



Rapport
2019:14

Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker



Dorothy Sutherland Olsen og Pål Børing

NIFU

Rapport
2019:14

Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker

Dorothy Sutherland Olsen og Pål Børing

Rapport 2019:14

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 21037

Oppdragsgiver Senter for Seniorpolitikk i samarbeid med Tekna og Econa
Adresse Akersgata 32, 0180 Oslo

Fotomontasje

ISBN 978-82-327-0411-8
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY-NC 4.0

www.nifu.no

Forord

Dette prosjektet er gjennomført av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk, Tekna og Econa. Oppdragsgiverne ønsket et oppdatert kunnskapsgrunnlag som kunne utgjøre en felles referanse for fremtidige tiltak rettet mot seniorer i akademiske yrker. Et mål med rapporten har vært å avdekke eksempler på læringsmodeller som har blitt tatt i bruk i bedrifter hvor Tekna og Econa har medlemmer, samt kartlegge de ansattes og ledernes holdninger til kompetanseutvikling og livslang læring.

Prosjektet ble gjennomført av Dorothy Sutherland Olsen og Pål Børing med støtte fra Tone Cecilie Carlsten. Vi takker Tone Cecilie for innspill og innsiktsfulle kommentarer gjennom hele prosjektet, og takk til Espen Solberg for kommentarer og kvalitetssikring. Takk også til alle intervjudeltakerne og til dem som har deltatt i spørreundersøkelsen.

Oslo, september 2019

Sveinung Skule
direktør

Espen Solberg
forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Bakgrunn.....	9
1.1 Rapportens oppbygging.....	10
2 Metode og data	11
3 Kompetansebehov og kompetanseutvikling i akademiske yrker – en litteraturstudie	13
4 Synspunkter fra akademikere – funn fra spørreundersøkelsen og intervjuer	19
4.1 Nettoutvalget etter medlemsforening, hovedstilling og aldersgruppe.....	19
4.2 Plan for kompetanseutvikling	21
4.3 Kompetansetiltak for dem over 50 år	23
4.4 Vurdering av utsagn når det gjelder kompetanse og opplæring blant seniorer	25
4.5 Oppfatninger om seniorer i arbeidslivet.....	29
4.6 Lærer man av kollegaer?.....	31
4.7 Former for kompetanseheving	33
4.8 Vurdering av kompetansen til ansatte over 50 år	38
4.9 Om arbeidsgiver etterspør og benytter seniorennes kompetanse.....	39
4.10 Flere bakgrunnsopplysninger om personene i nettoutvalget og deres virksomhet	40
5 Casebeskrivelser	45
5.1 Bedrift 1 «70:20:10».....	45
5.2 Bedrift 2 «Alder ingen sak»	47
5.3 Bedrift 3 «40 hours to transform yourself».....	49
5.4 Bedrift 4 – «Overføringsmodellen»	51

6	Modeller og systemer for kompetanseutvikling	52
6.1	70:20:10	52
6.2	40 Hour Challenge	53
6.3	Kompetanseoverføring.....	54
7	Diskusjon av funn	55
7.1	De ansattes holdninger.....	55
7.2	Seniortiltak	56
7.3	Læringsmodeller og strategier.....	56
7.4	Verdien av seniorkompetanse.....	57
7.5	Utvikling av fagmiljøene.....	57
7.6	Ledernes holdninger.....	57
8	Konklusjoner og veien videre	59
	Referanser	62
	Vedlegg: Spørreskjemaet i spørreundersøkelsen	64
	Tabelloversikt	77
	Figuroversikt	78
	Forkortelser	80

Sammendrag

Dette prosjektet ble satt i gang av Senter for seniorpolitikk i samarbeid med Akademikerne (Tekna og Econa) for å fremskaffe en oppdatert oversikt over bedriftenes holdninger til seniorer og deres verdsetting av seniorkompetanse. Prosjektet skulle videre samle eksempler på hva som kjennetegner vellykket bruk av seniorkompetanse, eventuelle modeller og systemer for kompetanseutvikling samt muligheter og behov for livslang læring. Formålet var også å vurdere potensielle tiltak for videreutvikling av kompetansen blant seniorer i akademikeryrker.

Prosjektet har hentet data fra tre hovedkilder, og de er presentert i rapporten som følger:

- litteraturgjennomgang (kapittel 3)
- spørreundersøkelse til ledere og ansatte (kapittel 4)
- caser og intervjuer med ansatte og HR-personale (kapittel 5)

Resultatet av datainnsamlingen er analysert i kapittel 7, og opplæringsmodeller er analysert i et eget kapittel (kapittel 6). Rapporten konkluderer med noen forslag til tiltak i kapittel 8.

Rapporten presenterer et bilde av en engasjert arbeidsgruppe som er opptatt av å videreutvikle seg og møte nye utfordringer på egen arbeidsplass. Vi ser også at de fleste jobber i ganske dynamiske arbeidsmiljøer og må forholde seg til endringer i organisasjoner og markeder i tillegg til nye teknologier og nye arbeidsrutiner. Alle bedriftene vi snakket med, hadde fokus på kompetanseutvikling, men strategier om kompetanseutvikling var ikke godt kommunisert til de ansatte. De fleste bedriftene hadde ikke noen kompetansetiltak rettet mot seniorer, men hadde mye fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling for alle. I andre bedrifter blir de ansatte over 50 år oppmuntret til å ta sluttpakker, og dette gjelder også akademikere. Vi identifiserte to opplæringsmodeller som var i bruk, og som vi beskriver i rapporten, 70:20:10 og 40 hour challenge. Disse modellene er ikke spesielt rettet mot seniorer, men i våre bedrifter deltar seniorer i begge to. Begge modellene har sine styrker, men det bør vurderes hvilke arbeidsplasser de passer for og hvordan de bør tilpasses lokale forhold. Det ble også identifisert en mer uformell metode for overføring av kompetanse mellom seniorer og yngre

arbeidstakere. Den siste er den eneste som tar spesielt hensyn til seniorer og deres kompetanse og oppfattes som verdifull, men den fremstår som undervurdert av HR-avdelinger. Det bør forskes mer på dette.

Et hovedfunn er at akademikere mener de fortsatt har behov for ny kompetanse, og mange vil gjerne delta i opplæringstiltak. Mange får tilbud om opplæring, men det er ikke alltid det passer verken tidsmessig eller med hensyn til læringsform. En årsak som er oppgitt for å ikke delta i opplæringstilbud, er tidspress, noe som støtter funn fra tidligere studier, og utfordringen er størst innen privat sektor. Det ble også observert at ledere er mer fornøyd med mulighetene for opplæring enn de andre ansatte. Det er mulig dette skyldes at ledere har større mulighet til å disponere egen tid og egne budsjetter, men det kan også ha andre årsaker som vi ikke har avdekket. Uansett representerer dette et potensial for forbedring.

Spørreundersøkelsen og intervjuene viser at seniorer føler seg verdsatt og respektert, men det er lite som tyder på at seniorkompetanse er et kjent fenomen, eller noe som blir verdsatt av de fleste arbeidsgivere. Dette gjelder spesielt i bedrifter der seniorer blir oppmuntret til å ta sluttpakker. I intervjuene kom det frem flere eksempler på erfaringsbasert kompetanse som kan være verdifull for arbeidsgiverne; dette er noe som den enkelte bedrift bør skaffe seg bedre oversikt over. Undersøkelsen avdekket ikke noen spesielle behov for seniortiltak, men det bør vurderes om etter- og videreutdanning kan bli bedre tilpasset akademikere i heltidsarbeid. Arbeidsgivere kan bli flinkere til å informere om opplæringsstrategier og muligheter for deltakelse, de bør også vurdere å legge til rette for flere former for uformell læring, som noen av våre eksempler viser, og ikke bare stole på kurs som eneste læringsform.

Følgende forslag til tiltak ble lagt frem:

Arbeidsgivere:

- opprette arenaer for erfaringsutveksling
- formalisering av tid til kompetanseutvikling
- vurdere muligheter for toveis kompetanseoverføring mellom seniorer og juniorer
- informere bedre om kompetanseutviklingstilbud til akademikere

Arbeidstakere:

- fortsette å ta initiativ til egen læring og vurdere hva man kan lære av yngre arbeidstakere
- holde seg oppdatert på kompetanseutviklingstiltak

Myndighetene:

- utvikle mer fleksible etter- og videreutdanningstilbud (EVU) som er tilpasset arbeidstakeres hverdag med hensyn til tid, sted og læringsform

1 Bakgrunn

Det er en uttalt politisk målsetting fra de fleste politiske partier å ha en kompetansepolitikk som stimulerer til læring og kompetanseutvikling gjennom hele yrkeslivet, inkludert kompetansebygging for seniorer. Dette er nødvendig dersom man skal lykkes med å øke avgangsalderen i et arbeidsliv som omstilles og digitaliseres i hurtig tempo. Tradisjonelt sett har kompetansepolitikk i arbeidslivet i stor grad vært knyttet til utvikling av basiskompetanse, grunnutdanning og ulike former for fagopplæring, men også yrkesaktive akademikere må utvikle og oppdatere sin kompetanse for å kunne jobbe lenge. Siden regjeringen har et mål om at «ingen skal gå ut på dato» og at flere skal kunne stå lenger i arbeid, er det viktig at det også finnes tiltak rettet mot arbeidstakere med lang erfaring. Flere initiativ knyttet til kompetanseutvikling er blitt foreslått for å bidra til at seniorer holder seg oppdatert og engasjert på arbeidsplassen. Betydningen av kompetanseutvikling og læring for seniorer har også vært et tema som Senter for seniorpolitikk har fokusert på i flere år, blant annet når det gjelder verdsetting av kompetansen til arbeidstakere med lang erfaring og videreutvikling av deres kompetanse.

En gruppe yrkestakere som har fått lite oppmerksomhet i studier av seniorkompetanse, er personer i akademikeryrker, som vi definerer som yrker som normalt krever høyere akademisk utdanning¹. En forklaring kan være at kompetansen til høyt utdannede ofte tas for gitt. Generelt er det også slik at mange akademikere ofte står lenger i jobb enn yrkesgrupper med et lavere utdanningsnivå. Men det er også forskjeller blant akademikere. Akademikere befinner seg i offentlige og private virksomheter og mange også tilhører profesjoner. Til tross for at de ikke står i hovedfokus i studier av seniorkompetanse, finnes det likevel eksempler på tidligere studier av kompetanse og læring i akademikeryrker. Noen eksempler er Teknas rapport om behov for etter- og videreutdanning innen høyutdanningsgruppene (Bråthen et al. 2017) samt flere studier av læring i profesjonene (Jensen et al. 2012) og av karriereutvikling blant akademikere (Frølich et al. 2018). Hovedfokuset har imidlertid vært på yngre akademikere og overgang fra utdanning til arbeid.

¹ Akademiske yrker er definert som (i henhold til Standard for yrkesklassifisering, (STYRK-08), SSB): Yrker som normalt krever utdanning fra universitet eller høyskole av minimum 4 års varighet.

Med dette som bakgrunn ønsket Senter for seniorpolitikk og et oppdatert bilde av situasjonen for seniorarbeidstakere innenfor akademikeryrker. Det ble satt i gang et prosjekt for å fremskaffe oversikt over holdninger til seniorer og verdsetting av seniorkompetanse. Prosjektet skulle videre samle eksempler på hva som kjennetegner vellykket bruk av seniorkompetanse, eventuelle modeller og systemer for kompetanseutvikling samt muligheter og behov for livslang læring. Formålet var også å vurdere potensielle tiltak for videreutvikling av kompetansen blant seniorer i akademikeryrker.

Noen av spørsmålene man ønsket svar på var:

- Finnes det gode og anerkjente modeller og systemer for god og lønnsom kompetanseoverføring, eventuelt flyt, av kompetanse på virksomhetsnivå, og hva går det i så fall ut på?
- Påvirker yngre medarbeidere seniormedarbeideres kompetanseutvikling?
- Holdninger og oppfatninger om seniorkompetanse.
- «Tørkeloft-syndromet» – myte eller realitet for eldre akademikere? Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor?
- Hva er verdien av seniorkompetanse for bedrift og samfunn?
- Kompetanseutvikling og livslang læring for senior akademikere – behov og muligheter. Hvilke behov finnes? Hvordan treffe dagens behov?

Denne rapporten er resultat av dette prosjektet.

1.1 Rapportens oppbygging

Rapporten er bygget opp på følgende måte: I kapittel 2 beskriver vi metodene vi har anvendt i denne studien. I kapittel 3 foretar vi en gjennomgang av tidligere studier av kompetanseutvikling og akademikere. I kapittel 4 presenterer vi resultater fra en spørreundersøkelse sendt til et utvalg medlemmer i Akademikerne, og i kapittel 5 beskriver vi våre funn fra case og intervjuer i et utvalg bedrifter. I kapittel 6 presenterer vi de modellene for kompetanseutvikling som vi fant i casebedriftene, og i kapittel 7 diskuterer vi funn og drøfter veien videre.

2 Metode og data

Prosjektet anvender både kvalitative og kvantitative metoder. Det er gjennomført en kort litteraturstudie som presenterer relevante resultater fra tidligere studier. Dette har gitt oss en bedre oversikt når det gjelder kunnskapsgrunnlaget og holdninger til kompetanseutvikling innen akademiske yrker i Norge i dag. De spørsmålene som oppdragsgiver ønsker besvart, spenner over flere temaer og inkluderer holdninger og eksempler på tolkninger og tiltak. Slike spørsmål kan best besvares ved en kombinasjon av intervjuer og gjennomføring av en spørreundersøkelse. Vi ble enige med oppdragsgiverne om å inkludere ansatte og ledere fra 50 år og oppover i spørreundersøkelsen og intervjuene. I samarbeid med oppdragsgivere har vi funnet gode intervjukandidater og caser i bedrifter hvor de har medlemmer. Disse casene gir oss eksempler på seniorkompetanse og god praksis. Det ble utviklet en semi-strukturert intervjuguide som ble godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Det er gjennomført 8 intervjuer i 5 bedrifter og med representanter for de involverte foreninger, med noen HR-ledere og opplæringsansvarlige. Basert på disse intervjuene har vi valgt å beskrive 4 caser i Kapittel 5. Vi har dessverre ikke fått gjennomført så mange intervjuer som planlagt, på grunn av stort arbeidspress i bedriftene, men vi har benyttet bedriftenes årsrapporter og annen informasjon som finnes på deres websider. Basert blant annet på funn fra litteraturgjennomgangen, er det blitt utarbeidet en spørreundersøkelse i samarbeid med representanter for oppdragsgiver. For å sikre god kvalitet på spørreundersøkelsen, er det inkludert flere spørsmål som er prøvd ut i tidligere spørreundersøkelser. Undersøkelsen ble sendt til medlemmer i utvalgte foreninger i Akademikerne. De utvalgte medlemsforeningene er Econa, Juristforbundet, Naturviterne og Tekna. De enkelte foreningene har sendt ut spørreskjemaet på vegne av NIFU.

Antall medlemmer som fikk tilsendt spørreskjemaet (det vil si bruttoutilvalget) er som følger: Econa sendte ut til totalt 3000 medlemmer, av disse 645 tilfeldig valgte ledere, og 2355 var valgt tilfeldig ut fra et bestemt alderssegment. Ved utsending fikk man feilmelding fra 72 av medlemmene, slik at spørreskjemaet reelt sett ble sendt ut til 2928 medlemmer i Econa. Juristforbundet sendte ut spørreskjemaet til 4063 av sine medlemmer, mens Naturviterne sendte til 1974 personer (alle ansatte over 50 år). Blant Teknas medlemmer ble spørreskjemaet sendt til

3000 tilfeldig valgte yrkesaktive over 50 år, og 3000 tilfeldig valgte ledere (identifisert fra deres lønnsstatistikk) under 50 år.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av verktøyet Opinio, som NIFU har lang erfaring med. De enkelte medlemsforeningene sendte spørreskjemaet på ulike tidspunkter. Gjennomføringen av undersøkelsen foregikk f.o.m. 30. april 2019 og ble avsluttet 14. juni 2019. I hele denne perioden har det vært mulig å besvare spørreskjemaet. Per 14. juni 2019 hadde vi 1847 lagrede svar. Dette er personer som enten har fullført spørreundersøkelsen, eller de har besvart noen spørsmål, men ikke fullført undersøkelsen.

Spørreskjemaet er gjengitt i vedlegget til dette arbeidsnotatet. De tre første spørsmålene («Hvilken forening er du medlem av i Akademikerne?», «Hva slags stilling har du i din virksomhet?», «Hvor gammel er du?») var obligatoriske å besvare, det vil si at alle disse spørsmålene måtte besvares før man fikk gå videre til de øvrige spørsmålene. Av de 1847 lagrede svarene var det 5 som ikke hadde besvart minst ett av de tre første spørsmålene. I tillegg var det 23 som kun hadde besvart de tre første spørsmålene, men ingen av de øvrige spørsmålene. Disse 28 lagrede svarene ble derfor fjernet fra analysen. Vi sitter dermed igjen med 1819 gyldige lagrede svar som er blitt anvendt i analysen. Dette utgjør nettoutvalget i analysen.

Merk at de 1819 lagrede svarene ikke nødvendigvis trenger å utgjøre unike personer, ettersom det var mulig for en person å besvare spørreskjemaet flere ganger. Dette var en strategi vi måtte velge ettersom den enkelte medlemsforening selv sendte ut spørreskjemaet på vegne av NIFU. NIFU hadde dermed ikke tilgang til epost-adressene til medlemmer av Akademikerne, slik at spørreskjemaet i Opinio måtte utformes på en slik måte at det var færrest mulig restriksjoner forbundet med å besvare skjemaet. Vår erfaring er allikevel at det er en utfordring å få personer til å besvare spørreundersøkelser og sånn sett oppnå en tilfredsstillende svarprosent, og dette taler for at en person høyst trolig kun har besvart skjemaet én gang.

Av de totalt 1819 (ikke nødvendigvis ulike personer) som besvarte spørreskjemaene (det vil si nettoutvalget), var 412 svar fra medlemmer i Econa, 359 fra Juristforbundet, 476 fra Naturviterne og 562 fra Tekna. Dette innebærer samlet sett følgende svarprosent: Econa 14 prosent, Juristforbundet 9 prosent, Naturviterne 24 prosent og Tekna 9 prosent. Den gjennomsnittlige svarprosenten for de fire medlemsforeningene var 12. I tillegg var det 10 personer som oppga andre medlemsforeninger i Akademikerne enn de fire nevnte medlemsforeningene. Det må understrekes at opplegget for utsending av spørreskjemaet i de fire medlemsforeningene har vært ulik, slik at svarprosentene må sees på denne bakgrunn.

3 Kompetansebehov og kompetanseutvikling i akademiske yrker – en litteraturstudie

For å danne oss et bilde av situasjonen for akademikere over 50 år, har vi foretatt en gjennomgang av rapporter og studier, hovedsakelig norske studier, om akademikere og deres behov og muligheter for kompetanseutvikling. Vi har også sett på studier av seniorer, i den grad de er relevante for akademikere. Vi har inkludert noen dokumenter som gir et bilde av nasjonalpolitikk om voksenlæring og livslang læring, som Nasjonal kompetansepolitisk strategi som ble utarbeidet i 2017 (KD 2017) og resultater fra to utvalg som arbeider med henholdsvis fremtidig kompetansebehov (KD 2018; KD 2019) og etter- og videreutdanning (NOU 2019). Betydningen av kompetanseutvikling og læring for seniorer har også vært et tema som Senter for seniorpolitikk har fokusert på i flere år, blant annet når det gjelder verdsetting av kompetanse til arbeidstakere med lang erfaring og videreutvikling av deres kompetanse. Organisasjoner som Tekna og Econa har også vært aktive i studier om eldre og etter- og videreutdanning, og vi summerer opp noen hovedfunn fra disse studiene.

Nasjonal kompetansepolitisk strategi (KD 2017) lanserte en visjon for en norsk kompetansestrategi frem til 2021 som inkluderer kompetanseutvikling i arbeidslivet. Strategien viser til at eldre arbeidstakere skal inkluderes i kompetanseutvikling, at det skal legges til rette for læring i arbeidslivet og at alle skal få mulighet til å erverve seg den kompetansen de trenger for å mestre nye arbeidsoppgaver. Et av tiltakene i strategien var at det skulle nedsettes et offentlig utvalg for å se på kompetansebehov i fremtiden. Kompetansebehovsutvalget (KBU) ble opprettet i 2017 og består av representanter fra hovedorganisasjonene i arbeidslivet, analytikere, forskere og representanter fra departementer og har som mandat å frembringe den best mulige faglige vurderingen av Norges fremtidige kompetansebehov som grunnlag for nasjonal og regional planlegging og for den enkeltes og arbeidslivets strategiske kompetansebeslutninger. Utvalget har utgitt to rapporter om sitt arbeid (NOU 2018 og NOU 2019). Rapportene fremhever viktigheten av høyere utdanning, men tar også opp risikoen ved at seniorer faller ut av

arbeidslivet delvis på grunn av manglende kompetanse. En analyse av eksempler fra arbeidslivet konkluderer med at større virksomheter vil ha mulighet til å utvikle kurstilbud til egne ansatte og få tak i spesialistkompetanse, men at mindre virksomheter har en utfordring i å sørge for at mange flere deltar i opplæringstiltak (NOU 2018). Viktigheten av krevende digitale arbeidsoppgaver blir også påpekt (NOU 2019:67). Rapporten inkluderer noen beregninger basert på tall fra YS' Arbeidslivsbarometer (Steen et al. 2018), som kan være relevante for akademikere. 34 prosent av dem med høyere utdanning ville deltatt i opplæring på jobben, dersom det hadde blitt lagt til rette for det. Utvalget mener at på sikt blir det sterkere etterspørsel etter høyt utdannet arbeidskraft og fag- og yrkesutdannende.

Et annet utvalg som ble oppnevnt i 2018, Ekspertutvalget for etter- og videreutdanning, fikk i oppgave å vurdere behovet for etter- og videreutdanning, om utdanningssystemet er i stand til å imøtekomme disse behovene, og om rammebetingelsene for investering i ny kompetanse er tilstrekkelig gode. Utvalget leverte en høringsrapport i juni 2019 (NOU 2019: 12). En av utfordringene som utvalget har identifisert, er at dagens utdanningssystem ikke er tilstrekkelig tilpasset arbeidslivets behov. De påpeker blant annet at «i bedrifter og organisasjoner er ressursene begrenset slik at det er krevende å finne tid til utdanning og opplæring i den form og det omfang og på tidspunkter og steder som tilbydere av utdanning legger opp til», og at «arbeidslivet er avhengig av mer fleksible, kortere og tilpassede opplæringstilbud enn det som tilbys på markedet i dag, og etterspørselen etter det etablerte tilbudet uteblir dermed». De retter oppmerksomheten mot manglende dialog mellom utdanningsinstitusjoner og arbeidslivet, noe som gjør situasjonen verre. De konkluderer med at det utdanningsinstitusjoner bør utvikle, er tilbud om livslang læring i tett samarbeid med arbeidslivet «for å sikre god forståelse av arbeidslivets behov».

