

2014

Þjóðarspegillinn

Ráðstefna í félagsvísindum XV

Hvað verður um þekkingu starfsmanna
sem láta af störfum vegna aldurs við
starfslok þeirra?

Sigríður Hjálmarsdóttir
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Ritstjóri:
Ingjaldur Hannibalsson
Viðskiptafræðideild

Rannsóknir í félagsvísindum XV. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2014

Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands

ISBN 978-9935-424-18-1



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Hvað verður um þekkingu starfsmanna sem láta af störfum vegna aldurs við starfslok þeirra?

Sigríður Hjálmarsdóttir
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Því fylgir mikið umbreytingarferli í lífi hvers einstaklings að láta af störfum og setjast í helgan stein. Á langri starfsævi safnast jafnan upp mikil reynsla, færni og þekking auk þess sem margir finna tilgang sinn og virði í starfinu. Markmið með þessari eiginlegu rannsókn er að komast að því hvort markvisst sé reynt að halda í þá þekkingu sem fólk hefur tileinkað sér á starfsævinni. Tekin voru viðtöl við átta manns, fjórar konur og fjóra karla, sem öll höfðu sinnt ábyrgðarstöðum fyrir starfslok og voru komin á eftirlaun. Megin viðfangsefni rannsóknarinnar er því að kanna hvort starfsfólk telji sig almennt búa yfir mikilvægri þekkingu eftir starfslok sem hefði þurft að fanga betur til áframhaldandi hagnýtingar innan skipulagsheildarinnar og hvort eitthvað megi betur fara í aðdraganda starfsloka. Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til að ekki virðist nægileg áhersla vera lögð á að fanga þekkingu fólks áður en það lætur af störfum.

Fræðilegur kafli

Samkvæmt íslenskri orðabók er þekking sögð vera kunnátta, að vita eitthvað, kunna skil á einhverju eða hafa þekkingu á einhverju. Einnig getur þekking merkt greind eða skilningur (Mörður Árnason, 2007). Flestum er það ljóst hversu mikilvæg þekkingin er fyrir velgengni skipulagsheilda (Calo, 2008; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004; McQuade, Joer, Fabian, Nascimento og Schroeder, 2007).

Calo (2008) bendir á að þar sem starfsmenn búi yfir mjög mikilli þekkingu þá vakni nýjar áskoranir sem felast í hættunni á því að dýrmæt þekking tapist þegar eldra fólk lætur af störfum. Þekking er þó alltaf háð ákveðnu samhengi. Innan skipulagsheilda getur hún tengst upplýsingum og gögnum en skýr greinarmunur er almennt gerður á þessum þremur hugtökum; þekkingu, upplýsingum og gögnum, þar sem þekking hefur mun víðari skírskotun og byggir á hinum tveimur (Mankin, 2009). Hansen, Nohria og Tierney (1999) benda á að þekkingarstjórnun hafi verið notuð í árhundruð þar sem eigendur fjölskyldufyrirtækja hafi komið þekkingu sinni áleiðis til afkomenda sinna, kynslóð eftir kynslóð. Hins vegar hafi þekkingarstjórnun ekki verið beitt meðvitað fyrr en undir lok síðustu aldar. Þekkingu hefur verið skipt í ljósa þekkingu (*explicit knowledge*) og leynda þekkingu (*tacit knowledge*). Ljós þekking er formleg og kerfisbundin. Hana er hægt að skrá niður eða lýsa fyrir öðrum á þann hátt að hann geti nýtt sér þekkinguna. Þannig má segja að þekking sé yfirfærð yfir í upplýsingar. Gjarnan er slík þekking skráð í handbækur eða gagnagrunna fyrirtækja svo hún verði áfram til þrátt fyrir að starfsfólk hætti (Inga Jóna Jónsdóttir, 2008; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2003; Nonaka og Konno, 1998). Leynd þekking er, eins og nafnið gefur til kynna, dulin og getur jafnvel verið ómeðvitun þeim sem býr yfir henni. Leynd þekking byggir á reynslu, dómgreind og innsæi einstaklingsins og tekur til þess hvernig hlutir eru gerðir. Af þessum sökum getur verið erfitt að umbreyta slíkri þekkingu yfir í upplýsingar sem eru aðgengilegar öðrum. Leyndri þekkingu þarf því að reyna að umbreyta yfir í ljósa þekkingu en það er

helst gert með persónulegum samskiptum eða margmiðlunartækni (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2003).

