu fækka um 3.100 og hlutfall þess af heildarvinnuafli lækka úr 53% í 42,4%! Fólki yfir fertugu mun hins vegar fjölga um 34.000 manns og verður 57,6% af heildarvinnuafli árið 2030.

Þetta mun hafa margvíslegar þjóðfélagslegar afleiðingar í för með sér. Skortur verður á yngra starfsfólki og mun hann væntanlega draga úr framleiðni í atvinnulífi. Lífeyrisgreiðslur munu aukast, einnig útgjöld til félags- og heilbrigðismála.

Stjórnendur fyrirtækja munu bregðast við skorti á ungu fólki með ýmsu móti en John Atkinson telur að þeir munu fylgja hentistefnu í fyrstu, síðan taki við samkeppni um tiltækt vinnuafl, að því búnu leitist stjórnendur eftir að þjálfa og endurmennta eldra starfsfólk og endi á því að auka endurmenntun og hreyfanleika eigin starfsmanna.

Fjölgun eldri starfsmanna í fyrirtækjum á tímum þekkingarsamfélags og örra tæknibreytinga kallar á mjög öfluga endur- og símenntun starfsfólks. Því er spáð að mikil aukning verði í þjálfun í fyrirtækjum, námskeiðshaldi, fjarnámi og námi á Netinu. Ennfremur verður líklega aukning í fræðslu á vegum félagasamtaka eins og Félags eldri borgara.

---

4. Dæmi um slíka framsýni er stofnun Prenttæknistofnunar 6. maí 1991. Stofnunin er fjármögnuð með 1% framlagi af launum allra starfsmanna sem eru félagsmenn í Félagi bókagerðarmanna. Félagið féll frá áður umsaminni 0,5% launahækkun og Félag íslenskra prentiðnaðarins bætti við öðrum 0,5%, þannig að atvinnurekendur og starfsmenn standa sameiginlega undir rekstri stofnunarinnar (sjá Ingi Rúnar Eðvarðsson, 1997).

Fjármögnun símenntunar verður á hendi fyrirtækja sem taka virkari þátt í endurmenntun starfsfólks, á hendi ríkisins og einstaklinga sem greiða hluta námskostnaðar sjálfir með skólaeða námskeiðsgjöldum. Sú lausn hentar líklega vel fyrir miðaldra fólk sem á skuldlitlar fasteignir og uppkomin börn.

Af framansögðu má ráða að staða Íslands er tiltölulega góð: Þjóðin er hlutfallslega yngri en margar nágrannaþjóðir, atvinnuþátttaka aldraðra er mikil og ellilífeyrisaldur er hér hærri en í flestum iðnríkjum. Þá eru útgjöld til félags- og heilbrigðismála lægri hér en í flestum samkeppnislöndum. Af því má sjá að Ísland gæti notið yfirburðastöðu í samkeppni við Evrópuþjóðir þegar fram líða stundir.

Heimildir

Atkinson, John, 1989: „Four Stages of Adjusting to the Demographic Downturn“, *Personell Management*. 21. árg., 8. tbl. 1989, bls. 20-25.

Daft, Richard L., 1995: *Organization Theory and Design*. West Publishing Company. Minneapolis/St. Paul.

Flipczak, Bob, 1998: „Old Dogs, New Tricks“, *Training*. 35. árg., 5. tbl., maí 1998.

Hagstofa Íslands, 1995: *Vinnumarkaður 1994*. Hagskýrslur Íslands III, 26, Reykjavík 1995.

Hagstofa Íslands, 1997a: *Vinnumarkaður 1996*. Hagskýrslur Íslands III, 51, Reykjavík 1997.

Hagstofa Íslands, 1997b: *Hagskinna 1997*. Reykjavík.

Hagstofa Íslands 1997c: *Landshagir 1997*. Hagskýrslur Íslands III, 47, Reykjavík 1997.

Ingi Rúnar Eðvarðsson, 1997: *Samtök bókagerðarmanna í 100 ár*. Þjóðsaga, Reykjavík.

Leuven, Edwin og Tuijnman, Albert, 1996: „Life-long learning: Who pays?“, *The OECD Observer*, 199. tbl., apríl-maí 1996.

Miller, Berna, 1997: „The quest for lifelong learning“, *American Demographics*, 19. árg., 3. tbl., mars 1997.

Morgunblaðið, 7. mars 1996.

Employment Outlook, OECD, París, júlí 1992.

Organizations in Transition, 10. árg., 1. tbl., veturinn 1997. William Bridges and associates.

Parillo o.fl., 1996: *Contemporary Social Problems*. Allyn og Bacon, Boston.

Powell, Douglas H., 1998: „Streching Your Workforce Options“, *Human Resource Magazine*, júlí 1998, bls. 83-85.

Skýrsla forsætisráðherra um stöðu eldri borgara hérlendis og erlendis, samkvæmt beiðni. Lögð fyrir Alþingi á 122. löggjafarþingi 1997-98. (Fengin á slóð Alþingis http://www.althingi.is/altext/122/s/1224.thml)

60 HR predictions for 2008. *Workforce*, janúar 1998.