Senter for seniorpolitikk (SSP) utgir hvert år et seniorbarometer der de stiller spørsmål om seniorer i arbeidslivet til et landsrepresentativt utvalg av arbeidstakere over 16 år. Blant annet svarte respondentene at de sjeldnere har mulighet til å lære nye ting sammenlignet med yngre arbeidstakere (Ipsos 2018). Mellom 50 og 60 prosent av dem over 50 år har deltatt i opplæringsaktivitet i løpet av det siste året. Samtidig svarte syv av ti at de opplever at arbeidet er preget av nye krav til kompetanse. 98 prosent mente at de mestrer arbeidsoppgavene sine ganske godt eller meget godt. 87 prosent svarte at de får mulighet til å lære nye ting, og om lag 80 prosent at de sjelden eller aldri har opplevd diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder. I den grad de føler seg forskjellsbehandlet, gjelder det kompetanseutviklingstiltak, og dette blir nevnt i kvalitative intervjuer.

Oslo Economics utarbeidet en rapport for Senter for seniorpolitikk i 2018 (Oslo Economics 2018). Denne rapporten sier ikke noe spesielt om akademikere, men påpeker en sammenheng mellom høyere utdanning og en lang arbeidskarriere. De

fant at eldre arbeidstakere kommer relativt dårlig ut når det gjelder å lære nye ting, og det å ta i bruk nye arbeidsmetoder og digitale verktøy oppleves ofte som særlig vanskelig. De fant også at eldre arbeidstakere er bedre på erfaringsbasert kompetanse, evne til selvstendig arbeid samt at de har nettverk av verdi for virksomheten og evne til å overføre kompetanse til andre. De har oftere en bedre helhetsforståelse av virksomheten og har erfaring fra flere omstillingsprosesser, noe som kan øke omstillingsevnen. Eldre håndterer også bedre stress som ikke kommer som følge av høyt arbeidstempo enn yngre arbeidstakere (Oslo Economics 2018).

I 2017 ble det gjennomført en studie av Tekna (Bråthen et al. 2017). Målet med studien var å få frem mer informasjon om behov og muligheter for etter- og videreutdanning blant Teknas medlemmer. Studien er basert på data fra blant annet SSB og en egen spørreundersøkelse, supplert med intervjudata. SSB-dataene viser at akademikere tidligere har vært en av de gruppene som har vært mest aktive når det gjelder deltakelse i EVU, men denne deltakelsen har siden 2011 avtatt merkbart blant dem som jobber i privat sektor. Denne studien har også undersøkt hva de forskjellige politiske partiene tenker om dette temaet. Arbeiderpartiet, Høyre og Sosialistisk Venstreparti har ganske klare strategier og planer for kompetanse-reformer for arbeidslivet, karriereutvikling for arbeidstakere og forslag til rettigheter til betalt permisjon for etter- og videreutdanning. Til tross for stor interesse for dette temaet, var det uklart hvem som skulle ta ansvar for kompetanseheving og hvem som skulle betale for det. En spørreundersøkelse blant ca. 500 av Teknas medlemmer ble gjennomført, og medlemmene ble spurt om EVU (som dekker flere former for kompetanseutvikling: fra kurs på arbeidsplassen til studiepoenggivende utdanning). Hovedfunn fra spørreundersøkelsen var at mange ansatte ikke hadde tid til å delta i EVU (ca. 40 prosent) selv om mange av dem fikk lov til å delta av arbeidsgiver. Teknas medlemmer rapporterte at de hadde et udekket behov for etter- og videreutdanning, og nesten halvparten av dem ønsket å delta mer i EVU². Det var også eksempler på bedrifter som var preget av innstramninger og nedbemanning, og i disse bedriftene var ikke arbeidsgiver så positivt innstilt til at ansatte deltok i EVU. 48 prosent rapporterte at arbeidsgiver var mer negativt innstilt til EVU enn før. Det var store forskjeller mellom ansatte i staten og de som var ansatt i privat sektor. Nesten halvparten av de statsansatte Tekna-medlemmene hadde deltatt i EVU mellom 2014 og 2017, men kun 1 av 4 av medlemmene i privat sektor. Når man ser på deltakelse i studiepoenggivende utdanning, så er forskjellen mellom kommunalt ansatte og ansatte i privat sektor størst, over 25 prosent

² Disse funnene støttes av en upublisert medlemsundersøkelse for Akademikerne utarbeidet i 2019 av Respons. De fant at 60 prosent har behov for EVU, de fleste for å holde seg oppdatert innen eget fag, 57 prosent hadde behov for kunnskap på andre fagområder, og 66 prosent hadde behov for kunnskap knyttet til digitalisering. 55 prosent mente at tidspress var en stor hindring for å delta på EVU-tiltak.

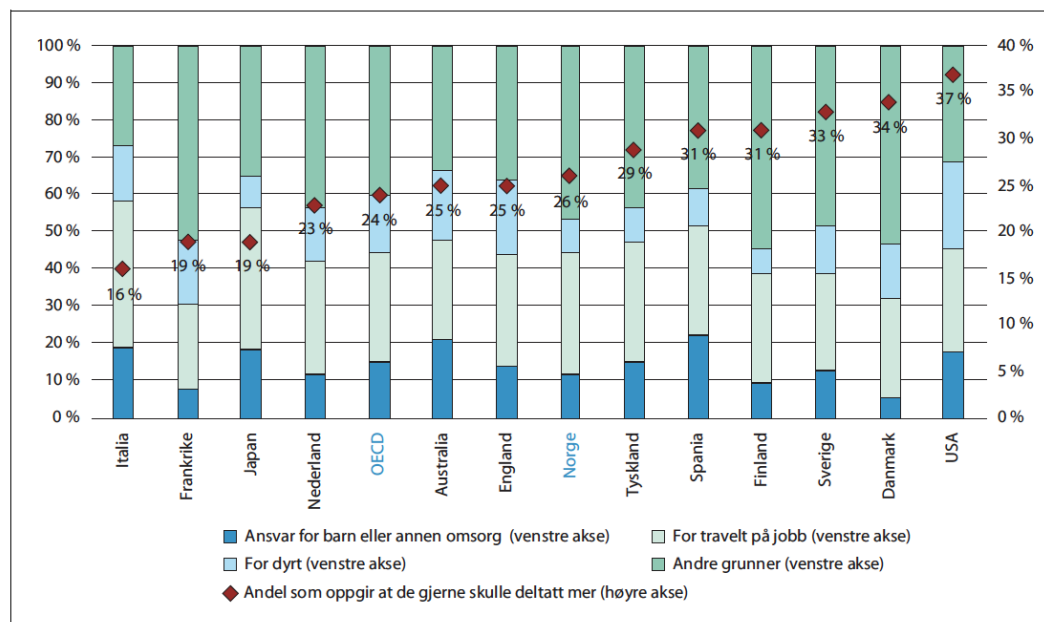
av de kommunalt ansatte og 12 prosent av de privatansatte. Når det gjelder kurs, er andelen 28 prosent i privat sektor, 20 prosent i kommunal sektor og 30 prosent i statlig sektor. Når det gjelder aldersfordeling, fant de at rundt 40 prosent av dem mellom 30 til 59 år deltok i EVU, mens den tilsvarende andelen blant dem som var 59 år eller eldre, var på rundt 25 prosent.

En annen studie ble gjennomført av NyAnalyse AS for Econa. Målet med studien var å undersøke hva som kan gjøre eldre (definert som 50 år eller eldre) mer attraktive for arbeidsgivere, om det er noen forhold som gjør dem mindre attraktive, og å komme med politikk anbefalinger. Undersøkelsen er basert på intervjuer med ledere og data fra en spørreundersøkelse til 100 ledere i offentlige og private virksomheter med over 100 ansatte. De fant at arbeidsgivere så på eldre arbeidstakere som verdifulle på grunn av deres lange erfaring og store nettverk. Samtidig har ledere erfart at denne aldersgruppen er mindre villig til å prøve nye ting, mindre endringsvillige og mindre faglig oppdaterte. Dette gjaldt spesielt dem i slutten av 50-årene. Arbeidsgivere mente at skattefradrag for investering i LLL var viktig for denne aldersgruppen, og redusert arbeidsgiveravgift vil kunne gjøre det mer attraktivt å ansette personer i denne aldersgruppen.

Rapporten fra NyAnalyse AS bygger også på SSB-data om høy sysselsetting i denne aldersgruppen (SSB 2017) og OECD-data om lavere mobilitet i denne gruppen enn i andre OECD-land (OECD 2013). De fant at de med høyere utdanning står lenger i arbeid enn de uten. Alle ledere mente at det viktigste for denne aldersgruppen var å holde seg faglig oppdatert, og flere ledere rekrutterte bevisst fra yngre aldersgrupper når de hadde behov for digital kompetanse. Noen påpekte verdien av kompetanseoverføring mellom generasjoner. Det kom også frem av undersøkelsen at ledere mener at høyere utdanningsinstitusjoner ikke har gode nok kurs med tanke på arbeidsgivernes behov. De mener at det bør være et tettere samarbeid mellom arbeidsgivere og høyere utdanningsinstitusjoner. De fleste lederne mente at ansvar for LLL bør være delt mellom ansatte og arbeidsgiver. Noen interessante funn i denne studien var forskjeller i svar fra ledere under og over 50 år. Ledere over 50 år var mer positive til arbeidstakernes interesse for læring etter fylte 50 år, og mente at det var mindre sannsynlig at de ville la være å gi ansatte over 50 år en arbeidsoppgave på grunn av deres alder, sammenlignet med ledere under 50 år.

Hvis vi ser på noen av de større internasjonale studiene, ser vi at temaer som seniorer og kompetanse har fått en del oppmerksomhet i nyere tid. PIAAC-undersøkelsen måler ferdighetsnivået til den voksne befolkningen. PIAAC står for «Programme for the International Assessment of Adult Competencies» og ble gjennomført første gang i 2011/2012. PIAAC-dataene viser at seniorer er mindre aktive når det gjelder deltakelse i formell utdanning, og dette gjelder i alle land. Det er lite i undersøkelsen som refererer direkte til akademiske yrker, men vi finner noen

analyser om etter- og videreutdanning. Det kommer frem at tidspress er en hindring som mange oppgir som årsak til at de ikke har deltatt i etter- eller videreutdanning i jobbsammenheng.



Figur 3.1 Hindringer for læring i arbeidslivet blant dem som gjerne skulle deltatt mer i utdanning eller opplæring 2012

Kilde: NOU (2019/2:63)

Lærevilkårsmonitoren i Norge (Ulstein 2019) viser at det har vært en stor reduksjon i antall ansatte som deltar i formell utdanning eller planlagte kurs etter at de har fylt 50 år. Det ser ut som om antall aktive kursdeltakere faller med alderen. I 2018 ble det gjennomført en undersøkelse blant voksne arbeidstakere som ikke deltar på kurs. De fant at 55 prosent av de yrkesaktive mellom 22 og 66 år hadde deltatt i en eller annen form for organisert opplæring i løpet av det siste året, mens 45 prosent ikke hadde deltatt i slik opplæring. De som ikke hadde deltatt, utgjør omtrent 1,1 millioner arbeidstakere i Norge. De fant at 12 prosent av de som ikke deltok i opplæringstiltak og som hadde universitets- eller høyskoleutdanning hadde identifisert et behov for opplæring og hadde informert arbeidsgiver om behovet (Ulstein 2019: 31). Samtidig fant studien at alle aldersgrupper hadde god tilgang til opplæring. De universitets- eller høyskoleutdannede var gruppen med størst behov for opplæring. De fant også at den gruppen som var minst aktiv når det gjelder opplæring, var de som var over 60 år. "De eldste etterspør opplæring i langt mindre grad enn yngre arbeidstakere. I aldersgruppen over 60 år har nesten ingen bedt om opplæring". Rapporten konkluderer med at arbeidstakere med høyere utdanning viser mer initiativ, og flere av disse ber arbeidsgiver om opplæring.

Disse studiene sier ikke så mye konkret om akademiske yrker, men flere påpeker viktigheten av livslang læring for alle arbeidstakere og at mange arbeidstakere og ledere ser behov for kontinuerlig oppdatering av kompetanse på grunn av hyppige endringer i arbeidslivet og introduksjon av nye teknologier. Flere studier nevner utfordringer knyttet til å få flere til å delta på etter- og videreutdanningstiltak, spesielt i privat sektor. Behov for tiltak som er spesialtilpasset arbeidslivets behov, blir også fremhevet. Når det gjelder eldre arbeidstakere, viser noen av disse studiene at, til tross for noen negative holdninger til seniorer i arbeidslivet, er det en erkjennelse av verdien av erfaringsbasert kompetanse.

4 Synspunkter fra akademikere – funn fra spørreundersøkelsen og intervjuer

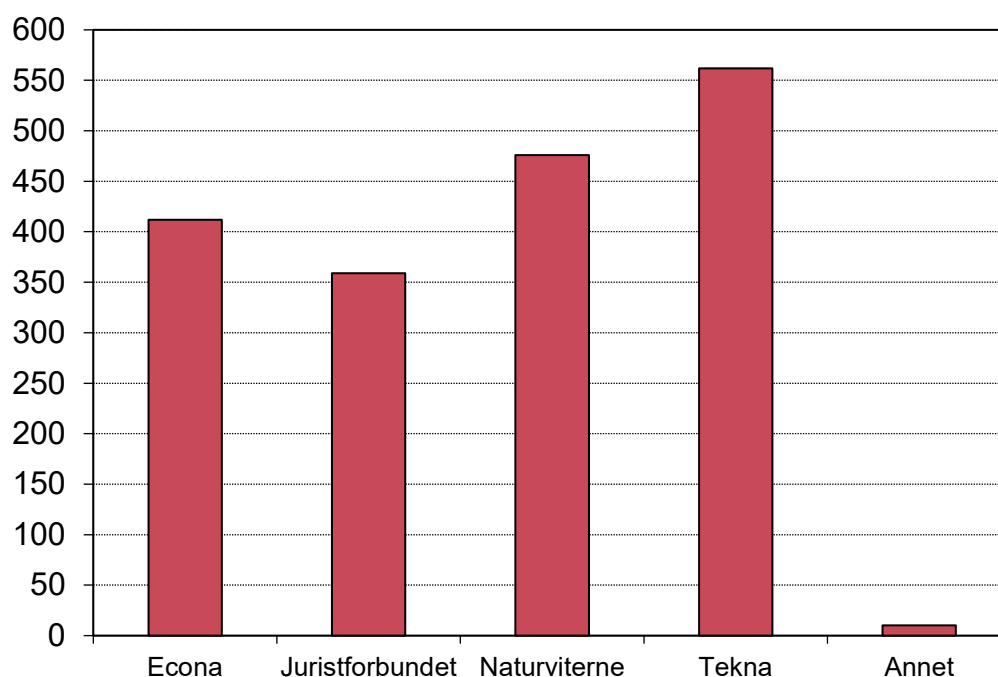
I dette kapitlet skal vi presentere resultatene fra spørreundersøkelsen rettet mot utvalgte medlemsforeninger i Akademikerne. Presentasjonen av resultatene følger den inndelingen som er lagt til grunn i spørreskjemaet. Spørreskjemaet er gjengitt i vedlegget bakerst i rapporten.

4.1 Nettutvalget etter medlemsforening, hovedstilling og aldersgruppe

Totalt 1819 medlemmer i Akademikerne inngår i undersøkelsen, det vil si inngår i nettutvalget (se kapittel 2). Spørreskjemaet ble sendt til medlemmer i Econa, Juristforbundet, Naturviterne og Tekna. Figur 4.1 viser hvor mange medlemmer fra hver av disse medlemsforeningene som inngår i undersøkelsen. Selv om undersøkelsen ikke ble sendt til noen andre medlemsforeninger i Akademikerne, har likevel 10 personer oppgitt andre foreninger i Akademikerne enn de fire medlemsforeningene som undersøkelsen omfatter. Blant de øvrige 1809 medlemmene er det flest respondenter fra Tekna og færrest fra Jurisforbundet.

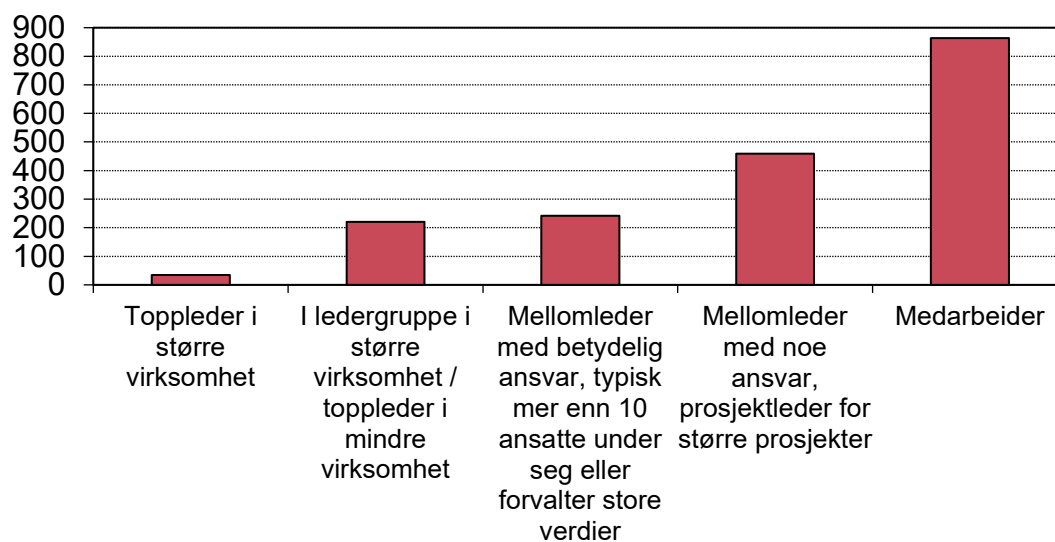
I undersøkelsen har vi skilt mellom ansatte med og uten lederansvar. Ansatte uten lederansvar omfatter de to siste gruppene i figur 4.2, dvs. mellomledere med noe ansvar (inklusive prosjektledere for større prosjekter) og medarbeidere. Ansatte med lederansvar omfatter de øvrige tre gruppene i figuren. Det er ikke overraskende langt flere ansatte uten lederansvar enn med lederansvar i undersøkelsen.

Figur 4.3 viser at de ansatte med lederansvar er noe yngre enn de ansatte uten lederansvar. Med unntak av aldersgruppen under 50 år er det imidlertid små forskjeller mellom aldersgruppene i figuren. Totalt sett er det færrest respondenter i aldersgruppen 65 år eller eldre og flest i gruppen 50–54 år.



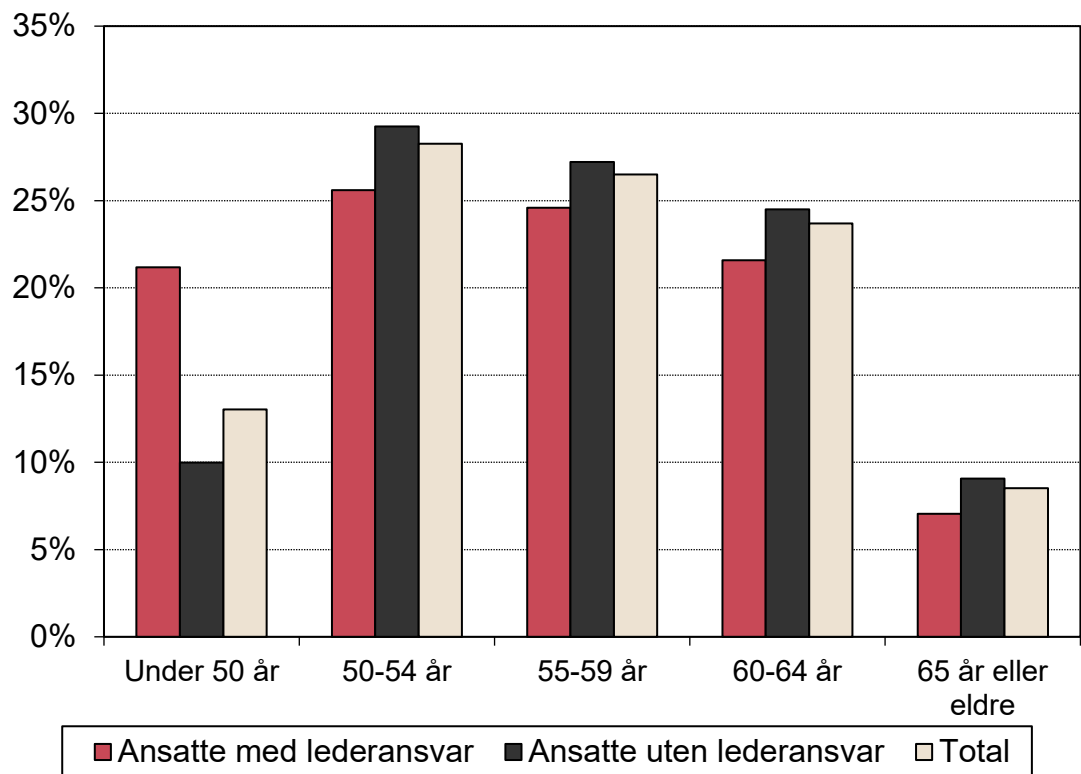
Figur 4.1 Respondenter etter medlemsforening (N=1819).

Note: I kategorien «annet» inngår andre medlemsforeninger i Akademikerne.



Figur 4.2 Respondenter etter hovedstilling (N=1819).

Note: Ansatte med lederansvar inngår i kategoriene «Toppleder i større virksomhet», «I ledergruppe i større virksomhet / toppleder i mindre virksomhet» eller «Mellomleder med betydelig ansvar, typisk mer enn 10 ansatte under seg eller forvalter store verdier». Ansatte uten lederansvar inngår i kategoriene «Mellomleder med noe ansvar, prosjektleder for større prosjekter» eller «Medarbeider».

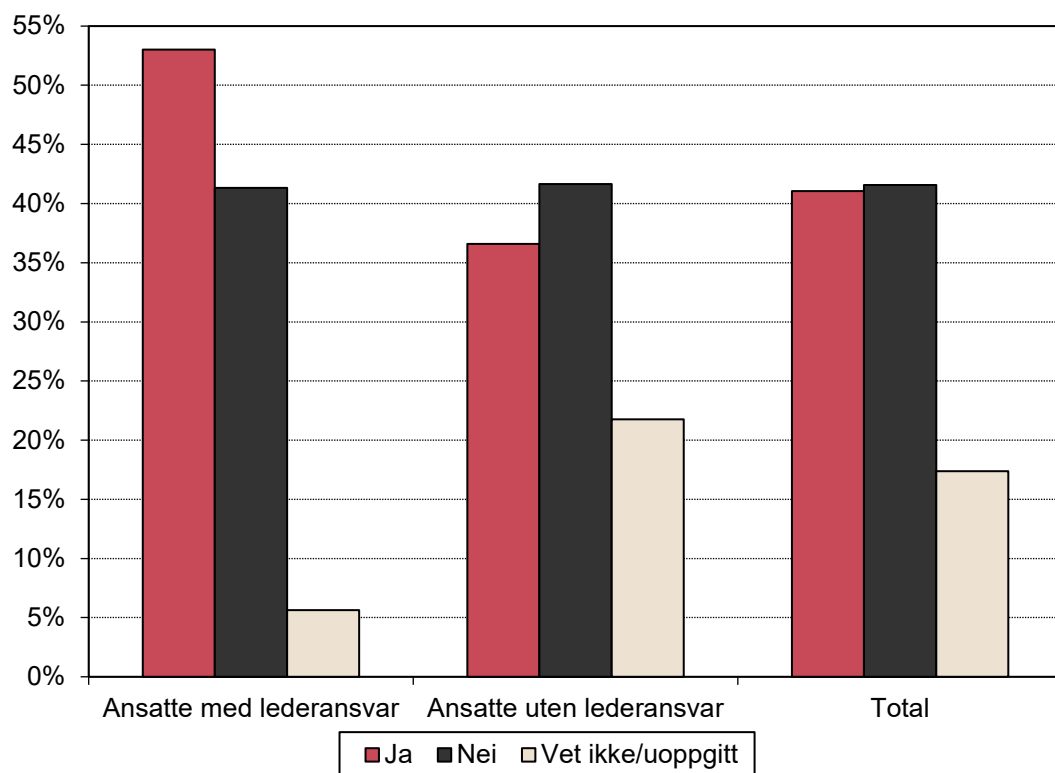


Figur 4.3 Respondenter etter aldersgruppe (N=1819).