Áhersla á mikilvægi þekkingar í skipulagsheildum hefur vaxið verulega undanfarin ár enda er hún af mörgum talin til helstu verðmæta skipulagsheilda. Þannig geti hæfni skipulagsheildar til lærdóms skapað því samkeppnisforskot (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004; Eyþór Ívar Jónsson, 1999). Almennt má því segja að velgengni og samkeppnishæfni skipulagsheilda byggist á því hversu vel tekst að framleiða, þróa, viðhalda, auka við, hagnýta og vernda þekkingargrunn sinn og þróa kjarnafærni sína. Starfsfólkið, sem heldur á og nýtir nauðsynlega þekkingu, upplýsingar og sérfræðikunnáttu er þannig efniviðurinn sem tryggir skipulagsheildinni afkomu, útvíkkun, samkeppnishæfni og áframhaldandi farsæld. Til að halda í samkeppnishæfni sína er þekkingarfyrirtækjum því nauðsynlegt að hafa á að skipa starfsfólki með viðeigandi þekkingu og sérfræðikunnáttu. Innan skipulagsheilda færast fólk upp og niður metorðastigann, nýtt starfsfólk er ráðið og annað hættir eða sest í helgan stein. Í slíku umhverfi er mikilvægt að vernda þekkingargrunn skipulagsheildarinnar og tryggja að hann verði ekki fyrir áföllum (McQuade o.fl., 2007).

Í bók sinni, *Þekkingarstjórnun*, bendir Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004) á að þekkingu hafi verið miðlað milli kynslóða og einstaklinga í aldaradír. Í dag er þekkingu miðlað á ýmsan hátt, svo sem í spjalli á kaffistofum, lestri bóka og gagnagrunna, á námskeiðum auk þess sem upplýsingar fara manna á milli á förnum vegi (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004). Hansen o.fl. (1999) gerðu rannsókn á því hvaða nálgun stjórnendur nota við að stjórna og miðla þekkingu. Ýmist er talað um skráningarstefnu eða samskiptastefnu. Samkvæmt skráningarstefnunni er þekking kóðuð og geymd í gagnagrunnum skipulagsheilda þar sem auðvelt er að nálgast hana og nýta. Þekkingin er þá yfirfærð frá þeim sem þróaði hana og gerð sjálfstæð í gögnum sem aðrir geta svo nýtt sér í stað þess að þurfa að leita til þess einstaklings sem bjó upphaflega yfir þekkingunni. Þessi aðferð eykur skilvirkni, lækkar kostnað og fjölgar verkefnum en slíkt getur komið sér vel í vaxandi skipulagsheildum. Á hinn bóginn er samskiptastefnan byggð á samskiptum fólks sem miðlar leyndri þekkingu í stað þess að byggja upp gagnagrunna með upplýsingum. Sú þekking sem miðlað er verður ekki miðlað öðruvísi en með samskiptum í formi þankaregnsfunda og í tveggja manna tali. Slíkt veitir dýpri innsýn í verkefni sem þarf að leysa.