4.2 Plan for kompetanseutvikling

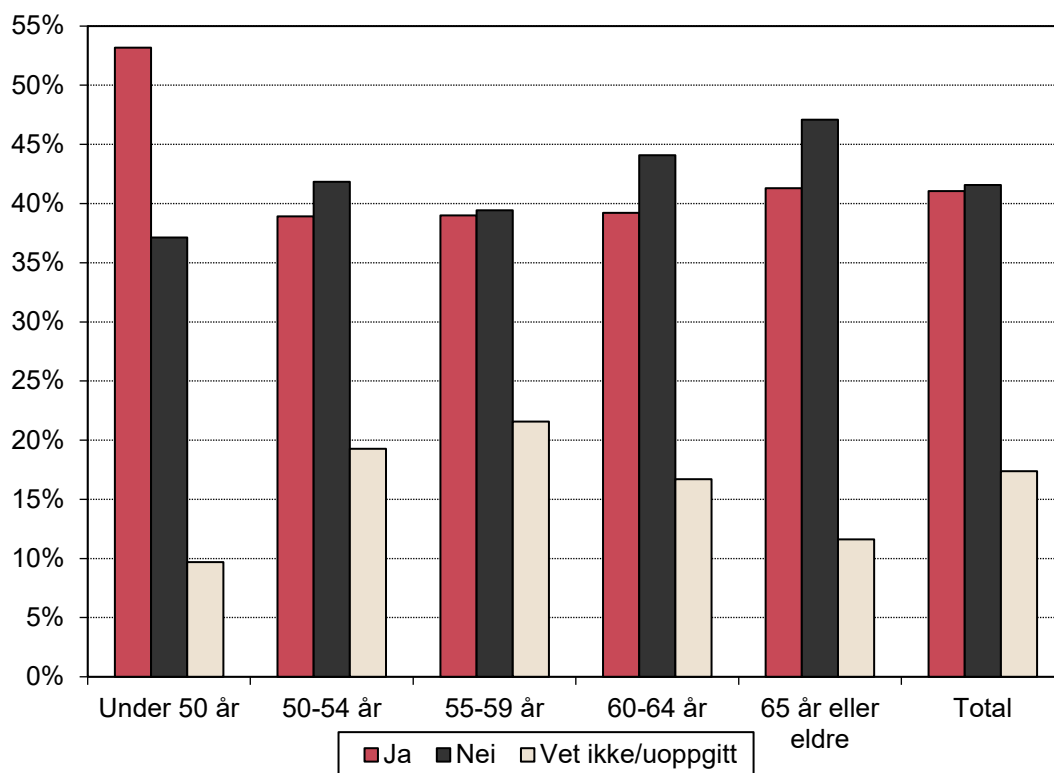
Medlemmene ble spurt om hvorvidt virksomheten deres har en plan for kompetanseutvikling. Figur 4.4 viser at flere ansatte med lederansvar svarer bekreftende på dette spørsmålet sammenlignet med ansatte uten lederansvar. Dette kan ha sammenheng med at ansatte med lederansvar har større bevissthet når det gjelder planer for kompetanseutvikling i virksomheten sammenlignet med ansatte uten lederansvar. Det er små forskjeller mellom dem med og uten lederansvar blant dem som svarer nei på spørsmålet om en plan for kompetanseutvikling, noe som må sees i sammenheng med at det er flere som ikke vet om slike planer finnes (eller som ikke svarer på dette spørsmålet) blant dem uten lederansvar enn blant dem med lederansvar.

Figur 4.5 viser at de under 50 år som har lederansvar, i større grad svarer at deres virksomhet har en plan for kompetanseutvikling sammenlignet med dem som er 50 år eller eldre og som ikke har lederansvar. Det er små forskjeller i denne andelen i aldersgruppene fra 50 år og oppover.



Figur 4.4 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har en plan for kompetanseutvikling og etter hovedstilling (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «Har din virksomhet en plan for kompetanseutvikling?».

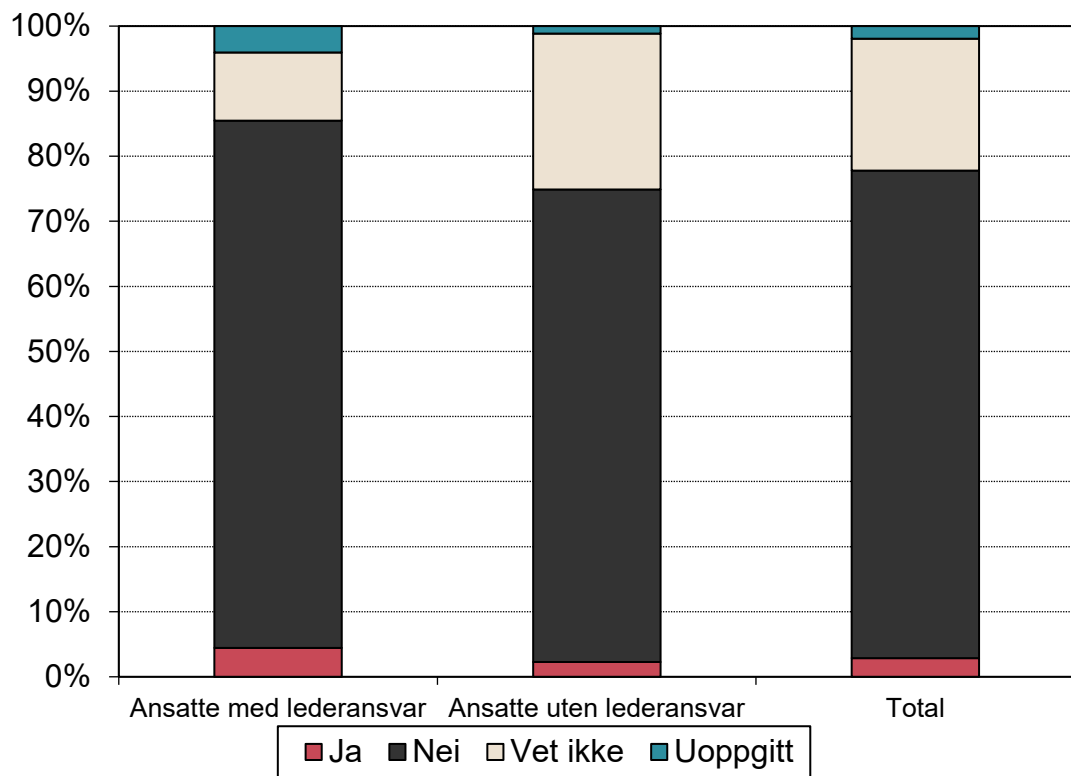


Figur 4.5 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har en plan for kompetanseutvikling og etter aldersgruppe (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «Har din virksomhet en plan for kompetanseutvikling?».

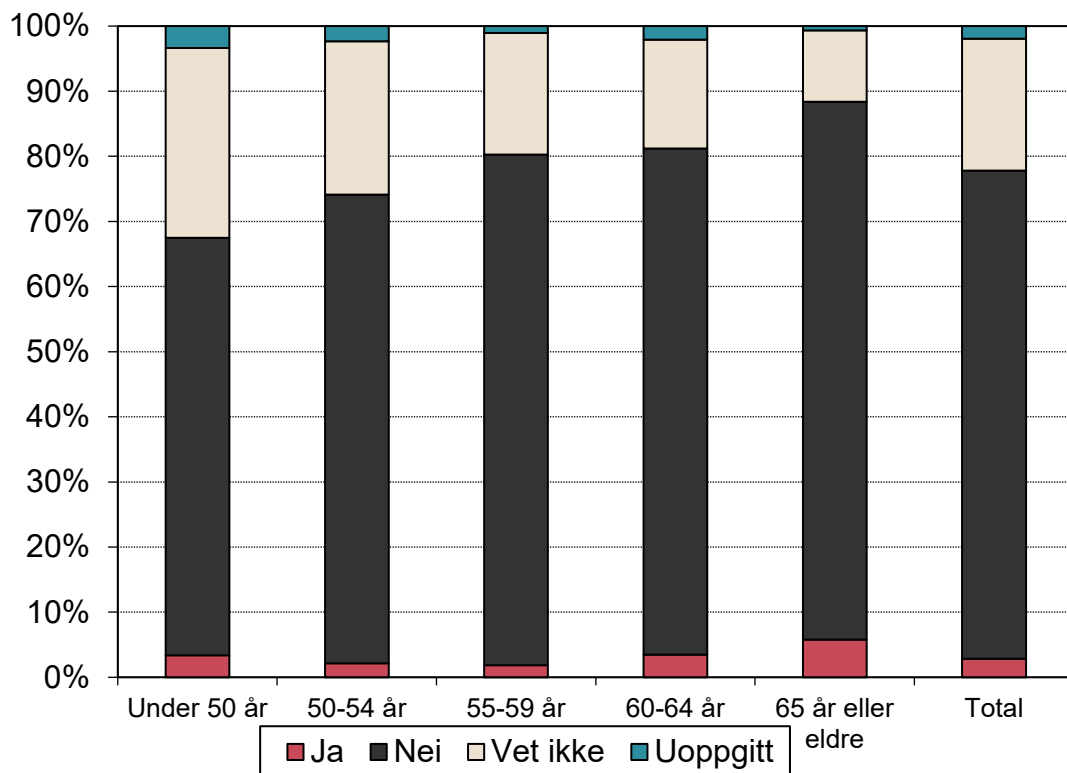
4.3 Kompetansetiltak for dem over 50 år

Vi spurte medlemmene om virksomheten deres har særegne kompetansetiltak rettet mot dem over 50 år. De aller fleste svarte nei på dette spørsmålet, og ansatte med lederansvar svarte i større grad nei sammenlignet med dem uten lederansvar. Dette fremgår av figur 4.6. Andelen som svarte ja på dette spørsmålet, er allikevel noe høyere blant dem med lederansvar enn blant dem uten lederansvar. Figur 4.7 viser at andelen som svarte nei, øker med alderen, men denne andelen er om lag den samme for aldersgruppene 55–59 år og 60–64 år.



Figur 4.6 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år og etter hovedstilling (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «Har din virksomhet særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år?».



Figur 4.7 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år og etter aldersgruppe (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «Har din virksomhet særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år?».

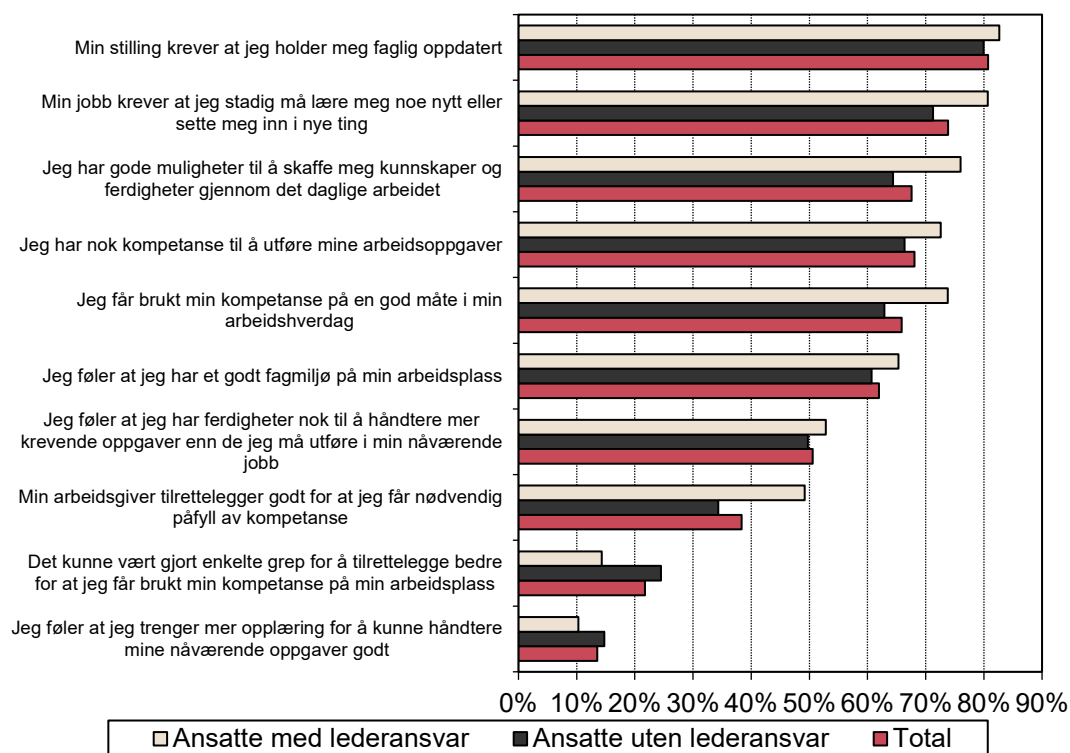
4.4 Vurdering av utsagn når det gjelder kompetanse og opplæring blant seniorer

I figur 4.8 og tabell 4.1 viser vi hvordan medlemmene har vurdert en rekke utsagn når det gjelder kompetanse og opplæring. Figuren viser fordelingen etter hovedstilling, og tabellen viser fordelingen etter aldersgruppe. Vi ser av figuren at flest medlemmer er av den oppfatning at deres stilling krever at de holder seg faglig oppdatert, og at deres jobb krever at de stadig må lære seg noe nytt eller sette seg inn i nye ting. Mange mener også at de har nok kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver, at de har gode muligheter til å skaffe seg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet, og at de får brukt sin kompetanse på en god måte i sin arbeidshverdag. Færrest oppgir at de føler at de trenger mer opplæring for å kunne håndtere sine nåværende oppgaver godt. Dette indikerer at eldre arbeidstakere med akademisk utdanning er en aktiv yrkesgruppe med tanke på å skaffe seg kompetanse og delta i opplæring.

Figur 4.8 viser også at ansatte med lederansvar i større grad enn de uten lederansvar mener at de har et aktivt forhold til å skaffe seg kompetanse og delta i opplæring. Dette understrekes ved at de med lederansvar har høyere andeler på de øverste utsagnene i figuren og lavere andeler på de to nederste utsagnene, sammenlignet med dem uten lederansvar. Forskjellene i figuren mellom ansatte med og uten lederansvar kan indikere at de med lederansvar har bedre muligheter og forutsetninger til å kunne iverksette sin egen livslange læring enn de uten lederansvar.

Figur 4.8 viser også at ansatte med lederansvar i større grad enn de uten lederansvar mener at de har et aktivt forhold til å skaffe seg kompetanse og delta i opplæring. Dette understrekes ved at de med lederansvar har høyere andeler på de øverste utsagnene i figuren (som f.eks. utsagnene «min jobb krever at jeg stadig må lære meg noe nytt eller sette meg inn i nye ting» og «jeg har gode muligheter til å skaffe meg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet») og lavere andeler på de to nederste utsagnene (som f.eks. utsagnene «det kunne vært gjort enkelte grep for å tilrettelegge bedre for at jeg får brukt min kompetanse på min arbeidsplass» og «jeg føler at jeg trenger mer opplæring for å kunne håndtere mine nåværende oppgaver godt»), sammenlignet med dem uten lederansvar. Forskjellene i figuren mellom ansatte med og uten lederansvar kan indikere at de med lederansvar har bedre muligheter og forutsetninger til å kunne iverksette sin egen livslange læring enn de uten lederansvar.

Det er noen interessante forskjeller i tabell 4.1. For det første er det ikke så veldig store forskjeller når det gjelder vurdering av flere av utsagnene mellom de ulike aldersgruppene. De eldste aldersgruppene vurderer imidlertid i større grad at deres stilling krever at de holder seg faglig oppdaterte, og at de føler at de har et godt fagmiljø på sin arbeidsplass, sammenlignet med den yngste aldersgruppen. Motsatt svarer den yngste aldersgruppen i større grad enn de eldste aldersgruppene at deres arbeidsgiver tilrettelegger godt for at de får nødvendig påfyll av kompetanse.



Figur 4.8 Respondenter etter vurdering av utsagn og etter hovedstilling (N=1819).

Noter: 1) Figuren er basert på følgende spørsmål: «I hvilken grad stemmer disse utsagnene for deg?». 2) Andelen i figuren angir de som svarer enten «Stemmer helt» eller «Stemmer ganske godt».

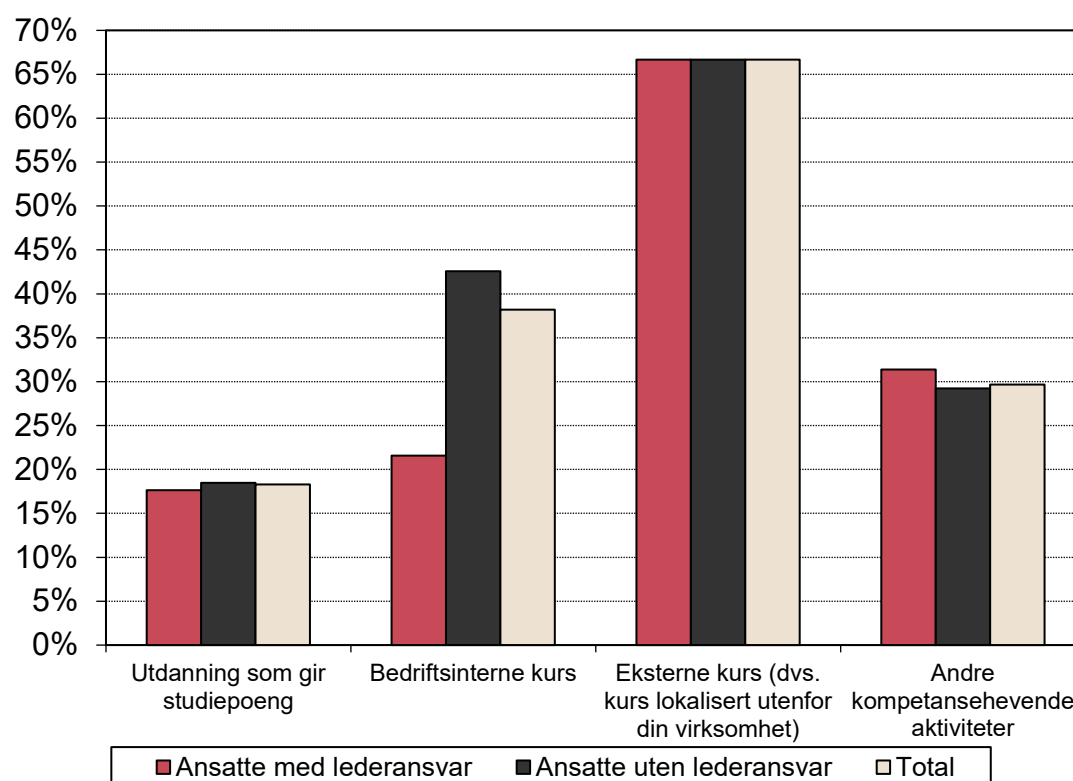
Tabell 4.1 Respondenter etter vurdering av utsagn og etter aldersgruppe (N=1819).

Utsagn	Under 50 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år eller eldre	Total
Jeg har gode muligheter til å skaffe meg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet	70%	65%	70%	66%	70%	68%
Min jobb krever at jeg stadig må lære meg noe nytt eller sette meg inn i nye ting	72%	76%	75%	71%	75%	74%
Min stilling krever at jeg holder meg faglig oppdatert	72%	83%	84%	79%	83%	81%
Jeg har nok kompetanse til å utføre mine arbeidsoppgaver	67%	67%	70%	68%	68%	68%
Jeg får brukt min kompetanse på en god måte i min arbeidshverdag	63%	68%	67%	63%	68%	66%
Jeg føler at jeg har et godt fagmiljø på min arbeidsplass	58%	63%	63%	61%	63%	62%
Jeg føler at jeg har ferdigheter nok til å håndtere mer krevende oppgaver enn de jeg må utføre i min nåværende jobb	50%	54%	51%	47%	49%	51%
Jeg føler at jeg trenger mer opplæring for å kunne håndtere mine nåværende oppgaver godt	14%	14%	14%	12%	13%	14%
Det kunne vært gjort enkelte grep for å tilrettelegge bedre for at jeg får brukt min kompetanse på min arbeidsplass	19%	22%	23%	22%	23%	22%
Min arbeidsgiver tilrettelegger godt for at jeg får nødvendig påfyll av kompetanse	49%	39%	36%	35%	37%	38%

Noter: 1) Tabellen er basert på følgende spørsmål: «I hvilken grad stemmer disse utsagnene for deg?». 2) Andelen i tabellen angir de som svarer enten «Stemmer helt» eller «Stemmer ganske godt».

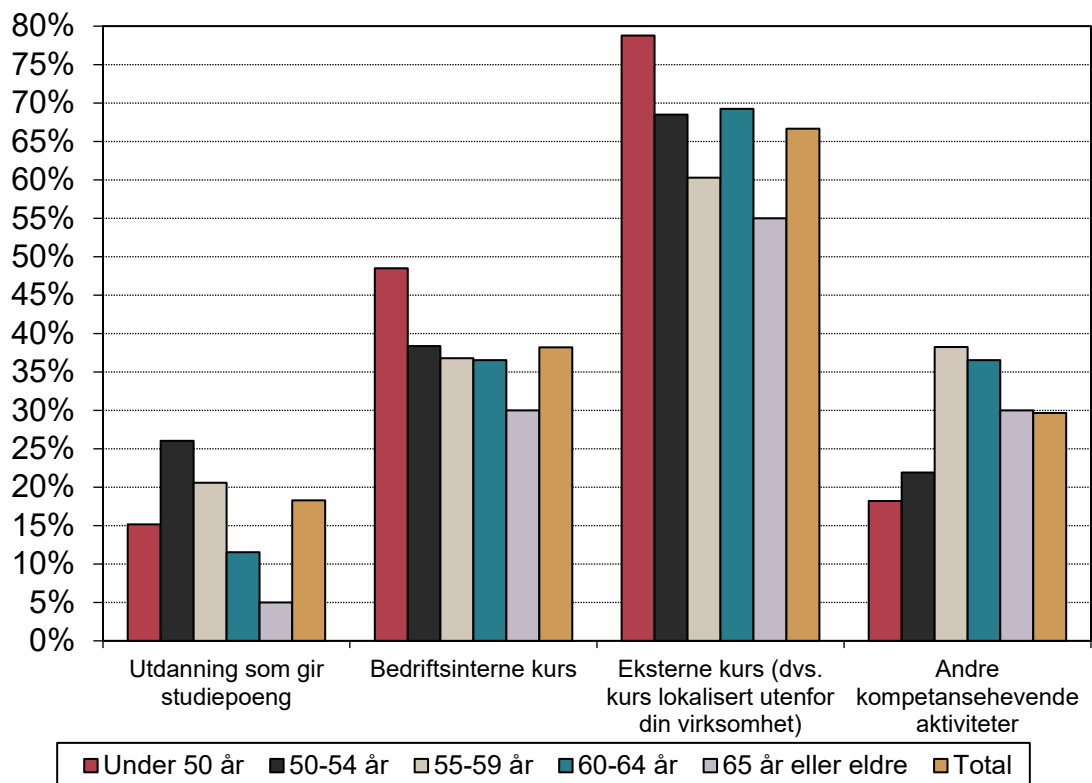
De som svarte at de føler at de trenger mer opplæring for å kunne håndtere sine nåværende oppgaver godt, ble i tillegg spurt om hva slags type opplæring de trenger. Figur 4.9 viser hva slags type opplæring de trenger fordelt etter hovedstilling, mens figur 4.10 viser den tilsvarende fordelingen etter aldersgruppe. Vi ser av figurene at de fleste trenger eksterne kurs, mens færrest trenger utdanning som gir studiepoeng. Ifølge figur 4.9 trenger ansatte uten lederansvar i større grad bedriftsinterne kurs enn de med lederansvar, mens det er små forskjeller mellom dem med og uten lederansvar når det gjelder de andre typene opplæring.

Figur 4.10 viser at den yngste aldersgruppen i større grad trenger både bedriftsinterne og eksterne kurs i forhold til de eldste aldersgruppene, men det er også en del forskjeller i behovet for kurs mellom de eldste aldersgruppene. Behovet for utdanning som gir studiepoeng, avtar med alderen etter fylte 50 år, mens de som er under 50 år, har en lavere andel enn alle aldersgrupper sett under ett (representert ved stolpen «total»).



Figur 4.9 Respondenter etter type opplæring og etter hovedstilling (N=246).

Noter: 1) Figuren omfatter kun de som enten svarer at det «Stemmer helt» eller «Stemmer ganske godt» at de føler at de trenger mer opplæring for å kunne håndtere sine nåværende oppgaver godt (se figur 4.8). 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Du har svart at du føler at du trenger mer opplæring for å kunne håndtere dine nåværende oppgaver godt. Hva slags type opplæring trenger du?». 3) «Andre kompetansehevende aktiviteter» kan f.eks. omfatte uformell læring som prosjektarbeid og «on-the-job-training», og deltakelse på seminarer/konferanser.



Figur 4.10 Respondenter etter type opplæring og etter aldersgruppe (N=246).

Noter: 1) Figuren omfatter kun de som enten svarer at det «Stemmer helt» eller «Stemmer ganske godt» at de føler at de trenger mer opplæring for å kunne håndtere sine nåværende oppgaver godt (se tabell 4.1). 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Du har svart at du føler at du trenger mer opplæring for å kunne håndtere dine nåværende oppgaver godt. Hva slags type opplæring trenger du?». 3) «Andre kompetansehevende aktiviteter» kan f.eks. omfatte uformell læring som prosjektarbeid og «on-the-job-training», og deltakelse på seminarer/konferanser.

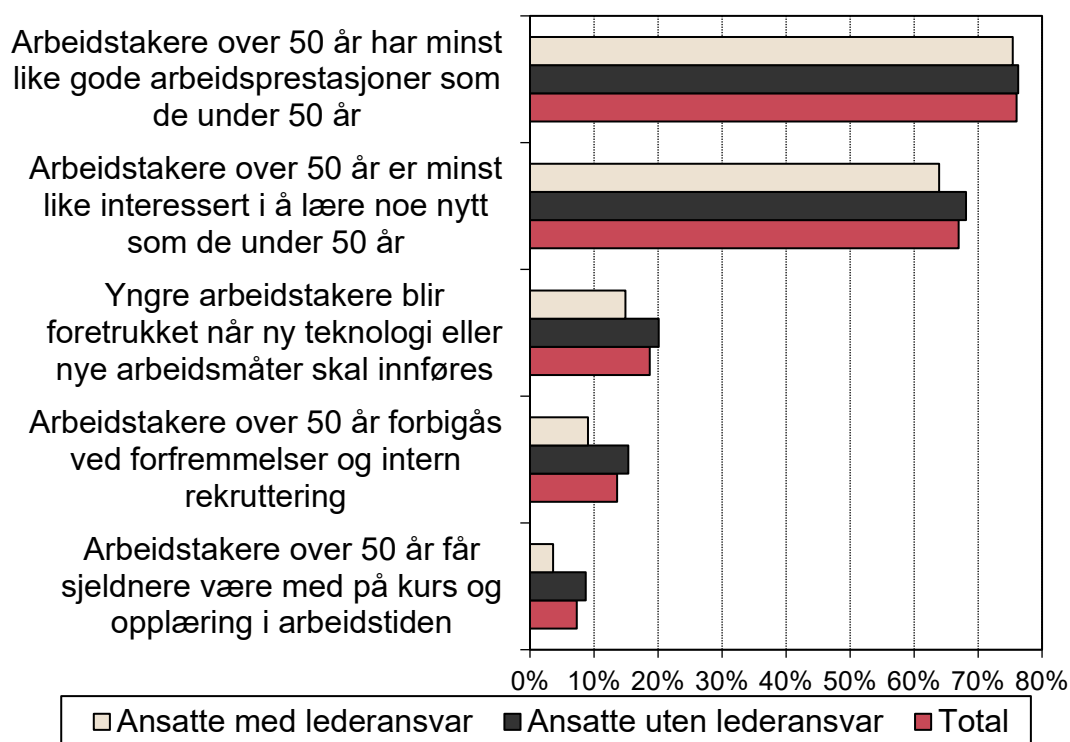
4.5 Oppfatninger om seniorer i arbeidslivet

I spørreundersøkelsen skulle man ta stilling til en del utsagn som fokuserte på oppfatninger om eldre i arbeidslivet. Figur 4.11 og tabell 4.2 viser disse resultatene etter henholdsvis hovedstilling og aldersgruppe. Vi ser av figuren at de aller fleste mener at arbeidstakere over 50 år presterer minst like godt i sitt arbeid som de under 50 år, og er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 50 år. Relativt få mener at arbeidstakere over 50 år sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden, at de forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering, eller at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres. Ifølge figuren er det relativt små forskjeller i svarene mellom ansatte med og uten lederansvar.

Tabell 4.2 viser at det er en del forskjeller i svarene når vi sammenligner de ulike aldersgruppene. Når medlemmene skal vurdere hvorvidt arbeidstakere over

50 år har minst like gode arbeidsprestasjoner eller er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 50 år, er holdningene til eldre arbeidstakere mer positive i de eldste aldersgruppene enn i den yngste aldersgruppen. På den annen side mener de eldre medlemmene i større grad enn de yngste medlemmene at arbeidstakere over 50 år forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering og sjeldnere får være med på kurs og opplæring i arbeidstiden, samt at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres.

Dette viser at seniorarbeidstakere med akademisk utdanning har et relativt positivt syn på det å være eldre i arbeidslivet når de skal vurdere om arbeidstakere over 50 år har minst like gode arbeidsprestasjoner og er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 50 år. Eldre arbeidstakere er imidlertid mer positive på egne vegne i forhold til dem under 50 år når de skal vurdere arbeidstakers arbeidsprestasjoner og interesse for å lære noe nytt. I tillegg er eldre arbeidstakere mindre positive på egne vegne i forhold til dem under 50 år når de skal vurdere om man blir forbigått i arbeidslivet, både når det gjelder forfremmelser, deltakelse på kurs/opplæring og innføring av ny teknologi/nye arbeidsmåter.



Figur 4.11 Respondenter etter vurdering av utsagn av egen erfaring og etter hovedstilling (N=1819).

Noter: 1) Figuren er basert på følgende spørsmål: «På hvilken måte stemmer følgende utsagn med din egen erfaring?». 2) Andelene i figuren angir de som svarer enten «Stemmer helt» eller «Stemmer ganske godt».

Tabell 4.2 Respondenter etter vurdering av utsagn av egen erfaring og etter aldersgruppe (N=1819).

Utsagn	Under 50 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år eller eldre	Total
Arbeidstakere over 50 år forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering	4%	12%	15%	18%	20%	14%
Arbeidstakere over 50 år får sjeldnere være med på kurs og opplæring i arbeidstiden	3%	7%	7%	9%	12%	7%
Yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres	16%	17%	20%	19%	24%	19%
Arbeidstakere over 50 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 50 år	60%	78%	79%	77%	81%	76%
Arbeidstakere over 50 år er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 50 år	46%	73%	67%	69%	73%	67%

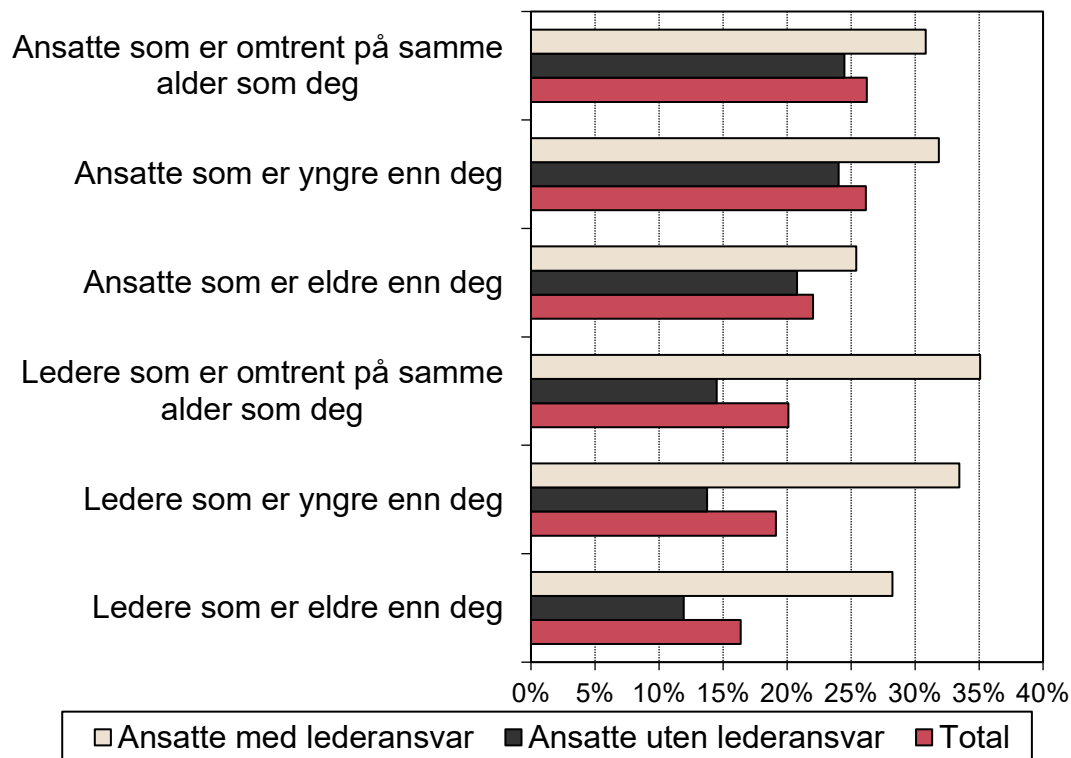
Noter: 1) Tabellen er basert på følgende spørsmål: «På hvilken måte stemmer følgende utsagn med din egen erfaring?». 2) Andelene i tabellen angir de som svarer enten «Stemmer helt» eller «Stemmer ganske godt».

4.6 Lærer man av kollegaer?

Figurene 4.12 og 4.13 viser andelen medlemmer som ofte lærer noe de har nytte av i arbeidet av andre på arbeidsplassen. Vi ser av figur 4.12 at ansatte med lederansvar oftere lærer noe de har nytte av i arbeidet av andre, sammenlignet med dem uten lederansvar, og dette gjelder uansett om man lærer noe av ansatte eller ledere som er omtrent på samme alder, eller som er yngre eller eldre. Figuren viser at forskjellen mellom dem med og uten lederansvar er større når man skal vurdere ledere enn når man skal vurdere ansatte. De uten lederansvar lærer oftere noe av ansatte enn av ledere, uansett om en ansatt/leder er omtrent på samme alder eller er yngre/eldre.

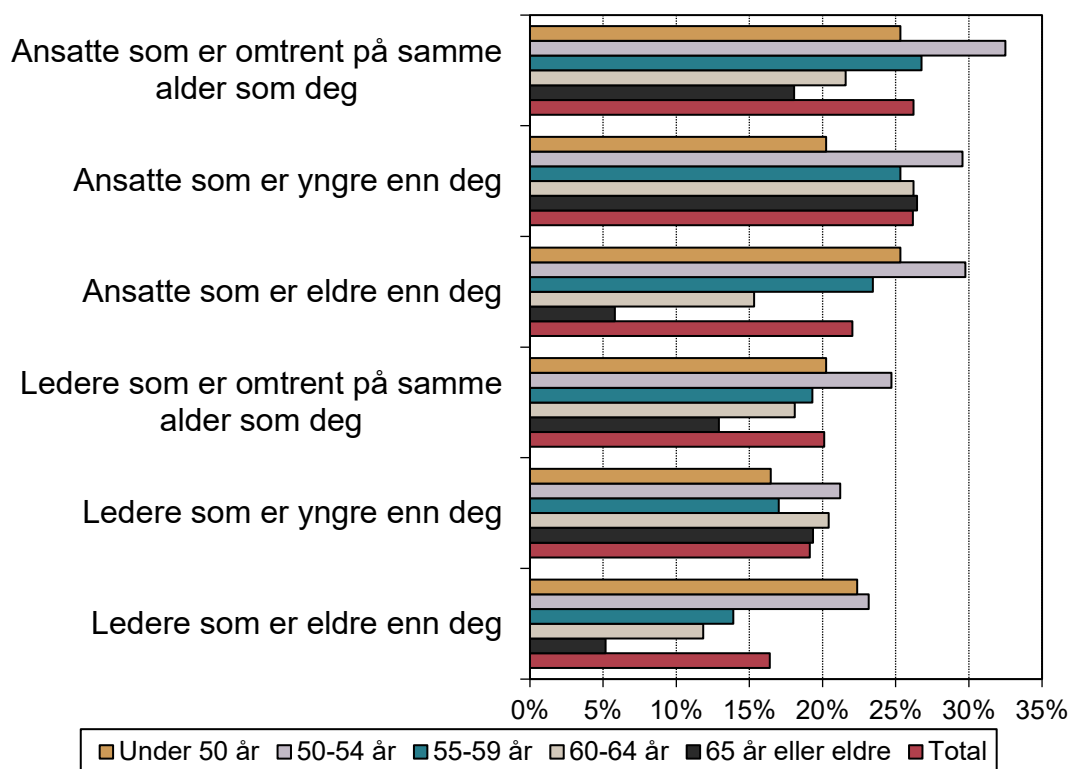
Av figur 4.13 ser vi at det er en del forskjeller mellom aldersgruppene. Et interessant mønster er at den eldste aldersgruppen mener man ikke så ofte lærer noe man har nytte av i arbeidet av andre ansatte som er eldre enn en selv, og at man oftere lærer noe man har nytte av i arbeidet, av andre som er yngre enn en selv enn fra andre som er omtrent på samme alder som en selv. På samme måte lærer den yngste aldersgruppen oftere noe de har nytte av i arbeidet av andre ansatte som er eldre enn dem selv eller omtrent på samme alder sammenlignet med andre som er yngre enn dem selv. Dette kan indikere at man vil ha større nytte av læring i arbeidet fra kollegaer når en arbeidsplass består av både eldre og yngre arbeidstakere (med akademisk utdanning) sammenlignet med en arbeidsplass som kun består av eldre eller yngre arbeidstakere. Det kan også være at de fleste

arbeidsplasser er nettopp slik: De eldre har flest yngre kollegaer og lærer dermed mest av dem, mens de yngre har flere eldre kollegaer og lærer mest av dem.



Figur 4.12 Respondenter etter nytte av læring i arbeidet fra andre i jobben og etter hovedstilling (N=1819).

Noter: 1) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Hvor ofte lærer du noe du har nytte av i arbeidet fra andre i jobben din?». 2) Andelene i figuren angir de som svarer enten «Hver dag» eller «Minst en gang i uken men ikke hver dag».



Figur 4.13 Respondenter etter nytte av læring i arbeidet fra andre i jobben og etter aldersgruppe (N=1819).

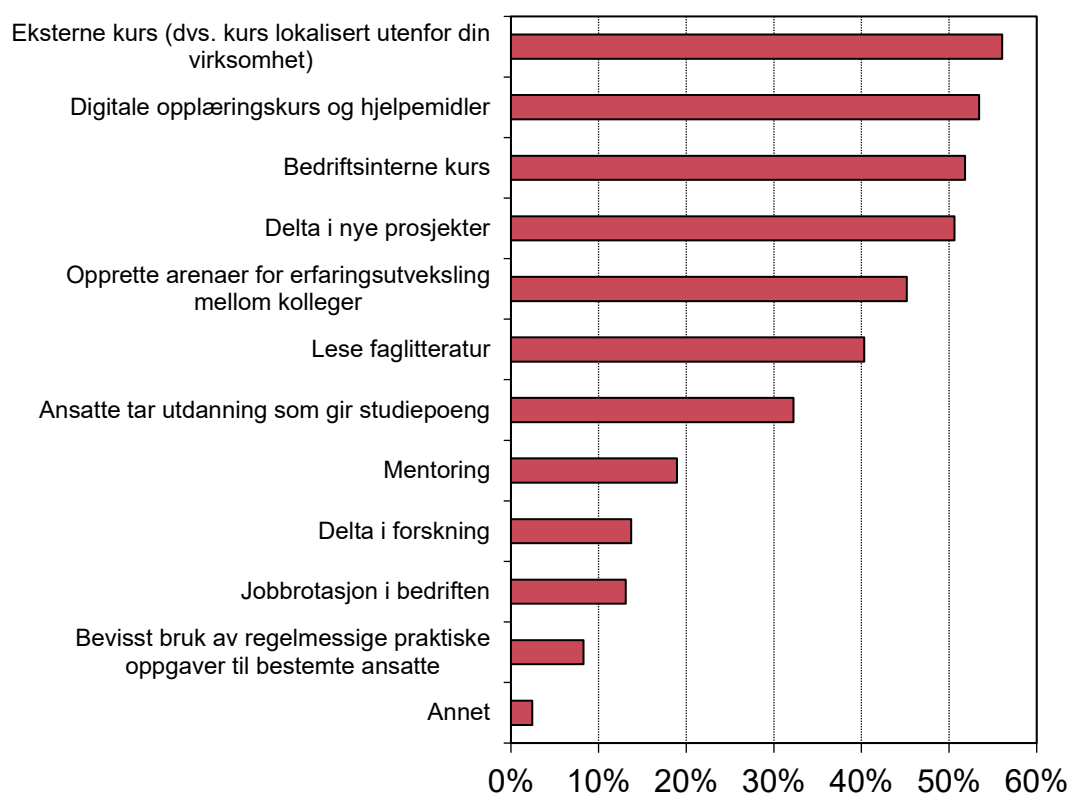
Noter: 1) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Hvor ofte lærer du noe du har nytte av i arbeidet fra andre i jobben din?». 2) Andelene i figuren angir de som svarer enten «Hver dag» eller «Minst en gang i uken men ikke hver dag».

4.7 Former for kompetanseheving

Medlemmene er blitt spurt om en rekke former for kompetanseheving i jobbsammenheng. Figur 4.14 viser hvilke former for kompetanseheving som blir benyttet i virksomhetene for å stimulere til kompetanseheving blant de ansatte, slik ansatte med lederansvar vurderer dette. Vi ser av figuren at kurs er det som oftest blir benyttet i virksomhetene, og at for eksempel «arenaer for erfaringsutveksling mellom kollegaer» og «ansatte som tar utdanning som gir studiepoeng», blir benyttet i mindre grad enn kurs. Det som benyttes i liten grad, er «jobbrotasjon i bedriften» og «bevisst bruk av regelmessige praktiske oppgaver til bestemte ansatte». Andre former for kompetanseheving (kategorien «annet» i figuren), slik som for eksempel deltakelse på seminarer, konferanser, utvalg og nettverk, benyttes i minst grad.

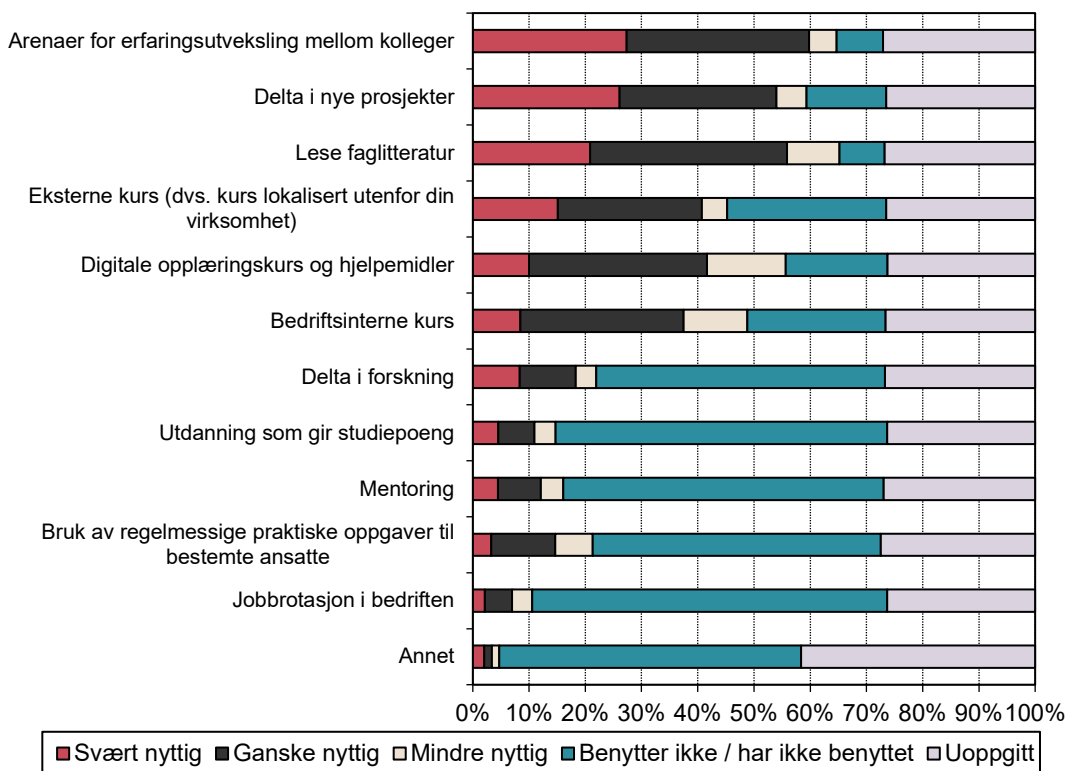
Figur 4.15 viser hvor nyttig ulike former for kompetanseheving har vært for ansatte uten lederansvar. Disse svarer at «arenaer for erfaringsutveksling mellom kollegaer» har vært nyttigere enn for eksempel det å delta på kurs. Sammenholdt med svarene fra ansatte med lederansvar i figur 4.14, kan dette indikere at selv

om kurs er det som oftest blir benyttet i virksomhetene, er allikevel ikke kursvirksomhet det ansatte har mest nytte av i jobbsammenheng. Jobbrotasjon og «bevisst bruk av regelmessige praktiske oppgaver til bestemte ansatte» har de uten lederansvar liten nytte av, og slike former for kompetanseheving blir også i liten grad benyttet i virksomhetene (som figur 4.14 viste). Ansatte uten lederansvar har minst nytte av andre former for kompetanseheving (kategorien «annet»), slik som for eksempel møter og deltakelse i nettverk. De har heller ikke så stor nytte av utdanning som gir studiepoeng.