Árið 2007 gerðu McQuade o.fl. rannsókn sem náði til fimm landa í Evrópu þar sem rannsakað var hvort þekkingartap yrði í skipulagsheildum þegar sérhæfðir starfsmenn settust í helgan stein. McQuade o.fl. (2007) tóku viðtöl við stjórnendur sem voru ýmist hættir eða við það að láta af störfum vegna aldurs og upplifðu flestir að þeir hefðu á brott með sér þekkingu sem væri mikilvæg og hefði getað nýst betur ef hún hefði verið yfirfærð á nákvæmari og markvissari hátt. Einnig voru tekin viðtöl við mannauðsstjóra sem voru sammála því að koma þyrfti í veg fyrir tap á þekkingu vegna starfsloka fólks með sérfræðiþekkingu. Meginniðurstöðurnar voru því þær að tap á tæknilegri þekkingu væri ekki áhyggjuefni heldur tap á þeirri þekkingu sem fæst aðeins af reynslu og tekur meiri tíma að yfirfæra til annarra. Þess vegna sé það mikilvægt að nýta þá sem nálgast eftirlaunaaldur í að kenna og þjálfra aðra innan skipulagsheildarinnar og jafnvel þróa einhvers konar áætlun til að halda í þekkinguna, hvort sem fólk hættir vegna aldurs eða af öðrum ástæðum (McQuade o.fl., 2007).

Í rannsókninni kemur fram að þeir sem þegar voru sestir í helgan stein töldu þrjú atriði mikilvægust varðandi þekkingartap við starfslok starfsmanna. Í fyrsta lagi tapar skipulagsheildin starfsmanni með sérþekkingu á vörum og ferlum fyrirtækisins. Þetta á bæði við um ljósa þekkingu sem er vel skráð en þarfnast þó túlkunar í notkun, sem og leynda þekkingu sem býr einungis í höfði sérfræðingsins sem er hættur og skipulagsheildinni hefur ekki tekist að fanga. Annað atriði sem þykir mikilvægt er tap á tengiliðum, samböndum og trausti því samskipti við viðskiptavini, birgja og aðra hagsmunaaðila skiptir höfuðmáli fyrir skipulagsheildir. Þriðja atriðið er að skipulagsheildin

Hvað verður um þekkingu starfsmanna sem láta af störfum vegna aldurs við starfslok þeirra?

tapar starfsmanni sem hefur skilning á hinum óformlegu tengslanetum sem verða til innan þess. Skilningnum á því hver gerir hvað, hver veit hvað og svo framvegis. Þetta felur einnig í sér þekkingu á því hvernig samskipti virka best innan skipulagsheildarinnar, hvaða orðalag og tjáskipti bera árangur í samskiptum við annað starfsfólk (McQuade o.fl., 2007).

Allir viðmælendurnir í rannsókn McQuade o.fl. (2007) voru sammála um að besta leiðin til að fylla í þekkingargapið sem verður til þegar starfsmaður hættir er að hann setji sjálfur nýjan starfsmann inn í starfið, annað hvort áður en hann hættir eða haldi áfram aðeins lengur til að vera nýjum starfsmanni innan handar. Slíkt gefi eftirmanninum færi á að finna sig í nýju hlutverki með stuðning og ráðgjöf frá þeim sem áður sinnti því. Í rannsókn McQuade o.fl. kemur einnig fram að nýju starfsmennirnir, sem gjarnan voru nýútskrifaðir úr skóla, hefðu nokkuð takmarkaða þekkingu og færni í faginu þrátt fyrir að vera mun betur að sér í upplýsingatækni, hafi nýja þekkingu í farteskinu og opnir fyrir að læra nýja hluti. Þótti viðmælendum þetta sýna að starfsreynsla verði ekki skipt út fyrir bóklega þekkingu því ábatinn af að fá nýútskrifaða einstaklinga með sína þekkingu jafni ekki út það mikla tap sem verði við það að fólk með mikla reynslu yfirgefi fyrirtæki (McQuade o.fl., 2007).

Aðferðafræði

Til að leita svara við rannsóknarspurningunni „Hvað verður um þekkingu starfsmanna sem láta af störfum vegna aldurs við starfslok þeirra?“ var stuðst við eiginlega rannsókn. Viðtöl voru tekin við átta manns, fjórar konur og fjóra karla, sem öll voru komin á eftirlaun en höfðu sinnt ábyrgðarstöðum áður en þau létu af störfum. Úrtakið var markvisst valið og notast var við snjóboltaúrtak, en fyrsti viðmælendinn var beðinn um að benda á aðra einstaklinga sem falla undir þær breytur sem leitað var eftir. Haft var samband við þá sem viðkomandi benti á og þeir svo fengnir til að benda á fleiri og svo koll af kolli þar til hæfilegum fjölda var náð. Þannig verður til nokkurs konar keðja, eða net viðmælenda (Merriam, 2009).