Figur 4.14 Respondenter etter former for kompetanseheving blant de ansatte (N=496).

Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte med lederansvar. 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Hva gjør din virksomhet for å stimulere til kompetanseheving blant de ansatte?».

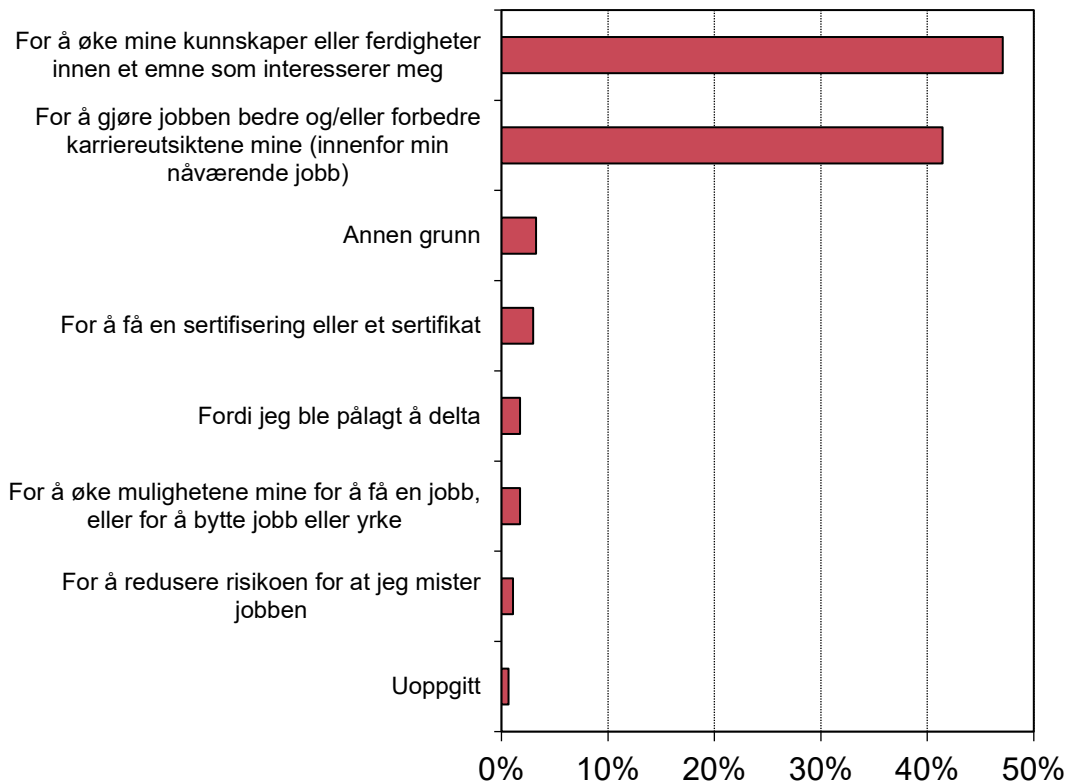


Figur 4.15 Respondenter etter former for kompetanseheving i jobben (N=1323).

Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte uten lederansvar. 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Hvor nyttig har følgende former for kompetanseheving vært for deg i jobben din i løpet av de siste 12 månedene?».

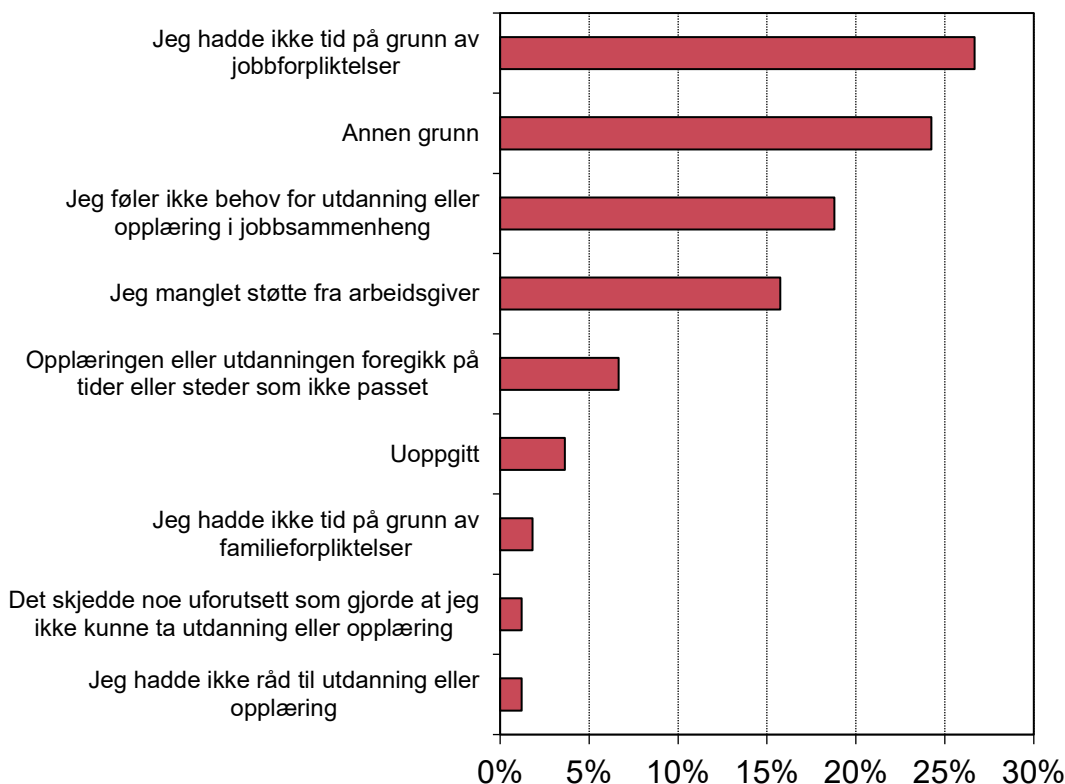
Ansatte uten lederansvar som svarte at utdanning og/eller kurs har vært nyttig i jobbsammenheng, ble i tillegg spurt om hovedgrunnen til dette. Figur 4.16 viser at de to viktigste grunnene er at man ønsker å øke sine kunnskaper eller ferdigheter innen et emne man er interessert i, eller at man ønsker å gjøre jobben bedre og/eller forbedre sine karriereutsikter. Svært få begrunnet det med at det er for å redusere risikoen for å miste jobben, for å øke sine muligheter for å få jobb eller bytte jobb/yrke, eller fordi man ble pålagt å delta. Dette viser at eldre arbeidstakere med akademisk utdanning har mest nytte av utdanning og/eller kurs når utgangspunktet for slik deltakelse er ønsket om å øke sine kunnskaper/ferdigheter eller med tanke på karriereutsikter.

Figur 4.17 viser så at når ansatte uten lederansvar ikke benyttet utdanning eller kurs som kompetansehevende aktivitet, var begrunnelsen at de ikke hadde tid på grunn av jobbforpliktelser, eller det var andre grunner (kategorien «annen grunn» i figuren, hvor mange svarer at det er få relevante kurs, men noen svarer også at det ikke var så relevant å delta grunnet høy alder), eller de «følte ikke behov for utdanning/opplæring i jobbsammenheng». Familieforpliktelser har liten betydning for denne avgjørelsen, og heller ikke hvorvidt man har råd til utdanning/opplæring.



Figur 4.16 Respondenter etter hovedgrunner til at utdanning og/eller kurs er nyttig i jobben (N=741).

Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte uten lederansvar, og som i tillegg har svart at «Utdanning som gir studiepoeng», «Bedriftsinterne kurs» og/eller «Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)» er enten «Svært nyttig» eller «Ganske nyttig» (se figur 4.15). 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Du har svart at utdanning og/eller kurs har vært svært eller ganske nyttig for deg i jobben din i løpet av de siste 12 månedene? Hva er hovedgrunnen til dette?». 3) «Annen grunn» kan f.eks. omfatte faglig oppdatering, videreformidling til andre ansatte (holde kurs), og nettverksbygging.

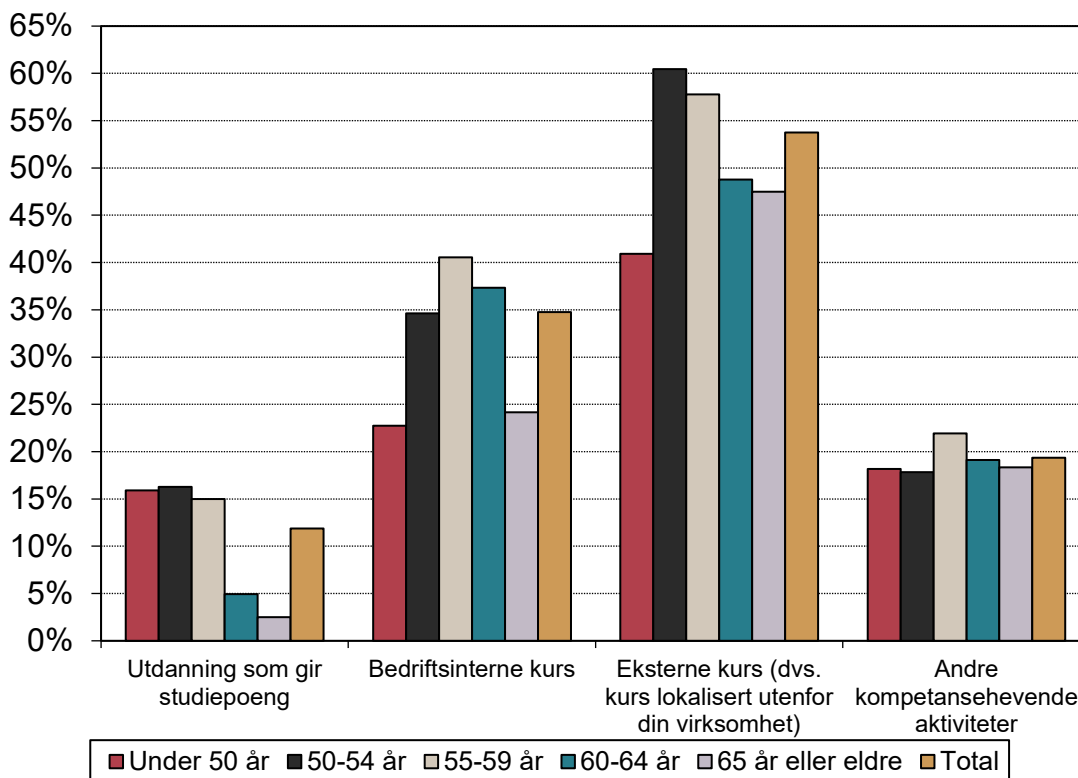


Figur 4.17 Respondenter etter hovedgrunner til at utdanning eller kurs ikke er benyttet som kompetansehevende aktivitet (N=165).

Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte uten lederansvar, og som i tillegg har svart «Benytter ikke / har ikke benyttet» når det gjelder «Utdanning som gir studiepoeng», «Bedriftsinterne kurs» og «Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)» (se figur 4.15). 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Du har svart at du ikke benytter eller har benyttet utdanning eller kurs som kompetansehevende aktivitet i løpet av de siste 12 månedene? Hva er hovedgrunnen til dette?».

Figur 4.18 viser hvilke fremtidige former for kompetanseheving som ansatte uten lederansvar ønsker å benytte seg av i jobbsammenheng. De fleste oppgir eksterne kurs, men også mange oppgir bedriftsinterne kurs. Vi ser at den eldste aldersgruppen i liten grad ønsker å benytte seg av utdanning som gir studiepoeng.

Det kan virke som om resultatene i figur 4.18 står noe motstrid til resultatene i figur 4.15, ettersom figur 4.15 viser at kurs ikke er den formen for kompetanseheving man har hatt mest nytte av. Dette kan forklares med at kurs allikevel er den formen for kompetanseheving som virksomheter i størst grad benytter for å stimulere til kompetanseheving blant de ansatte. Dermed kan det hende at de uten lederansvar av den grunn oppgir kurs som en av kompetansehevingsformene man ønsker å benytte seg av i fremtiden.

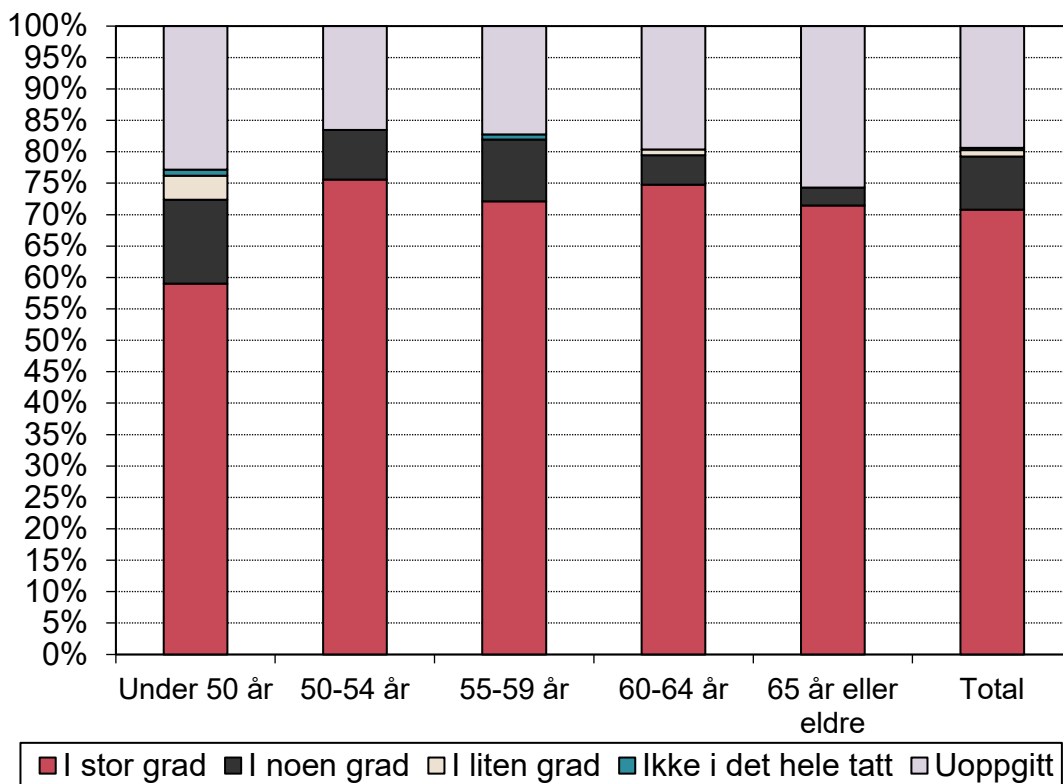


Figur 4.18 Respondenter etter fremtidige former for kompetanseheving i jobbsammenheng og etter aldersgruppe (N=1323).

Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte uten lederansvar. 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «Hvilke former for kompetanseheving ønsker du å benytte deg av fremover i jobbsammenheng?». 3) «Andre kompetansehevende aktiviteter» kan f.eks. omfatte uformell læring som prosjektarbeid og «on-the-job-training», jobbtrotasjon, og deltakelse på seminarer/messer/konferanser.

4.8 Vurdering av kompetansen til ansatte over 50 år

Figur 4.19 viser hvordan ansatte med lederansvar vurderer viktigheten av kompetansen til ansatte over 50 år for deres virksomhet. Vi ser at de aller fleste synes denne kompetansen er viktig for virksomhetene, og at eldre ansatte synes dette er viktigere enn ansatte i den yngste aldersgruppen. Hvis vi ser på summen av de som svarer i stor eller i noen grad, er det imidlertid ikke så stor forskjell i vurderingen av viktigheten av kompetansen mellom den eldste og yngste aldersgruppen.

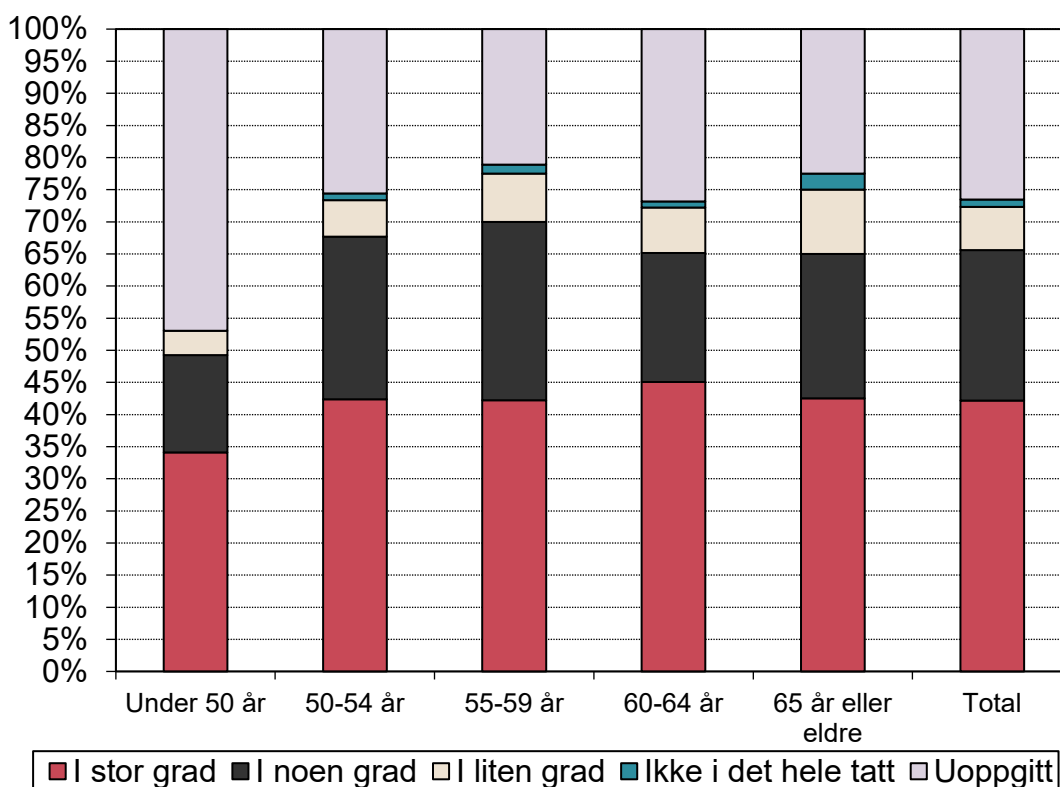


Figur 4.19 Respondenter etter viktighet av kompetansen til ansatte over 50 år og etter aldersgruppe (N=496).

Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte med lederansvar. 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «I hvilken grad er kompetansen til ansatte over 50 år viktig for din virksomhet?».

4.9 Om arbeidsgiver etterspør og benytter seniorennes kompetanse

I figur 4.20 viser vi hvordan ansatte uten lederansvar bedømmer hvorvidt kompetansen som de har ervervet seg i jobbsammenheng, blir etterspurt og benyttet av deres arbeidsgiver. Flertallet svarer at denne kompetansen blir i stor eller i noen grad etterspurt og benyttet, og denne andelen (dvs. andelen av dem som svarer i stor eller i noen grad) er høy i alle aldersgrupper for dem som er 50 år eller eldre. Andelen er noe lavere blant de eldste enn blant de yngste ansatte som er 50 år eller eldre. For dem under 50 år er denne andelen en del lavere, men for denne gruppen er også andelen uoppgitte svar betydelig høyere enn for de andre aldersgruppene.



Figur 4.20 Respondenter etter hvorvidt ervervet kompetanse i jobbsammenheng blir etterspurt og benyttet av arbeidsgiver og etter aldersgruppe (N=1323).

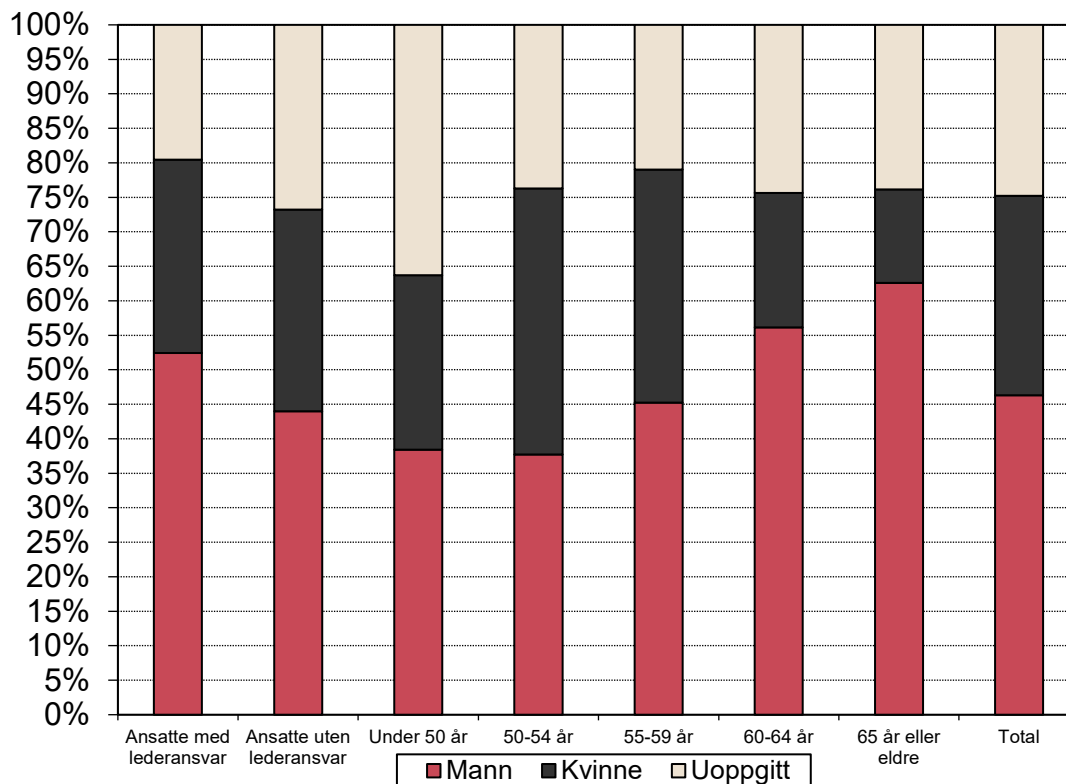
Noter: 1) Figuren omfatter kun ansatte uten lederansvar. 2) Figuren er basert på følgende spørsmål: «I hvilken grad blir kompetansen som du har ervervet i jobbsammenheng etterspurt og benyttet av din arbeidsgiver?».

4.10 Flere bakgrunnsopplysninger om personene i nettoutvalget og deres virksomhet

Til slutt i dette kapittelet skal vi se på noen flere bakgrunnsopplysninger om respondentene. Figur 4.21 viser at andelen menn er høyere blant ansatte med lederansvar enn blant dem uten lederansvar, men andelen uoppgitte svar er også relativt høyere blant ansatte uten lederansvar. Andelen menn øker i gjennomsnitt med alderen, men uoppgitt-andelen er også lavere blant dem som er 50 år eller eldre enn blant dem under 50 år.

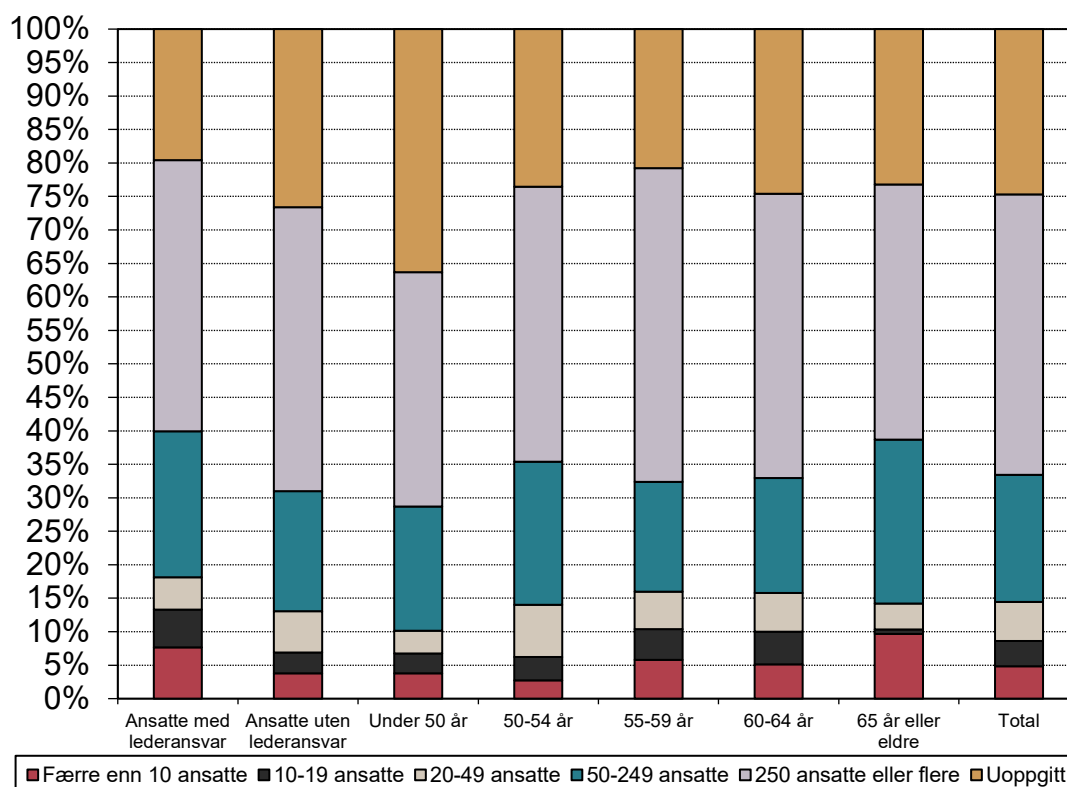
Av figur 4.22 fremgår det at medlemmene i stor grad er ansatt i store bedrifter. Det er ikke så klare forskjeller mellom de ulike aldersgruppene og mellom dem med og uten lederansvar når vi ser på ulike grupperinger av antall ansatte i en bedrift. De eldste arbeider i større grad i de minste virksomhetene (målt i antall ansatte), men også i noe større grad i de største virksomhetene, sammenlignet med den yngste aldersgruppen. Ansatte med lederansvar arbeider i større grad i de minste virksomhetene og i virksomheter med 50–249 ansatte sammenlignet

med dem uten lederansvar, mens det er svært små forskjeller mellom de to gruppene når det gjelder andelen ansatte i de største virksomhetene. Andelen uoppgitte svar er høyere blant dem uten lederansvar enn blant dem med lederansvar, og varierer en del mellom de ulike aldersgruppene.



Figur 4.21 Respondenter etter kjønn, hovedstilling og etter aldersgruppe (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «Er du mann eller kvinne?».



Figur 4.22 Respondenter etter antall ansatte, hovedstilling og etter aldersgruppe (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «Hvor mange ansatte er det totalt i din virksomhet? Svar for hele virksomheten.».

Det fremgår av tabell 4.3 at flest respondenter er ansatt innen offentlig administrasjon og forsvar, men også innen sekundærnæring og faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting er det relativt mange ansatte. De ansatte uten lederansvar er i større grad ansatt i primærnæring og offentlig administrasjon og forsvar, men i mindre grad ansatt i sekundærnæring, 'Varehandel, transport og lagring, overnattings- og serveringsvirksomhet' og 'Informasjon og kommunikasjon, finansierings- og forsikringsvirksomhet, eiendom, forretningsmessig tjenesteyting', sammenlignet med ansatte med lederansvar.

Av tabell 4.4 ser vi at de som er 50 år eller eldre i større grad er ansatt i primærnæring og offentlig administrasjon og forsvar, men i mindre grad ansatt i sekundærnæring, enn de under 50 år. Den eldste aldersgruppen er i større grad enn de øvrige aldersgruppene ansatt i faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting.

Tabell 4.3 Respondenter etter hovednæring og etter hovedstilling (N=1819).

Hovednæring	Ansatte med lederansvar	Ansatte uten lederansvar	Total
Primærnæring (jordbruk, skogbruk, fiske)	3%	7%	6%
Sekundærnæring (utvinning, industri, kraft- og vannforsyning, bygge- og anleggsvirksomhet)	15%	11%	12%
Varehandel, transport og lagring, overnattings- og serveringsvirksomhet	6%	2%	3%
Informasjon og kommunikasjon, finansierings- og forsikringsvirksomhet, eiendom, forretningsmessig tjenesteyting	12%	7%	8%
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	8%	11%	10%
Offentlig administrasjon og forsvar	22%	27%	26%
Undervisning	4%	3%	3%
Helse- og sosialtjenester	2%	1%	1%
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	1%	0.2%	0.4%
Annen tjenesteyting	7%	5%	6%
Uoppgitt	20%	27%	25%
Total	100%	100%	100%

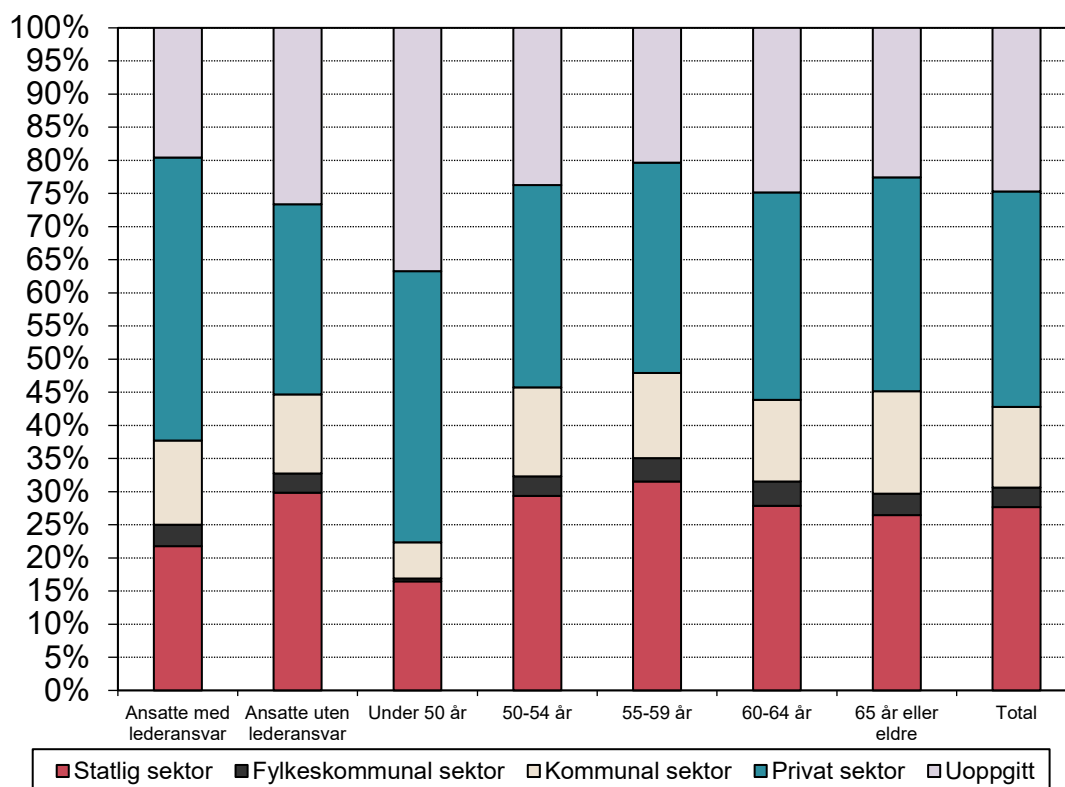
Note: Tabellen er basert på følgende spørsmål: «I hvilken sektor / næring arbeider du?».

Tabell 4.4 Respondenter etter hovednæring og etter aldersgruppe (N=1819).

Hovednæring	Under 50 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år eller eldre	Total
Primærnæring (jordbruk, skogbruk, fiske)	1%	7%	7%	7%	6%	6%
Sekundærnæring (utvinning, industri, kraft- og vannforsyning, bygge- og anleggsvirksomhet)	19%	8%	11%	12%	14%	12%
Varehandel, transport og lagring, overnattings- og serveringsvirksomhet	4%	3%	3%	2%	4%	3%
Informasjon og kommunikasjon, finansierings- og forsikringsvirksomhet, eiendom, forretningsmessig tjenesteyting	8%	9%	8%	9%	5%	8%
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	10%	8%	9%	10%	17%	10%
Offentlig administrasjon og forsvar	14%	29%	29%	25%	24%	26%
Undervisning	0%	3%	4%	5%	3%	3%
Helse- og sosialtjenester	1%	2%	1%	1%	0%	1%
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	0%	0.4%	1%	0.5%	0%	0.4%
Annen tjenesteyting	5%	7%	7%	3%	5%	6%
Uoppgitt	37%	24%	20%	25%	23%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Note: Tabellen er basert på følgende spørsmål: «I hvilken sektor / næring arbeider du?».

Figur 4.23 viser at ansatte med lederansvar i større grad arbeider i privat sektor, og i mindre grad i statlig sektor, enn de uten lederansvar. Av dem under 50 år arbeider en høyere andel i privat sektor, og en lavere andel i statlig sektor, sammenlignet med de eldre aldersgruppene.



Figur 4.23 Respondenter etter sektor, hovedstilling og etter aldersgruppe (N=1819).

Note: Figuren er basert på følgende spørsmål: «I hvilken sektor / næring arbeider du?».

5 Casebeskrivelser

I dette kapitlet presenterer vi fire caser fra bedrifter i Norge. Alle disse bedriftene har en stor andel akademikere blant deres ansatte. Hovedmålet med casene er å finne eksempler på arbeidsgivernes holdninger til ansatte over 50 og de ansattes holdninger til kompetanseutvikling og eksempler på læringsmodeller og lærings-tilbud. Vi har intervjuet ansatte over 50 år i alle caser og i de fleste casene har vi også snakket med en person fra HR eller med ansvar for opplæring.

5.1 Bedrift 1 «70:20:10»

Denne bedriften har hovedkontor i Norge, men jobber mot et internasjonalt marked og har ansatte over hele verden. Bedriften har en strategi for kompetanseutvikling som er rettet mot alle ansatte, både ledere og medarbeidere. Bedriften har vært opptatt av å bryte ned siloer, de ser at de ansatte må jobbe mer på tvers av avdelingsgrenser og med flere eksterne partnere for å takle kompleksiteten i bransjen og for å møte nye utfordringer. Et tiltak for å forbedre samarbeidet har vært å implementere en standardisert modell for opplæring som skal gjelde for hele konsernet, og som vil få både de ansatte og lederne til å være mer bevisst på hvordan kompetanse utvikles og hvordan den kan stimuleres og deles. For å få til dette, har bedriften ansatt en opplæringsleder som tidligere har gjennomført et tilsvarende prosjekt i en annen internasjonal bedrift. På denne måten slipper de å utvikle en modell selv, og de får med seg erfaringer høstet fra en tidligere implementering.

Modellen heter 70:20:10 og ble valgt fordi opplæringslederen mener at det er lett for både ansatte og ledere å forstå konseptet, og tidligere erfaring tilsier at modellen skaper synlige resultater. Modellen er basert på ideen om at 10 prosent av kompetansen til den enkelte er et resultat av formell utdanning, 20 prosent er et resultat av samarbeid med kollegaer, og de siste 70 prosent er basert på det man lærer mens man jobber. Modellen er blitt implementert i deler av selskapet, men skal «rulles ut» til resten i løpet de neste månedene. Det startet med intervjuer med alle ledere for å kartlegge kompetansebehov og få oversikt over deres strategier. Det har vært viktig at opplæringstilbudet skal ha fokus på forretningskritisk kompetanse. Det ble avholdt møter i alle ledergrupper for å introdusere lærings-

filosofien. Det ble satt opp kurs for ledere og ansatte i forbindelse med implementeringen, og dette resulterte i individuelle kompetanseplaner og et system for oppfølging av disse planene. Det bygges opp et globalt nettverk av fasilitatorer³³ som støtter ledere og ansatte og stimulerer til refleksjon og diskusjoner. De holder interaktive forelesninger fra et auditorium på hovedkontoret. Det tar 6 uker å gjennomføre en modul, og så er det skriftlig tilbakemelding fra deltagerne om hvordan de får brukt det de har lært. Tilbakemeldinger diskuteres i grupper før man går til neste modul. Det er ikke alle som synes det er behagelig å måtte snakke om egne erfaringer. Opplæringslederen mener at dette er en modningsprosess, fordi det handler om å endre vaner.

Erfaringer med modellen – På intervjuet ble det sagt at «70:20:10 er blitt en bærebjelke i hvordan vi tenker og jobber med kompetanseutvikling». For å lykkes med dette er det viktig at det finnes tiltak som støtter opp om strategien. Det har også vært viktig for bedriften at dette kjøres som et stort prosjekt med mye publisitet i bedriften. Det har aldri vært meningen at man skal bruke 70:20:10 som erstatning for kurs. Det har vært lett å få gjennomslag for denne modellen. Det er mange ingeniører i bedriften og mange med høyere utdanning, det sies om ingeniørene at «de liker logikken bak 70:20:10 og har vært veldig positive til modellen». Det er blitt registrert noe motstand når prosjektet prøvde å få ansatte til å dele egen kompetanse med andre eller til å forplikte seg til å gjennomføre aktiviteter som viser hva den enkelte har lært. «De fleste er vant til å tenke at kompetanse er individuelt og at det er i hodet til den enkelte. Vi vil se hva folk kan, og vi vil helst at folk setter ord på hva det kan.»

«Vår erfaring med eldre arbeidstakere er at mange har jobbet i mange år innenfor det samme området. De er blitt veldig spesialiserte, og noen ser ikke behov for mer opplæring. Dette er en utfordring vi har registrert. Noen seniorer er nysgjerrige og er veldig aktive i 70:20:10, men mange ser på disse endringene som en trussel.» «Vi mener at mange ansatte kan lære mye av hverandre, ikke bare hva kollegaer kan, men hvordan de gjør ting. Dette er en underutnyttet ressurs. 70:20:10 har gjort oss mer oppmerksomme på dette. Noen er flinke til å utvikle relasjoner. Vi spør folk om hvorfor de har blitt så flinke. Vi oppmuntrer til refleksjon og til deling.»

Seniorer – Bedriften har noen ordninger for seniorer, men de er ikke knyttet til kompetanseutvikling. Opplæringsansvarlige hadde ikke oversikt over hvor aktive seniorer er med hensyn til 70:20:10-innføring, men mange av fasilitatorene er over 50 og alle har lang erfaring kombinert med en god faglig profil. Bedriften mener at de får brukt seniorkompetanse på denne måten. Bedriften jobber for tiden med utvikling av et mentorprogram og har planer om å bruke ansatte med lang

³³ En person som tilrettelegger for dialog og stimulerer til aktiv deltakelse på felles arrangement som for eksempel workshops, kurs og møter

erfaring som mentorer. De mener at det ikke er nok bare å ha lang ansiennitet, men de ser også på hva slags erfaring senioren har og om de er flinke til å kommunisere. Opplæringsansvarlige ser verdien av lang erfaring og ønsker å få til mer overføring av kompetanse fra seniorer til yngre ansatte. Han tenker på lokal kunnskap om organisasjonsdynamikk, «hvordan ting fungerer her» eller hvem man bør ta kontakt med for å få informasjon. Mange av de yngre arbeidstakerne kan mye mer om ny teknologi, og opplæringsansvarlige mener at dette kan være veldig fruktbart, men er avhengig av at de finner nye måter å vise respekt for lang erfaring på.

Erfaringsbasert kunnskap – Opplæringslederen mener at modellen stimulerer de ansatte til å reflektere over egen erfaringsbasert kompetanse. Som en del av 70:20:10 blir de ansatte oppmuntret til å lage en kobling mellom det de kan fra før og nye måter å jobbe på eller nye teknologier. Bedriften er opptatt av at taus erfaringsbasert kompetanse skal gjøres tilgjengelig for andre, og 70:20:10 oppmuntrer dem til å dele kompetanse. Opplæringslederen mener at de som har lang erfaring og mye kompetanse å trekke på, lærer på en annen måte enn de som er nyutdannet. De med erfaring pleier å diskutere modellen med fasilitatoren, og de relaterer det de lærer til praktiske eksempler hele tiden. Bedriften ønsker å bygge en bedre kultur for deling av kunnskap på tvers av avdelinger og land, men det har de ikke fått til ennå.

Faglige miljøer – Når det gjelder utvikling av fagmiljøer, har de fagansvarlige knyttet moduler til 70:20:10. For eksempel ledes kurs om kjemikalier av egne interne fagekspertter. Flere fagmiljøer har kontakt med nasjonale miljøer. Bedriften støtter dette og deltakelse i foreninger og på konferanser. Mange fagekspertter sitter i ekspertpaneler, og noen samarbeider med akademiske miljøer og bidrar til vitenskapelige publikasjoner. Disse aktivitetene er ikke knyttet opp til en strategi, men de fleste ledere er kjent med at det brukes tid på slike faglige aktiviteter.

Digitalisering – Bedriften er litt redd for at det utvikler seg øyer av kompetanse knyttet til diverse teknologier, men mener at deling av kunnskap på tvers bør bli lettere når hele bedriften er involvert i 70:20:10. De har erfart at det finnes noen myter om at det er de yngre som er best på teknologi, men bedriften har flere eksempler på eldre arbeidstakere som er vel så gode på ny teknologi som de yngre.

5.2 Bedrift 2 «Alder ingen sak»

Intervjuene ble gjennomført ved en godt etablert industribedrift som har hovedkontor i Norge, men selger produkter i et globalt marked. En ansatt over 50 år og en HR-leder med ansvar for opplæring og personalpolitikk ble intervjuet.

Arbeidstakeren som ble intervjuet, var utdannet ved NTNU og har arbeidet for den samme arbeidsgiveren i mange år.

Strategi for kompetanseutvikling – Den ansatte som ble intervjuet, var ikke kjent men en felles strategi, men nevnte at bedriften er opptatt av utvikling av digitalkompetanse og kompetanse på bærekraftig utvikling. Begge informantene nevnte den store variasjonen i stillingstyper, utdanningsbakgrunn og kompetansebehov. Det er vanlig at kompetanseutvikling avtales i medarbeidersamtaler, hvor de ansatte kan be om opplæring, og mange blir også oppmuntret av lederen til å være med på kurs og seminarer. HR-lederen beskrev et opplæringshjul med kurs og program (HMS, etikk, presentasjonsteknikk, prosjektledelse, ledelse osv.). Disse kursene kjøres i løpet av året, og de enkelte kan søke, eller lederne kan foreslå personer som bør delta. Det finnes også midler til eksterne kurs og etter- og videreutdanning, søknader om dette kommer inn via lederne. I tillegg til dette kan lokale fagområder sette opp egne kurs etter behov. Det utvikles stadig nye kurs, og dette kan skje i samarbeid med leverandører, interne eller eksterne eksperter.

Læringsmodeller – Den ansatte over 50 år var ikke kjent med noen spesielle modeller, men at det er ganske stor mobilitet i bedriften, og hun mente at mange hadde utviklet kompetanse som et resultat av dette. HR-lederen bekreftet at det ikke ble brukt noen læringsmodeller, men de hadde et bevisst forhold til kompetanseoverføring mellom eldre og yngre arbeidstakere. Et eksempel var et tiltak for overføring av teknisk kompetanse fra en nøkkelperson før denne gikk av med pensjon. Det ble ansatt en nyutdannet ingeniør som jobbet tett med senioren. Det ble rapportert at den nyansatte fikk en mye bedre forståelse av hvordan avdelingen fungerte. Dette var så vellykket at de fortsatte med flere nyansatte over en lengre periode før senioren sluttet. Et annet eksempel på slik kompetanseoverføring i bedriften var en senior ansatt i administrasjonen som fikk støtte til å dokumentere egen stilling og arbeidsaktiviteter over en lengre periode.

Holdninger og tiltak rettet mot seniorer – Informanten, som er over 50 år, hadde aldri tenkt på seniorpolitikk før arbeidsgiveren fikk en premie fra Senter for seniorpolitikk for å være et godt arbeidssted for seniorer. Informanten kjente ikke til noen tiltak for seniorer ut over en ekstra ferieuke (i tillegg til den uken som er lovpålagt). Ifølge informasjon fra Senter for seniorpolitikk (årets seniorprofil 2018) har vinneren lang tradisjon for å ta vare på og videreutvikle kompetansen til alle ansatte uansett alder. Dette stemmer med erfaringene til vår informant, som mente at alle som hadde behov for kompetanseutvikling, kunne få det, så lenge lederen var enig. «Det er forventet at seniorer skal ha den kompetansen som de trenger for å gjøre jobben. Jeg tror ikke folk sitter og stagnerer. Det er vanlig her at folk tar ansvar og ber om opplæring når man har behov for det» (ansatt over 50 år). På spørsmål om hindringer for kompetanseutvikling, ble tidspress nevnt som hovedårsak. Den ansatte mente at seniorer kanskje er flinkere enn yngre til å

si nei til kurs når de ikke har tid. Ingen av informantene ser noen spesiell grunn til at det skal være noen egne tiltak for kompetanseutvikling blant seniorer. Ifølge HR-partneren finnes det ikke noen seniorpolitikk i bedriften, men deres vanlige personalpolitikk er organisert i livsfaser og inkluderer seniorer. «Det er forventet at alle ansatte skal få den kompetansen de har behov for og skal fortsette å lære under hele karrieren» (HR-lederen).