Snjóboltaúrtak var talið henta best við öflun þátttakenda í þessa rannsókn þar sem fólkið er ekki á vinnumarkaði og er líklegt til að þekkja fleiri einstaklinga sem einnig eru hættir störfum.

Þar sem allir viðmælendurnir eru hættir í fastri vinnu þá var haft samband við þá símleiðis, yfirleitt í heimasíma þeirra. Viðtölin fóru síðan fram á um tveggja mánaða tímabili, í september og október 2012, öll á heimilum viðmælenda. Tímalengd viðtalanna var frá 45 mínútum upp í 75 mínútur og voru þau tekin upp á upptökutæki. Viðtölin voru afrituð, samtals 94 blaðsíður. Samhliða afrituninni var leitast við að finna samsvaranir milli viðmælenda, hugsanleg undirþemu, lykilar og kóðar. Loks var farið í úrvinnslu gagnanna og niðurstöður skráðar.

Í töflu 1 má finna aldur, menntun, stöðu og starfsaldur viðmælenda. Allir viðmælendur fengu gervinöfn sem notast er við í niðurstöðum og umræðum.

Tafla 1: Yfirlit yfir viðmælendur

Nafn	Aldur	Menntun	Staða	Starfsaldur í síðasta starfi
Margeir	66	Náttúruvísindi	Forstjóri	28 ár
Katrín	73	Háskólamenntun	Forstöðumaður	33 ár
Helgi	69	Kennaramenntun	Skólastjóri	40 ár
Margrét	73	Samvinnuskólapróf/BA í íslenskum bókmenntum	Fjármálastjóri	12 ár
Gunnar	70	Járnsmíði	Verkstjóri	
Una	73	Náttúruvísindi	Sérfræðingur	
Bjarni	73	Háskólamenntun	Rektor	
Þórdís	73	Hugvísindi	Sérfræðingur	20 ár

Niðurstöður

Í rannsókninni var kannað hvort fólki fyndist það búa yfir þekkingu eftir starfslok, sem ekki hafi tekist að fanga og skilja eftir innan vinnustaðarins á fullnægjandi hátt. Þekkingu sem viðkomandi hafi aflað en fór til spillis vegna þess að ekki tókst að koma henni þannig til skila að aðrir tóku við henni eða höfðu aðgang að henni.

Flestir þátttakendurnir töldu sig hafa mikla sérþekkingu sem hafi verið dýrmæt skipulagsheildinni sem þeir störfuðu hjá, enda allir starfað lengi á sama vinnustað og bjuggu því yfir gríðarlegri reynslu. Margeir starfaði samtals í 25 ár hjá stofnuninni sem hann hafði síðan forstöðu með síðustu 15 árin. Því hafi hann óhjákvæmilega töluverða þekkingu á stofnuninni og málefnum henni tengdri. Þess vegna hafi það verið sjálfsagt mál að reyna að miðla eins miklu og hann gæti áður en hann segði skilið við stofnunina. Í því skyni réð hann eftirmann sinn löngu áður en hann áætlaði að hætta.

Bjarni hefur starfað víða um heim á starfsævinni og víðað að sér veigamikilli þekkingu um fjölmörg mál sem fulltrúi Íslands á erlendum vettvangi. Spurður hvort sérstaklega sé sóst eftir þekkingu hans ennþá segir hann:

Já, það vantar ekki sko. Af því að ég hef líka þetta sér, sko. Og líka af því ég hef þessa reynslu frá þriðja heiminum að ég veit ekki hvað ég hef talað í mörgum lionsklúbbum bara núna síðustu tíu árin því ég hef frá slíku að segja og svona.

Bjarni segist enn halda fyrirlestra og skrifa greinar því hann vilji deila með sér eins miklu af þekkingu sinni og hann getur á meðan hægt er. Þó verði hann latari við slíkt með árunum og einnig sé komið ungt fólk sem hefur líka mikla reynslu og þekkingu. Hann telur þekkingu eldra fólks gjarnan mega nýta betur eftir að það hættir að vinna. Bjarni tekur dæmi af félaganum sínum sem átti og rak verksmiðju með góðum árangri um langt skeið. Þegar hann var um sjötugt ákvað hann að draga sig í hlé svo hann réð ungan viðskiptafræðing í forstjórastöðuna.

[Félagi minn] fer alltaf svona einu sinni í mánuði og spjallar við fólk og svo einu sinni kemur hann niðureftir og þá kallar nýi forstjórinn á hann og segir: „heyrdú... það er svolítið vesen,” og hann lýsir vandamáli sem er komið

Hvað verður um þekkingu starfsmanna sem láta af störfum vegna aldurs við starfslok þeirra?

upp. Þá segir [félagi minn]: „Já, ég kannast við þetta. Við höfðum þetta, var það ekki 79? Og aftur 86. Jú, og líka 94. Heyrðu, ég held að lausnin sem við notuðum árið 86 myndi passa vel hér. Og svo gaf hann honum upp hvað var gert þá. Ungi maðurinn notaði það og allt gekk vel. Ég er að segja þessa sögu af því að ungi maðurinn var búinn að basla með þetta í fleiri vikur meðan gamli maðurinn sótti það bara og sagði „værságod, hér er lausnin.“ Maður spyr sig hvort það væri ekki hægt að koma á fót svona samráðsstöð. Þarna er ungur maður með þennan kraft og kjarkinn og svona og svo þeir sem hafa reynsluna og bremsur kannski.

Helgi kveðst einnig búa yfir gífurlegri þekkingu sem hefði mátt nýta betur áður en hann hætti enda hafði hann starfað í hinum ýmsu nefndum í gegnum tíðina auk skólastjórástöðunnar. Samt sem áður hefur ekki verið falast eftir þekkingu hans og reynslu að neinu marki frá því hann lét af störfum eftir rúm 40 ár í þjónustu skólanna í sveitarfélaginu.

Í tilfalli Unu þá hefur enn ekki tekist að setja annan starfsmann nægilega vel inn í langtímarannsókn sem hún vann að þegar hún lét af störfum en að öðru leyti hefur nýr starfsmaður tekið við starfi hennar. Hún hefur því enn aðstöðu á vinnustaðnum vegna þessa verkefnis og segist ánægð með að fá að halda rannsókninni áfram þrátt fyrir að vera formlega hætt störfum hjá stofnuninni:

Ég sé fyrir mér að ég haldi áfram eitthvað að dúlla í þessu sko. Þangað til það verður bara slegið á puttana á mér og mér sagt að fara. En það er bara talsvert verkefni eftir sem ég get bara gert í rólegheitunum sko. Það er engin pressa á mér sko.

Aðra þætti starfsins vann hún markvisst að því að setja eftirmann sinn inn í og segir yfirmenn sína hafa þrýst á um það.

Katrín hafði starfað við sömu stofnun í 33 ár þegar hún settist í helgan stein en síðustu 22 árin hafði hún verið forstöðumaður stofnunarinnar. Þekking hennar á málefnum stofnunarinnar var því heilmikil þegar hún lauk störfum enda má segja að hún hafi mótað stofnunina að töluverðu leyti á þessum tíma. Þrátt fyrir alla sína þekkingu og reynslu þá telur hún ekki að neitt af því fari sérstaklega til spillis því hún hafi komið öllu í verk sem hún hafði ætlað sér í starfi og sest því sátta í helgan stein.

Þóra hefur enn aðstöðu á fyrrum vinnustað sínum og sinnir þar sömu störfum og áður þrátt fyrir að vera komin á eftirlaun. Hún hefur talsverða sérþekkingu enda unnið lengi við söfnun og skráningu gagna í sögulegu samhengi með sérstakri áherslu á ákveðna þætti starfsins. Þóra segir mikla þróun hafa orðið á skráningunum frá því hún hóf störf því tækninni hafi fleygt fram. Alltaf sé hægt að safna og skrá söguna en aðferðirnar séu mun þægilegri í dag eftir að allt fór að verða á tölvutæku formi. Þrátt fyrir að heil deild hafi tekið við hennar starfi þá býr hún yfir þekkingu sem hún hefur verið beðin um að halda erindi um hjá hinum ýmsu félagasamtökum.