Faglige miljøer – Det finnes ingen spesielle tiltak, men det ble nevnt at de som jobber med forskning, er mer aktive i større faggrupper utenfor bedriften. Ledelsen forstår behovet for sterke fagmiljøer, og flere ansatte er også medlem i Tekna eller i Norsk Kjemisk Selskap. Det er vanlig at de ansatte bruker tid til å holde seg faglig oppdatert og at de får tilgang til lesestoff og muligheter til å delta på eksterne kurs og konferanser. HR-partneren bekreftet dette, det vil si at det er mulighet for dette, men det er ikke en strategi for bedriften.

Erfaringsbasert kompetanse – HR-lederen var veldig opptatt av dette. Bedriften ser at det er mye kompetanse som ikke er dokumentert, og vil jobbe bevisst med dette for å få frem taust kompetanse. Dette gjelder spesielt seniorer som har hatt flere stillinger i bedriften i løpet av karrieren. «Vi vet at de har mye i ryggsekken sin, og dette er viktig for bedriften».

Bedriften mener at livslang læring er viktig (med «livslang læring» mener de læring gjennom hele arbeidskarrieren), og bedriften har også vært opptatt av intern mobilitet. Bedriften har gjennomgått store endringer i løpet av de siste årene, implementert nye teknologier og vært nødt til å finne nye markeder. De mener at for å gjennomføre endringer av denne typen, er de nødt til å utvikle eksisterende medarbeidere. Intervjuene og informasjonen på nettet gir et bilde av en arbeidsplass hvor ledere forventer at de ansatte skal fortsette å lære, at de ikke skiller mellom eldre eller yngre ansatte og at de ansatte forventer å få mulighet til å utvikle sin kompetanse. Det bør nevnes at denne bedriften ikke er lokalisert i en av Norges store byer og at det kan være utfordrende å rekruttere spesialistkompetanse.

5.3 Bedrift 3 «40 hours to transform yourself»

Bedriften er en internasjonal tjenestebedrift som jobber med moderne teknologiske løsninger. Den har ansatte i flere land og selger tjenester både innenfor og utenfor Europa. Den ansatte som er intervjuet er over 50 år og har utdanning fra NTNU, har jobbet i bedriften i mange år, men har hatt flere stillinger i bedriften.

Kompetansestrategi – Det finnes et godt utviklet program for ledere. Fagkurs organiseres av forskjellige fagmiljøer, men mye av dette foregår digitalt. Det er nylig innført en ordning som heter «The 40 hour challenge» som gir alle ansatte 40

timer per år til utvikling av egen kompetanse. Ifølge bedriftens årsrapport er kontinuerlig fornyelse av kompetanse helt avgjørende for bedriften. Det er få som deltar på formell videreutdanning, men informanten mener at dette gjelder alle aldersgrupper.

Læringsmodeller – Bedriften omtaler «The 40 hour challenge» i kombinasjon med online kurs som en ny læringsmodell. Alle ansatte blir oppfordret til å bruke 40 timer på utvikling av kompetanse som er viktig for bedriften. Dette skal skje i arbeidstiden, men ifølge informanten er det veldig mange som ikke deltar på grunn av mangel på tid. I noen deler av bedriften er tiltaket mer vellykket; der deltar mange. I disse tilfellene har lederne vært ganske aktive og prøvd å gjøre det til en felles aktivitet (se beskrivelsen i kapittel 6).

Erfaringsbasert kompetanse – Informanten mener at erfaringsbasert kompetanse er viktig for bedriften. Informanten nevnte som eksempel at kjennskap til personer og et godt utviklet nettverk gir store fordeler i forbindelse med bemanning av prosjekter med de rette personene. Personer med lang og variert erfaring kan også bidra til mer effektiv problemløsning. Informanten mente også at noe kunnskap om bedriftens historikk, eller «en forståelse av hvorfor ting er som de er», er viktig for å unngå dobbeltarbeid. Til tross for disse fordelene som informanten over 50 år nevnte, var ingen tiltak iverksatt i bedriften, ut over «40 hour challenge» og Campus, et e-læringstilbud, som er åpne for alle. Det finnes heller ikke noen tiltak for å bruke seniorer som mentor for yngre ansatte.

Fagmiljø – Det er hovedsakelig innen FoU at man er opptatt av å utvikle faglige miljøer og ha miljøer som også er aktive utenfor bedriften. Arbeidsgiveren støtter de ansatte som ønsker å ta opp medlemskap i foreninger som Tekna, men det er ikke gjort noe spesielt for å dyrke fagmiljøer i bedriften.

Seniorpolitikk – Informanten kjente ikke til noen seniorprogrammer eller noen tiltak for å engasjere seniorer, utvikle deres kompetanse eller beholde dem i arbeidet. Tvert imot var alle tiltak rettet mot seniorer fokusert på å få dem til å slutte så tidlig som mulig. Det ble nevnt to tiltak mot seniorer som ekstra feriedager eller en ordning om å redusere arbeidstiden til 80 prosent og få betalt for 90 prosent. Andre tiltak kommer hvert år i form av sluttpakker rettet mot kostnadsreduksjoner. Det ble påpekt at bedriften er kjent for å være et spennende sted å jobbe, men det har vært store bemanningsreduksjoner uten en tilsvarende reduksjon i arbeidsoppgaver. Dette kan gjøre det vanskelig for de ansatte å finne tid til kompetanseutvikling.

Erfaringsbasert kompetanse, som identifisert av informanten, blir ikke utnyttet i form av noen synlige tiltak i bedriften, og det kan tyde på at ledelsen ikke er klar over potensialet som ligger i erfaringsbasert kompetanse, eller har valgt å prioritere andre temaer. Bedriften er opptatt av utvikling av ny kompetanse og har prøvd å være innovativ gjennom 40-timersløsningen og en rekke e-læringstilbud,

men det ser ut til å være en utfordring for mange ansatte å finne tid til kompetanseutvikling. Det kan se ut som om hovedstrategien er basert på rekruttering av manglende kompetanse istedenfor å lete etter den internt.

5.4 Bedrift 4 – «Overføringsmodellen»

Denne industribedriften har hovedkontor i Norge, men selger både produkter og tjenester i et globalt marked. HR-leder, som også sitter i ledergruppen og har ansvar for kompetanseplanlegging, forklarte at planlagt opplæring i bedriften er tett knyttet til bedriftens strategi. For eksempel har man kompetansetiltak rettet mot arbeid mot nye markeder, nye teknologier og nye arbeidsprosesser. De lokale avdelingene har også budsjetter for å sette opp kurs etter behov, men den største delen av budsjettet er sentralisert. Bedriften mener at denne blandingen av sentrale og lokale budsjetter gjør det mulig å gjennomføre endringer som gjelder for hele konsernet. Når det kommer en ny teknologi, bestemmer bedriften hva slags kompetanse den trenger, og ofte leier de inn ekstern ekspertise i første omgang. På de fleste fagområder lager man en plan som går over 3–5 år for utvikling av internkompetanse. Dette gjør bedriften ved en kombinasjon av rekruttering og opplæring av de ansatte.

Seniorer - Bedriften har ingen spesielle tiltak for å stimulere til opplæring blant seniorer, men alle ansatte blir oppmuntret til å delta aktivt i kompetanseutviklingstiltak. Bedriften arbeider bevisst for å beholde nøkkelpersoner når de blir eldre. De har identifisert noen kompetansetyper som er vanskelige å få tak i, og som de jobber bevisst for å beholde, og de følger opp den enkelte og tilbyr kompetanseutvikling, eventuelt andre tiltak for å beholde dem. Som en informant fra ledersiden sa: «Gamle gubber har en egen ro og trygghet på faget sitt, den tryggheten gjør det lettere for de yngre å spørre dem om ting. De eldre har så mye å overføre basert på deres kunnskap og forståelse. Vi prøver å jobbe bevisst med overføring, men det er bare noen få tiltak, fordi det er ganske kostbart å ha to personer på én stilling». Det er viktig at alle tiltak tilbakebetales innen tre år, slik at gevinsten kan kobles opp til investeringen. Dette betyr at mange vegrer seg for en læringsmodell hvor senior og junior jobber tett sammen over en lengre periode.

I tillegg til strategiske opplæringstiltak kan den enkelte få dekket kostnader til etter- og videreutdanning og så lenge det er relevant for jobben, får man lønn for den tiden man er på kurs i arbeidstiden. Bedriften organiserer faste kurs innen ledelse, lovpålagte kurs som HMS osv., EVU og opplæring knyttet til prosjekter. Bedriften designer og utvikler produkter i henhold til kundens spesifikasjoner. Det betyr at de fleste produkter er unike, og det hender ganske ofte at et nytt prosjekt krever kompetanse på en ny teknologi eller på nye arbeidsprosesser.

6 Modeller og systemer for kompetanseutvikling

I dette kapittelet beskriver vi læringsmodeller som brukes i de bedriftene vi har snakket med. Vi har også inkludert en beskrivelse av en læringsform som ble identifisert som kan være relevant for vår målgruppe.

6.1 70:20:10

70:20:10 er et lærings- og utviklingsrammeverk for læring på arbeidsplassen, og brukes i dag av en rekke selskaper (Kajewski & Madsen, 2013). Uten at vi har full oversikt over hvor mange som bruker dette konseptet, kjenner vi til flere større bedrifter i Norge og i Norden som har implementert dette konseptet. Det er basert på ideen om at læring skjer som et resultat av forskjellige aktiviteter, 70 prosent fra utfordrende arbeidsoppgaver, 20 prosent fra interaksjoner med kollegaer og 10 prosent fra kurs og formell utdanning. I forhold til tradisjonelle aktiviteter knyttet til kompetanseutvikling i arbeidslivet, er dette konseptet ganske radikalt. Det flytter fokuset ut av klasserommet og over på praktiske oppgaver. Det flytter ansvaret fra ledere eller HR-avdelingen over på den enkelte i veldig stor grad og får ledere til å stille spørsmålstegn ved deres bruk av opplæringsbudsjettet. Kanskje er en av grunnene til at så mange fatter interesse for konseptet, at læring som skjer i forbindelse med arbeidsoppgaver, ikke tidligere har fått så stor oppmerksomhet, og mye av læringen som har skjedd på denne måten, har antakelig ikke vært planlagt.

Til tross for stor interesse for 70:20:10 har det ikke vært mulig å finne noen vitenskapelig dokumentasjon på dette konseptet og heller ikke noen formelle evalueringer av resultater eller effektiviteten av denne måten å utvikle kompetanse på. Flere har prøvd å finne opphavet til konseptet, og det er blitt foreslått at konseptet bygger på en studie som ble gjennomført av Centre for Creative Leadership (Jennings & Wargnier, 2014) som spurte ledere om viktige hendelser i deres karrierer og hva de hadde lært av disse. Basert på dette kom de frem til at effektive ledere lærer 70 prosent av arbeidsoppgavene, 20 prosent av kollegaer og 10

prosent av kurs og formell utdanning. Modellen har vært kritisert fordi den er åpen for forskjellige tolkninger, og den har vært beskrevet som «neither a scientific fact nor a recipe for how best to develop people» (Jefferson & Pollock 2014).

En av våre casebedrifter har tatt i bruk modellen, og lederen som er ansvarlig for implementering av modellen, har allerede implementert den i en annen bedrift. Ifølge informanten, var den tidligere implementeringen av modellen en stor suksess, og det ble påpekt flere fordeler. For det første fikk bedriften et standardisert rammeverk for kompetanseutvikling, for det andre måtte ledere engasjere seg og legge til rette for læring som passer for de ansatte, og de ansatte måtte reflektere over eget behov for kompetanse. Se for øvrig casebeskrivelsen.

6.2 40 Hour Challenge

En av våre casebedrifter fortalte om et program for kompetanseheving som nylig ble introdusert. Alle ansatte i bedriften, uansett alder eller utdanningsnivå, får lov til å bruke 40 timer i løpet av året til kompetanseutvikling. Alle blir oppmuntret av lederen til å bruke disse timene. Kompetansen må være knyttet til de utvalgte kjerneområdene som er en del av bedriftens strategi. I 2018 ble følgende kompetanseområder valgt ut; «digital markedsføring, digitale kanaler, anvendt dataanalyse, design og produktutvikling». Dette tilbudet er ment å komme i tillegg til andre former for formell læring og er ment å stimulere hele organisasjonen til kontinuerlig læring i en dynamisk bransje preget av teknologiutvikling. En pressemelding fra bedriften beskriver det slik: «For å fremme livslang læring har konserndirektøren gitt samtlige medarbeidere en '40 timers utfordring' – å bruke minst 40 timer til eget kompetanseløft i 2018. Minst 20 av disse timene skal brukes på nettkursene i bedriftens «Campus», mens resten kan være læringsmuligheter relatert til ansvarsområde, slik som opplæring på jobb (nye oppgaver utenfor eget kompetanseområde, coaching, jobbrotasjon) eller eksterne kurs for å utvikle nye ferdigheter og ny kunnskap.» På engelsk blir det omtalt som «40 hours to transform yourself» på bedriftens webside, og fokuset er på individet, eller «the employee that makes things happen».

Det har ikke vært mulig å få tak i mye informasjon om bedriftens erfaringer med ordningen så langt. I intervjuet ble vi fortalt om en analyse av ordningen som ble gjennomført og som fant at kontorer utenfor Norge var mye flinkere til å utnytte ordningen enn kontorer i Norge. Det ble nevnt et eksempel fra et kontor i Danmark hvor lederen hadde satt av en time hver uke til å jobbe med dette, og han hadde lagt det inn i kalenderen til alle de ansatte. Denne gruppen er blitt fremhevet som et godt eksempel på hvordan ledere kan stimulere de ansatte til å delta.

I tillegg til disse 40 timene har bedriften en online læringsportal som heter Campus, og som er åpen for alle ansatte. Her foregår mange kurs online, og de fleste er på engelsk. Campus tilbyr «tilpassede nettkurs fra ledende leverandører av nettbasert læring som Lynda (fra LinkedIn) og Coursera (nettkurs fra ledende internasjonale universiteter og handelshøyskoler)». I tillegg til kurs innen disse fem kompetanseområdene tilbys det treningsmoduler innen ledelse på alle nivåer, nye metoder for prosjektledelse, dynamisk tenkning, «growth mindset» og «styrkebasert utviklingspraksis» (Bedriftens webside).

6.3 Kompetanseoverføring

Kompetanseoverføring – dette er ikke en modell eller system for kompetanseutvikling, men heller noen eksempler på en læringsform som ble rapportert i flere intervjuer, og som også har blitt observert i andre studier av seniorer (Olsen, 2018).

På utvalgte områder har arbeidsgiveren satt sammen en nyansatt akademiker og en senior med lang erfaring. Seniorene ble valgt ut, ikke bare på ansiennitet, men også fordi de har verdifull kompetanse og er flinke til å formidle. I lengre perioder har disse to personene jobbet tett sammen. Tilbakemeldingene har vært veldig positive både fra juniorer og seniorer. Den nyansatte har kommet mye fortere i gang, har fått god opplæring i «sånn gjør vi det her». De lærer om arbeidsprosesser og regler, men de får også en forståelse av hvorfor reglene og prosessene er som de er. Vi har ikke fått snakket med noen av de seniorene som har vært involvert i slike læringstiltak, så vi vet ikke hva de har fått ut av dette. Vi vet fra en tidligere studie at seniorer fikk verdifull kunnskap om digitale systemer og robotisering (ibid.), men dette gjaldt fagarbeidere og ikke akademikere.

En annen bedrift rapporterte om en tilsvarende form for kompetanseoverføring mellom innleide konsulenter og ansatte. Dette gjelder ikke spesielt for seniorer. En av de ansatte jobbet tett opp mot den eksterne konsulenten over en lengre periode for å utvikle egen kompetanse innen et bestemt fagområde. Etter hvert slutter den eksterne konsulenten, og den ansatte vil overta fullt ansvar for de nye oppgavene eller den nye teknologien.

7 Diskusjon av funn

Her trekker vi frem noen hovedfunn og diskuterer disse opp mot hverandre og våre forventninger basert på litteraturstudiene. Resultater fra spørreundersøkelsen og fra intervjuene tegner et bilde av ganske dynamiske arbeidsplasser med hyppige endringer, nye teknologier og stadige behov for kompetanseutvikling. Vi skal se nærmere på holdninger, seniortiltak, læringsmodeller og strategier, verdien av seniorkompetanse og utvikling av fagmiljøene.

7.1 De ansattes holdninger

Ifølge spørreundersøkelsen er de fleste fornøyd med de mulighetene de har til kompetanseutvikling. Ingen har fått beskjed om at de ikke kan få opplæring, og i intervjuene har vi fått høre at det er vanlig å melde fra om behov for kurs eller andre former for opplæring eller seminarer. I de fleste tilfeller må tiltaket resultere i kompetanse som er relevant for arbeidsgiveren.

Vi ser vi at rundt 60 prosent av de over 50 mente at deres kompetanse ble etterspurt, og kun 20 prosent sier at arbeidsgiveren kunne tilrettelegge for bedre bruk av de ansattes kompetanse. Dette tyder på at de ansatte utvikler kompetanse som er relevant for arbeidsgiveren. Dette er interessant i forhold til noen andre yrkesgrupper som har blitt studert tidligere, for eksempel fant man i en evaluering av kompetanseløftet innen kommunal helse (Helgesen et al 2014) at mange av de som hadde deltatt på EVU og andre læringstiltak, ikke fikk brukt den nye kompetansen.

Når det gjelder arbeidsprestasjoner og det å lære noe nytt, er eldre arbeidstakere mer positive på egne vegne i forhold til dem under 50 år. Derimot er eldre arbeidstakere mindre positive på egne vegne i forhold til dem under 50 år når det gjelder å vurdere om man blir forbigått i arbeidslivet.

7.2 Seniortiltak

Basert på kommentarer til spørreundersøkelsen og på intervjuer, ser vi at det er relativt få som kjenner til noen seniortiltak. De som rapporterer tiltak rettet mot seniorer, nevner kurs om pensjon. Det var flere som nevnte at seniorer fikk bedre muligheter til å oppdatere seg på IKT-kompetanse, og et par stykker nevnte at de enten kunne ta en ekstra ferieuke eller delta på kompetanseutviklende tiltak. En av casebedriftene rapporterte at de hadde sluttpakker for dem over 50 år og at fokuset i mange år heller hadde vært på å redusere antall seniorer, enn å stimulere til aktiv deltakelse i arbeidslivet.

Det var en interessant situasjon i Bedrift 2, der verken ledelsen eller de ansatte mener de har gjort noe spesielt for å fremme kompetanseutvikling til dem over 50 år, men de ansatte mener de får all den opplæringen de trenger, og bedriften er blitt premiert av SSP for å ha et godt miljø for de ansatte over 50 år. Til tross for manglende tiltak rettet mot dem over 50 år, har de en personalpolitikk og en kultur som gjør at både ledere og ansatte forventer at man skal fortsette å lære så lenge man er ansatt.

Til tross for dette positive bildet, sier kun 40 prosent av de ansatte i spørreundersøkelsen at arbeidsgiveren tilrettelegger godt for at de ansatte skal få påfyll av kompetanse.

7.3 Læringsmodeller og strategier

Arbeidsgiverne som har implementert læringsmodeller som 70:20:10 eller «40 hour challenge», er veldig positive til disse modellene. 40 timers-modellen kan være et eksempel på en såkalt «personlig utdanningskonto» som ble anbefalt i Econa-rapporten (Strøm et al. 2018). Disse modellene har ikke vært i bruk lenge nok til at man kan si om de har vært vellykkede eller om de bør videreutvikles. Læringsstrategien omtalt i intervjuene hadde lite fokus på seniorer, men alle inkluderer en visjon eller en forutsetning om livslang læring. Begge de omtalte læringsmodellene (70:20:10 og 40-timer), legger mye ansvar på de ansatte for egen utvikling, og strategier om livslang læring har ofte vært kritisert for å legge for mye ansvar på de ansatte (blant annet NOU 2019:12). Til tross for risikoen for at det kan være et ubalansert forhold mellom arbeidsgiverens og arbeidstakernes ansvar, ser det ut til å fungere for akademikere. Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene tyder på at ansatte i akademiske yrker er vant til å ta ansvar for egen kompetanseutvikling. Dette stemmer godt med studier av læring i profesjoner (Jensen et al. 2012).

7.4 Verdien av seniorkompetanse

Eldre arbeidstakere med akademisk utdanning har mest nytte av utdanning og/eller kurs når utgangspunktet for slik deltakelse er å øke deres kunnskaper/ferdigheter eller karriereutsikter. I alle intervjuene sa informantene at de mente at arbeidstakere med lang erfaring hadde verdifull kompetanse, men det var bare i ett case at vi fikk konkrete eksempler på tiltak rettet mot bruk av erfaringsbasert kompetanse. I denne casebedriften fant vi eksempler på situasjoner der bedriften hadde planlagt kompetanseoverføring fra eldre til yngre ansatte. Yngre arbeidstakere fikk personlig en-til-en-opplæring, og ble operative i nye stillinger mye fortere. Taus kunnskap hos eldre arbeidstakere ble dokumentert, og informasjon om kontakter og nettverk ble overført til yngre arbeidstakere, slik at de yngre ikke behøvde å utvikle eget nettverk fra grunnen av. I dette tilfellet har arbeidsgiveren sett verdien av seniorkompetansen.

7.5 Utvikling av fagmiljøene

Et godt fagmiljø har tradisjonelt vært viktig for akademikere, og vi inkluderte spørsmål om dette i intervjuene og spørreundersøkelsen. Det ser ut som om lite blir gjort for bevisst å videreutvikle disse fagmiljøene. De ansatte rapporterte at de fikk lov til å delta på konferanser, være medlem i fagforeninger og andre faglige interessegrupper og de fikk tilgang til faglitteratur, men det var ingen som var spesielt aktive her, verken av ledere eller ansatte. Dette er interessant, siden over 60 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen mener at det er et godt faglig miljø, og 60 prosent synes at det å delta på en arena for erfaringsutveksling med kollegene enten var svært nyttig eller ganske nyttig. Flere av informantene mente at der var mer fokus på utvikling av fagmiljøer og arenaer for utveksling av erfaringer innen FoU, enn i andre deler av bedriften.

7.6 Ledernes holdninger

Basert på spørreundersøkelsen ser det ut som om ledere er mer fornøyd med mulighetens for egen læring enn de ansatte er. Dette kan være en indikasjon på at lederne har mer frihet til å bestemme om de vil ha opplæring eller at de kanskje er mer fleksible med hensyn til tidspunktet for opplæringen. Det kan også tenkes at disse lederne har bedre oversikt over bedriftens opplæringstilbud. Ifølge ansatte med lederansvar er kurs det som oftest blir benyttet i virksomhetene for å stimulere til kompetanseheving blant de ansatte. Ansatte uten lederansvar svarer allikevel at kursvirksomhet ikke er det de har mest nytte av i jobbsammenheng, men derimot «arenaer for erfaringsutveksling mellom kollegaer».