Þegar Margrét lét af störfum hafði hún gengið þannig frá öllu að þægilegt væri að fletta upp og finna upplýsingar. Það hafi því ekki verið svo mikil þekking sem hún hefði á brott með sér af vinnustaðnum.

Gunnar taldi sig ekki búa yfir neinni sérþekkingu umfram aðra sem hann starfaði með enda hafi hans starf falist í að hafa yfirlit og yfirumsjón með verkefnum. Vinnu- og ábyrgðardreifing hafi verið mikil innan deildarinnar þar sem þrír flokksstjórar sáu um daglegan rekstur. Þannig taldi hann ekki að mikil þekking hafi farið til spillis þegar hann hætti störfum.

Flestir viðmælendur rannsóknarinnar unnu að því að setja nýjan starfsmann inn í starfið áður en þeir sjálfir hættu. Bæði var það gert til að auðvelda eftirmanninum aðlögun að starfinu og til að sem mest af þekkingu þeirra héldist áfram innan vinnustaðarins. Svo var hins vegar ekki farið með Helga og Þórdísi. Helgi segir nýja

skólastjórann ekki hafa komið til fundar við sig áður en hann hætti þrátt fyrir að hann hefði boðið það. Eins hafi hann ítrekað boðið aðstoð sína eftir að nýr skólastjóri tók við en því hafi aftur verið hafnað. Sjálfur hafi hann lagt áherslu á að auglýsa tímanlega eftir nýjum skólastjóra svo þeir gætu starfað saman í einn mánuð til að koma arftakanum almennilega inn í starfið, skólustefnuna og slíkt. „Ég gæti best trúað því að hún hafi ekkert ætlað að reka skóla eins og ég rak skóla.”

Þórdís setti heldur ekki nýjan starfsmann inn í starfið áður en hún hætti enda hafði tæknin aukist hratt í starfi hennar sem nýja starfsfólkið réði betur við en hún. Hvað aðferðir sínar og vinnubrögð í starfinu varðar sagði hún þær í raun orðnar úreldar og að í dag myndi hún trúlega vinna það á annan hátt.

Aðrir viðmælendur tóku tíma í að setja nýjan starfsmann inn í starfið þótt misjafnlega mikil áhersla hafi verið lögð á slíkt. Katrín, Margrét og Gunnar sögðu það ekki hafa verið mikið mál að kynna nýjum einstaklingi starfið enda hafi þeirra störf verið þess eðlis að ekki þyrfti að hafa mikið fyrir slíku. Margrét vann við fjármál og segist eingöngu hafa farið yfir nokkur atriði áður en hún yfirgaf vinnustaðinn. Svipaða sögu segir Katrín þrátt fyrir að hennar starf hafi verið mun yfirgripsmeira. Hún segir þetta um samskipti sín við hinn nýja forstöðumann: „Maður hitti bara, þetta var kona sem tók þarna við og maður hitti hana og ég ræddi við hana og setti hana inn í málin og svona áður en ég hætti en hún tók bara við þegar ég var farin.” Katrín segist þó hafa skilið ýmislegt eftir, svo sem fundargerðir, yfirlitsræður og fleira til upplýsingar fyrir nýjan forstöðumann.

Þrír viðmælenda töldu að þrátt fyrir að þeir hefðu reynt að setja þá sem tóku við af þeim inn í störfin þá búi þeir enn yfir þekkingu sem óvíst er að ná nokkurn tíma að viðhaldast eða verða yfirfærð til annarra. Þetta eru Margeir, Una og Bjarni.