De aller fleste ansatte med lederansvar synes kompetansen til de ansatte over 50 år er viktig for deres virksomhet. Eldre ansatte synes dette er viktigere enn ansatte i den yngste aldersgruppen blant dem med lederansvar.

8 Konklusjoner og veien videre

Et mål med dette prosjektet var å få et oppdatert bilde av situasjonen for akademikere. Vi har nå et bilde av arbeidstakere med akademisk utdanning som en aktiv yrkesgruppe som deltar i opplæring og tar initiativ til å skaffe seg kompetanse. Seniorarbeidstakere med akademisk utdanning har et relativt positivt syn på det å være eldre i arbeidslivet. Mange ansatte ser at de stadig må utvikle seg og lære noe nytt og at endringer og introduksjon av nye teknologier påvirker deres arbeidsoppgaver.

Det kom frem i intervjuene at arbeidstakerne er mer opptatt av de oppgavene de holder på med i dag, enn morgendagens kompetansebehov. Det er flere som hadde begrenset informasjon om bedriftens kompetanseplaner og læretilbud. Det er mulig man kan få flere til å delta i EVU eller andre eksterne kurs, hvis de ansatte får bedre informasjon om tilbudet og at de blir oppmuntret til å delta oftere. På denne måten kan et 40-timers tilbud være positivt, dersom det blir fulgt opp og de ansatte får tid til å være med på EVU og andre kompetansehevende tiltak.

Tidspress er ikke noe nytt, og en tidligere studie av Tekna avdekket at dette var et problem for akademikere. Det er ikke noen tvil om at resultater fra denne spørreundersøkelsen og fra intervjuer støtter Teknas funn. Det er tydelig at mange akademikere ikke har tid til å holde seg oppdatert på nye opplæringstiltak, og når de kjenner til tiltakene, så har de ikke tid til å delta. Denne problemstillingen er spesielt synlig i privat sektor. Hvis kompetansen virkelig er viktig for arbeidsgiverne, må det finnes nye måter å gjøre kontinuerlig opplæring og kompetansefornyelse til en vanlig aktivitet på. Kompetanseheving / opplæring bør inkluderes i budsjetter og arbeidsplaner i mye større grad.

Vi har bare sett på noen få modeller eller systematiske former for kompetanseutvikling og kan derfor ikke anbefale noen ideell modell. 70:20:10-modellen stimulerer til refleksjon og legger vekt på koblingen mellom arbeidsoppgaver og læring, mens 40-timers-modellen sørger for at det finnes budsjetter til kompetanseutvikling for den enkelte. Bedriftene bør sammen med de ansatte vurdere i hvilken grad disse modellene passer for egen virksomhet, og det bør lages gode planer for oppfølging, eventuelt justering, av tiltak under implementering av en slik modell. Arbeidsgiverne er opptatt av kompetanseutvikling både med uten slike modeller

og har innsett at det må skje kontinuerlig for dem over 50 år. Det kan se ut som om det er muligheter for å få mer ut av den enkeltes erfaringsbaserte kompetanse; erfaringer fra prosjektarbeid, faglige nettverk, snarveier, forståelse for kontekst osv.

Læringsformer - Potensialet for «shadowing» eller andre tiltak for å få seniorer og juniorer til å jobbe sammen, bør vurderes nærmere. Dersom seniorer også får noe ut av et slikt samarbeid, er det kanskje mer verdifullt enn HR-avdelingene er klar over. I spørreundersøkelsen sa nesten 25 prosent at de lærte noe nyttig fra yngre kollegaer. En blanding av seniorer og juniorer er også den foretrukne arbeidsformen for respondentene i seniorbarometeret (Ipsos 2018). Flere HR-ledere påpekte at slike tiltak er ganske kostbare, og de fleste opplæringstiltak må tilbakebetales innen 3 år, ifølge en HR-leder. Hvis dette er tilfellet i hele privat sektor, kan det være nødvendig å revurdere når og hvordan man måler gevinster fra investeringer i kompetanseutviklingstiltak. Kompetanse kan ha en verdi lenge etter at en ansatt har vært på kurs, eller lært noe fra å delta i et prosjekt.

En læringsmodell som 70:20:10 stimulerer både ansatte og ledelse til å tenke på kompetanseutvikling på en ny måte, og den oppmuntrer de ansatte til å sette ord på utvikling av kompetanse som skjer som et resultat av arbeidsoppgaver. Som nevnt tidligere, er en svakhet med modellen at arbeidsgiveren kan tolke den på forskjellige måter. Bedrifter kan bestemme at modellen bare inkluderer kompetanse som de mener er strategisk, mens andre kan være mer åpne for en bottom-up-utvikling. I vår casestudie fikk vi høre om hvordan de ansatte måtte vise sin kompetanse ved å gjennomføre oppgaver. Dette er bare én av flere måter å gjøre taus kunnskap eksplisitt på. Konvertering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap har vært mye diskutert, fordi det kan være veldig krevende, og det er ikke alltid at det er lønnsomt (Cowan et al 1999). Dette er kanskje noe som bør forskes mer på, men arbeidsgivere bør vurdere dette før de implementerer en slik modell.

Vi ser at de fleste som deltok i opplæringstiltak, var på eksterne kurs (ikke studiepoenggivende), men den formen for opplæring som var mest nyttig, var erfaringsutveksling med kollegaer etterfulgt av læring fra deltakelse i prosjekter. Kanskje dette er noe som HR-ledere bør se nærmere på. Kanskje man kunne jobbe mer bevisst for å få til arenaer og ikke minst tid til erfaringsutvekslinger. Når det gjelder prosjektdeltakelse, passer dette veldig godt inn i 70:20:10-modellen, men bortsett fra 70:20:10-case, har vi ikke funnet noen eksempler der deltakelse i prosjekter er knyttet opp til noe kompetansemål, verken for arbeidsgiverne eller for de ansatte.

Basert på våre funn, foreslår vi noen tiltak som kan vurderes. Vi har organisert disse i tiltak relatert til ansvar, det vil si tiltak som arbeidsgiverne, arbeidstakerne eller myndighetene kan ta ansvar for.

Arbeidsgivere:

- opprette arenaer for erfaringsutveksling
- formalisering av tid til kompetanseutvikling
- vurdere muligheter for toveis kompetanseoverføring mellom seniorer og juniorer
- informere bedre om kompetanseutviklingstilbud til akademikere

Arbeidstakere:

- fortsette å ta initiativ til egen læring og vurdere hva man kan lære av yngre arbeidstakere
- holde seg oppdatert på kompetanseutviklingstiltak

Myndighetene:

- utvikle mer fleksible etter- og videreutdanningstilbud (EVU) som er tilpasset arbeidstakeres hverdag med hensyn til tid, sted og læringsform

Referanser

- Bråthen, C. S., Jordal, B., & Braadland, T. E. (2017), 'Behovet for etter- og videreutdanning i høyere utdanningsgruppene', TEKNA rapport 4/2017.
- Børing, P., & Gunnes, H. (2012), 'Internasjonal rekruttering til norsk forskning', Rapport 4/2012, NIFU, Oslo.
- Carlsten, T. C., & Olsen, D. S. (2019), 'Lifelong learning among older professionals: How competence strategies and perceptions of professional learning affect pastors' participation', *European Journal of Education*.
- Cowan, R., David, P.A. & Foray, D. (1999) The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Industrial and Corporate Change* · November 1999
- Frølich, N., Wendt, K. K., Reymert, I. S., Tellmann, S. M., Elken, M., Kyvik, S., Vabø, A., & Larsen, E. H. (2018), 'Academic career structures in Europe: Perspectives from Norway, Denmark, Sweden, Finland, the Netherlands, Austria and the UK', Report 4/2018, NIFU, Oslo.
- Gunnes, H. (2012), 'Aldersstatistikk for vitenskapelig/faglig personale: Alderssammensetning for utvalgte stillingskategorier i universitets- og høyskolesektoren 2001–2011', Arbeidsnotat 9/2012, NIFU, Oslo.
- Helgesen, Marit Kristine; Olsen, Dorothy Sutherland; Johannessen, Katja; Kvinge, Torunn; Skålholt, Asgeir; Kårstein, Asbjørn; Arnesen, Clara Åse. (2014) *Kompetanse og rekruttering i kommunale helse- og omsorgstjenester: Kompetanseløftets effekter i kommunene*. Oslo: NIBR-notat 2014:110 (ISBN 978-82-8309-036-9) 43 s.
- Ipsos (2018), *Norsk seniorpolitisk barometer 2018: Yrkesaktiv befolkning, utarbeidet av Ipsos for Senter for seniorpolitikk*.
- Jefferson, A., & Pollock, R. (2014), '70:20:10: Where Is the Evidence?', Association for Talent Development, Retrieved 10 June 2019.
- Jensen, K., Lahn, L. C., & Nerland, M. (2012), 'Professional learning in the knowledge society', Sense: Rotterdam.
- KD (2017), *Nasjonal kompetansepolitisk strategi*. Signert 03.02.17 av statsminister Erna Solberg, representanter fra arbeidslivets hovedorganisasjoner, Sametinget og Voksenopplæringsforbundet. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

- KD (2018), *Fremtidige kompetansebehov I – Kunnskapsgrunnlaget*. NOU 2018:2. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- KD (2019), *Fremtidige kompetansebehov II – Utfordringer for kompetansepolitikken*. NOU 2019:2. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- KD (2019), *Lærekraftig utvikling: Livslang læring for omstilling og konkurransevne*. NOU 2019:12. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- OECD (2018), *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.
- Olsen, D. S. (2018) Seniorer og IKT – hvordan kan ledere bidra?» *Ledernytt* nr. 5/2018, s. 46-47
- Oslo Economics (2018), *Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner*, utarbeidet av Oslo Economics for Senter for seniorpolitikk.
- Steen, A. H., Ellingsen, D., & Nygaard, M. O. (2018), 'YS Arbeidslivsbarometer. Norsk arbeidsliv 2018. Innenfor eller utenfor arbeidslivet – et spørsmål om grader', Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitet.
- Strøm, T., Bredesen, L, & Velten, C (2019), 'Yngre eldre i arbeidslivet', *Econa og Nyanalyse*
- Ulstein J.H. (2019) *Livslang læring 2008-2018: Resultater fra lærevilkårsmonitoren*. Rapport Kompetanse Norge

Vedlegg: Spørreskjemaet i spørreundersøkelsen

Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker

1. Hvilken forening er du medlem av i Akademikerne?

Velg en medlemsforening ▼

2. Hva slags stilling har du i din virksomhet?

[De tre første kategoriene defineres som "ansatte med lederansvar", mens de to siste kategoriene defineres som "ansatte uten lederansvar".]

- Toppleder i større virksomhet
- I ledergruppe i større virksomhet / toppleder i mindre virksomhet
- Mellomleder med betydelig ansvar, typisk mer enn 10 ansatte under seg eller forvalter store verdier
- Mellomleder med noe ansvar, prosjektleder for større prosjekter
- Medarbeider

3. Hvor gammel er du?

- Under 50 år
- 50-54 år
- 55-59 år
- 60-64 år
- 65 år eller eldre

Start

Plan for kompetanseutvikling

4. Har din virksomhet en plan for kompetanseutvikling?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Tilbake

Neste

5. [Kun til ansatte med lederansvar: Hvis ja i spørsmål 4:]
Hvorfor har din virksomhet en plan for kompetanseutvikling?

Tilbake

Neste

Kompetansetiltak for de over 50 år

6. Har din virksomhet særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Tilbake

Neste

7. [Hvis ja i spørsmål 6:]

Hvilke særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år har din virksomhet?

Tilbake

Neste

Vurdering av utsagn

8. I hvilken grad stemmer disse utsagnene for deg?

	Stemmer ikke	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Jeg har gode muligheter til å skaffe meg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min jobb krever at jeg stadig må lære meg noe nytt eller sette meg inn i nye ting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min stilling krever at jeg holder meg faglig oppdatert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har nok kompetanse til å utføre mine arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får brukt min kompetanse på en god måte i min arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg har et godt fagmiljø på min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg har ferdigheter nok til å håndtere mer krevende oppgaver enn de jeg må utføre i min nåværende jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg trenger mer opplæring for å kunne håndtere mine nåværende oppgaver godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det kunne vært gjort enkelte grep for å tilrettelegge bedre for at jeg får brukt min kompetanse på min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min arbeidsgiver tilrettelegger godt for at jeg får nødvendig påfyll av kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

9. [Kun de som svarer at det stemmer ganske godt eller stemmer helt i spørsmål 8:]
Du har svart at du føler at du trenger mer opplæring for å kunne håndtere dine nåværende oppgaver godt.
Hva slags type opplæring trenger du?

- Utdanning som gir studiepoeng
- Bedriftsinterne kurs
- Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)
- Andre kompetansehevende aktiviteter (spesifiser nedenfor)

Tilbake

Neste

10. [Kun de som svarer at det stemmer ganske godt eller stemmer helt i spørsmål 8:]
Du har svart at det kunne vært gjort enkelte grep for å tilrettelegge bedre for at du får brukt din kompetanse på din arbeidsplass.
Hvilke grep er dette?

Tilbake

Neste

11. På hvilken måte stemmer følgende utsagn med din egen erfaring?

	Stemmer ikke	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Arbeidstakere over 50 år forbigås ved forfremmelser og intern rekruttering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidstakere over 50 år får sjeldnere være med på kurs og opplæring i arbeidstiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yngre arbeidstagere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmåter skal innføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidstakere over 50 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 50 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidstakere over 50 år er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 50 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

Nytte av læring i arbeidet fra kollegaer

12. Hvor ofte lærer du noe du har nytte av i arbeidet fra andre i jobben din?

	Aldri	Mindre enn en gang i måneden	Mindre enn en gang i uken men minst en gang i måneden	Minst en gang i uken men ikke hver dag	Hver dag
Ledere					
Kollegaer som er omtrent på samme alder som deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegaer som er eldre enn deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegaer som er yngre enn deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte					
Kollegaer som er omtrent på samme alder som deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegaer som er eldre enn deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegaer som er yngre enn deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Hva lærer du av å jobbe med kollegaer?

	Vennligst spesifiser	Ikke relevant
Ledere		
Kollegaer som er omtrent på samme alder som deg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegaer som er eldre enn deg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegaer som er yngre enn deg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Ansatte		
Kollegaer som er omtrent på samme alder som deg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegaer som er eldre enn deg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegaer som er yngre enn deg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Tilbake

Neste

Former for kompetanseheving

14. [Kun til ansatte med lederansvar:]

Hva gjør din virksomhet for å stimulere til kompetanseheving blant de ansatte?

- Opprette arenaer for erfaringsutveksling mellom kolleger
- Jobbrotasjon i bedriften
- Ansatte tar utdanning som gir studiepoeng
- Bedriftsinterne kurs
- Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)
- Digitale opplæringskurs og hjelpemidler
- Lese faglitteratur
- Bevisst bruk av regelmessige praktiske oppgaver til bestemte ansatte
- Delta i nye prosjekter
- Delta i forskning
- Mentoring
- Annet:

Tilbake

Neste

Former for kompetanseheving

15. [Kun til ansatte uten lederansvar:]

Hvor nyttig har følgende former for kompetanseheving vært for deg i jobben din i løpet av de siste 12 månedene?

	Svært nyttig	Ganske nyttig	Mindre nyttig	Benytter ikke / har ikke benyttet
Arenaer for erfaringsutveksling mellom kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobbrotasjon i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utdanning som gir studiepoeng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftsinterne kurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitale opplæringskurs og hjelpemidler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lese faglitteratur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av regelmessige praktiske oppgaver til bestemte ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delta i nye prosjekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delta i forskning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet (spesifiser nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

16. [Kun til ansatte uten lederansvar:]

Du har svart at utdanning og/eller kurs har vært svært eller ganske nyttig for deg i jobben din i løpet av de siste 12 månedene?

Hva er hovedgrunnen til dette?

- For å gjøre jobben bedre og/eller forbedre karriereutsiktene mine (innenfor min nåværende jobb)
- For å redusere risikoen for at jeg mister jobben
- For å øke mulighetene mine for å få en jobb, eller for å bytte jobb eller yrke
- For å starte egen bedrift
- Fordi jeg ble pålagt å delta
- For å øke mine kunnskaper eller ferdigheter innen et emne som interesserer meg
- For å få en sertifisering eller et sertifikat
- Annen grunn:

Tilbake

Neste

17. [Kun til ansatte uten lederansvar:]

Du har svart at du ikke benytter eller har benyttet utdanning eller kurs som kompetansehevende aktivitet i løpet av de siste 12 månedene?

Hva er hovedgrunnen til dette?

- Jeg hadde ikke nødvendige forkunnskaper eller kvalifikasjoner
- Jeg hadde ikke råd til utdanning eller opplæring
- Jeg manglet støtte fra arbeidsgiver
- Jeg hadde ikke tid på grunn av jobbforpliktelser
- Opplæringen eller utdanningen foregikk på tider eller steder som ikke passet
- Jeg hadde ikke tid på grunn av familieforpliktelser
- Det skjedde noe uforutsett som gjorde at jeg ikke kunne ta utdanning eller opplæring
- Jeg føler ikke behov for utdanning eller opplæring i jobbsammenheng
- Annen grunn:

Tilbake

Neste

18. [Kun til ansatte uten lederansvar:]

Hvilke former for kompetanseheving ønsker du å benytte deg av fremover i jobbsammenheng?

- Utdanning som gir studiepoeng
- Bedriftsinterne kurs
- Eksterne kurs (dvs. kurs lokalisert utenfor din virksomhet)
- Andre kompetansehevende aktiviteter (spesifiser nedenfor)

Tilbake

Neste

Vurdering av kompetansen til ansatte over 50 år

19. [Kun til ansatte med lederansvar:]

I hvilken grad er kompetansen til ansatte over 50 år viktig for din virksomhet?
Vennligst gi en begrunnelse.

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Ikke i det hele tatt

Tilbake

Neste

Om arbeidsgiver etterspør og benytter din kompetanse

20. [Kun til ansatte uten lederansvar:]

I hvilken grad blir kompetansen som du har ervervet i jobbsammenheng etterspurt og benyttet av din arbeidsgiver?

Vennligst gi en begrunnelse.

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Ikke i det hele tatt

Tilbake

Neste

Til slutt ønsker vi noen ytterligere bakgrunnsopplysninger om deg og din virksomhet

21. Er du mann eller kvinne?

- Mann
 Kvinne

22. Hvor mange ansatte er det totalt i din virksomhet? Svar for hele virksomheten.

- Færre enn 10 ansatte
 10-19 ansatte
 20-49 ansatte
 50-249 ansatte
 250 ansatte eller flere

23. I hvilken sektor / næring arbeider du?

Hovednæring	Statlig sektor	Fylkeskommunal sektor	Kommunal sektor	Privat sektor
Primærnæring (jordbruk, skogbruk, fiske)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekundærnæring (utvinning, industri, kraft- og vannforsyning, bygge- og anleggsvirksomhet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varehandel, transport og lagring, overnattings- og serveringsvirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon og kommunikasjon, finansierings- og forsikringsvirksomhet, eiendom, forretningsmessig tjenesteyting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlig administrasjon og forsvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Undervisning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helse- og sosialtjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annen tjenesteyting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

Mange takk for hjelpen!

24. Har du tilbakemeldinger til oss eller noe du ønsker å meddele?

Tilbake

Avslutt

Tabelloversikt

Tabell 4.1 Respondenter etter vurdering av utsagn og etter aldersgruppe (N=1819).....	27
Tabell 4.2 Respondenter etter vurdering av utsagn av egen erfaring og etter aldersgruppe (N=1819).....	31
Tabell 4.3 Respondenter etter hovednæring og etter hovedstilling (N=1819).....	43
Tabell 4.4 Respondenter etter hovednæring og etter aldersgruppe (N=1819).....	43

Figuroversikt

Figur 3.1 Hindringer for læring i arbeidslivet blant dem som gjerne skulle deltatt mer i utdanning eller opplæring 2012	17
Figur 4.1 Respondenter etter medlemsforening (N=1819).....	20
Figur 4.2 Respondenter etter hovedstilling (N=1819).....	20
Figur 4.3 Respondenter etter aldersgruppe (N=1819).....	21
Figur 4.4 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har en plan for kompetanseutvikling og etter hovedstilling (N=1819).....	22
Figur 4.5 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har en plan for kompetanseutvikling og etter aldersgruppe (N=1819).....	23
Figur 4.6 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år og etter hovedstilling (N=1819).....	24
Figur 4.7 Respondenter etter hvorvidt virksomheten har særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år og etter aldersgruppe (N=1819).....	25
Figur 4.8 Respondenter etter vurdering av utsagn og etter hovedstilling (N=1819).....	27
Figur 4.9 Respondenter etter type opplæring og etter hovedstilling (N=246).....	28
Figur 4.10 Respondenter etter type opplæring og etter aldersgruppe (N=246).....	29
Figur 4.11 Respondenter etter vurdering av utsagn av egen erfaring og etter hovedstilling (N=1819).....	30
Figur 4.12 Respondenter etter nytte av læring i arbeidet fra andre i jobben og etter hovedstilling (N=1819).....	32
Figur 4.13 Respondenter etter nytte av læring i arbeidet fra andre i jobben og etter aldersgruppe (N=1819).....	33
Figur 4.14 Respondenter etter former for kompetanseheving blant de ansatte (N=496).....	34
Figur 4.15 Respondenter etter former for kompetanseheving i jobben (N=1323).....	35

Figur 4.16 Respondenter etter hovedgrunner til at utdanning og/eller kurs er nyttig i jobben (N=741).....	36
Figur 4.17 Respondenter etter hovedgrunner til at utdanning eller kurs ikke er benyttet som kompetansehevende aktivitet (N=165).....	37
Figur 4.18 Respondenter etter fremtidige former for kompetanseheving i jobbsammenheng og etter aldersgruppe (N=1323).....	38
Figur 4.19 Respondenter etter viktighet av kompetansen til ansatte over 50 år og etter aldersgruppe (N=496).....	39
Figur 4.20 Respondenter etter hvorvidt ervervet kompetanse i jobbsammenheng blir etterspurt og benyttet av arbeidsgiver og etter aldersgruppe (N=1323).....	40
Figur 4.21 Respondenter etter kjønn, hovedstilling og etter aldersgruppe (N=1819).....	41
Figur 4.22 Respondenter etter antall ansatte, hovedstilling og etter aldersgruppe (N=1819).....	42
Figur 4.23 Respondenter etter sektor, hovedstilling og etter aldersgruppe (N=1819).....	44

Forkortelser

EVU: Etter- og videreutdanning

SSP: Senter for seniorpolitikk

OECD: The Organisation for Economic Co-operation and Development

PIAAC: The Programme for the International Assessment of Adult Competencies

LLL: Livslang læring

SSB: Statistisk sentralbyrå

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no