Margeir hafði starfað lengi við stofnunina sem hann stýrði og segir því óhjákvæmlegt að sanka að sér gríðarlegri þekkingu á málefnum hennar á svo löngum tíma. Hann nefnir þó að þrátt fyrir að sú reynsla og þekking sem hafi byggst upp skipti miklu máli þá sé það líka oft þannig að:

Á tímum svona ofboðslega mikilla breytinga eins og við höfum verið að ganga í gegnum undanfarið og jafnvel alla síðustu öld ef því er að skipta að þá... Þeir sem koma í staðinn hafa ekki þá reynslu og þekkingu sem viðkomandi hafði áður en þeir eru með aðra reynslu og þekkingu sem kannski vantaði áður. Vegna þess að við sem erum komin á sjötugsaldur eins og ég höfum ekki náð að tileinka okkur allar þær tækninýjungar og mér liggur við að segja þankagang sem í mörgum tilfellum er ríkjandi í þinni kynslóð [...] ég til dæmis kann ekkert á tölvur eins og margir kunna til dæmis börnin mín og aðrir af þeirra kynslóð, jafnvel barnabörnin því ég á nú orðið barnabörn sem eru að nálgast tvítugt.

Margeir segist því hafa reynt að miðla öllu sem hann vissi og kunni til hins nýja forstjóra. Þrátt fyrir að Una hafi starfað með eftirmanni sínum um nokkurt skeið til að aðstoða hann við að ná tökum á því þá hefur henni ekki enn tekist nægilega vel að koma einum rannsóknarþætti starfsins frá sér. Hún sér því ennþá um þær rannsóknir. Þar sem Bjarni hefur víðtæka þekkingu þá segir hann erfitt að miðla mörgu af því sem hann hefur aflað sér. Þó hafi hann gert sitt besta í þeim efnum og er ekki enn hættur því hann heldur enn fyrirlestra víða og skrifar um hin ýmsu mál sem hann hefur sérþekkingu á. Sá sem tók við af honum í starfi var með honum í eina viku áður en Bjarni lét af störfum og kynnti sér helstu atriði starfsins auk þess að fara yfir ýmis gögn varðandi það. Þannig telur Bjarni sig hafa komið til skila því helsta varðandi það hvernig sinna skyldi starfinu.

Flestir þátttakendanna unnu að því að setja nýjan starfsmann inn í starfið þó mismikið hafi verið lagt upp úr slíku á vinnustöðunum. Þar sem lítið var um markvissa yfirfærslu þekkingar og upplýsinga þá þótti ástæða til að kanna hvort eftirmenn eða

Hvað verður um þekkingu starfsmanna sem láta af störfum vegna aldurs við starfslok þeirra?

aðrir á vinnustaðnum, hafi haft samband við viðmælendur rannsóknarinnar eftir starfslok þeirra til að fá frekari upplýsingar.

Það gefur augaleið að Þórdís og Una hafa verið í mestum samskiptum við sína vinnustaði eftir starfslok því þær hafa enn aðstöðu á vinnustöðum sínum og starfa þar að ákveðnum verkefnum. Þær eru því aðgengilegar fyrir annað starfsfólk til upplýsingar. Margeir og Bjarni hafa einnig verið í töluverðum samskiptum við sína fyrrum vinnustaði, Bjarni hefur skipulagt og haldið utan um ýmsa viðburði á vegum síns vinnustaðar og Margeir hefur tekið að sér nokkur verkefni fyrir fyrrum vinnustað sinn frá því hann lauk störfum.

Margrét sagðist nokkuð oft hafa fengið símtöl frá sínum fyrrum vinnustað fyrsta árið eftir að hún hætti en eftir það hafi verulega dregið úr slíku. „Og ef það var eitthvað sérstakt, því það kemur náttúrulega alltaf eitthvað upp á, það er þá náttúrulega voðalega gott að geta flett upp í mér,” segir Margrét. Helgi segir nýja skólastjórnann hafa haft samband við sig tvisvar sinnum auk þess sem hann sjálfur hafi heimsótt skólann tvisvar. Hins vegar hafi hann hætt því þegar hann fann að líklega þætti nýja skólastjórnunum það óþægilegt. Gunnar segir einnig að sá sem tók við af honum í starfi hafi haft samband tvisvar eða þrisvar fyrsta árið og þá hafi vinnufélagarnir einnig verið í miklum samskiptum við hann. Úr því hafi svo dregið smám saman eftir það. Katrín hefur ekkert heyrt frá þeirri sem tók við af henni varðandi starfið og forðast sjálf að skipta sér af stofnuninni. „Ég hef nú mætt þarna í [viðburði] og svona en ég hef nú forðast það að vera eitthvað að skipta mér af. Nú er bara þessi tími búinn og ég er ekki neitt að spá í það. Auðvitað fylgist ég með [stofnuninni] og er ánægð ef það gengur vel en ég hef alveg forðast að vera að koma þarna.”

Umræður og lokaorð

Í máli viðmælenda kemur fram að stór hluti þeirra hefði viljað starfa áfram þrátt fyrir að vera orðnir sjötugir. Einnig kemur það fram í máli viðmælenda að lítið virðist hafa verið gert úr þekkingu og reynslu þeirra við starfslok. Í fáum tilfellum var markvisst reynt að fanga þekkingu fólksins til að nýta hana áfram innan skipulagsheildanna og eftirmenn virtust ekki hafa sýnt þessari þekkingu neinn sérstakan áhuga heldur. Það lítur út fyrir að þeir sem settu eftirmenn sína inn í starfið og komu þekkingu sinni í farveg fyrir starfslok hafi hætt sáttari en ella og hafi jákvæðara viðhorf til vinnustaðarins og eftirmannsins. Það er margt sem bendir til þess að stjórnendur geti bætt þekkingarflæði innan vinnustaðanna svo skörð höggvist ekki í þekkingargrunninn þegar fólk fer á eftirlaun eða hættir störfum af öðrum ástæðum. Þar sem slíku hefur ekki verið viðkomið virðist mikilvægt að eftirmaður sé settur inn í starfið og sá sem lætur af störfum miðli þekkingu sinni og reynslu til arftaka sinna. Það eru nokkur atriði sem mikilvægt er fyrir stjórnendur að hafa í huga þegar starfsfólk lætur af störfum fyrir aldurs sakir. Gefa þarf fólki færi á að skila af sér starfi sínu og þekkingu þannig að það viti af starfinu sem það sinnti í góðum höndum eftir að það hættir. Þess vegna er gott að sá sem er að ljúka störfum setji eftirmann sinn inn í starfið. Þetta er ekki aðeins mikilvægt þeim sem er að hætta heldur einnig skipulagsheildinni sem hann vinnur fyrir og eftirmanni hans. Sé aðstaða fyrir hendi á vinnustað getur það verið góð lausn að bjóða fólki upp á að hafa áfram aðstöðu innanhúss til að sinna ákveðnum verkefnum. Þrátt fyrir að fólk hafi náð tilteknum aldri þarf það ekki að þýða að það geti ekki lengur gert gagn eða látið gott af sér leiða fyrir skipulagsheildina. Loks má nefna að vinnustaðir ættu að hafa einhvers konar áætlun þegar kemur að starfslokum og hvernig best sé að tappa þekkingu af þeim sem eru að láta af störfum og halda þekkingunni þannig innan skipulagsheildarinnar.

Heimildir:

- Calo, T. J. (2008). Talent Management in the era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Eyþór Ívar Jónsson. (1999, 6. ágúst). Þekkingarstjórnun. *Vísbending*, (31), 2.
- Hansen, M. T., Nohria, N. og Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2008). Um nýsköpun og skapandi námsferli í hópstarfi. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX*. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2008 (bls. 331-342). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2004). Þekkingarstjórnun. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2003). Þekkingin sem gleymdist – Hugleiðingar um þekkingarstjórnun. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IV*. Erindi flutt á ráðstefnu í febrúar 2003 (bls. 197-205). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. NY.: Oxford University Press.
- McQuade, E., Sjoer, E., Fabian, P., Nascimento, J. C. og Schroeder, S. (2007). *Journal of European Industrial Training*, 31(9), 758-768.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Mörður Árnason. (2007). *Íslensk orðabók* (3. útgáfa). Reykjavík: Edda.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.