

# INKLUDERING, KARRIEREUTVIKLING OG KARRIEREPLANLEGGING: HVA VET VI OM HR- PRAKSISER RETTET MOT SENIORER I ARBEIDSLIVET I NORGE?

Laura E.M. Traavik

ILO

Høgskolen Kristiania – rapport 2021/3



**Inkludering, karriereutvikling og karriereplanlegging: Hva vet vi om HR-praksiser rettet mot seniorer i arbeidslivet i Norge?**

Laura E.M. Traavik

# INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord.....	4
Sammendrag .....	5
Innledning.....	6
Karrierepraksis, seniorer og inkludering .....	8
Forskningsspørsmål.....	11
METODE .....	12
Del 1 Pilot .....	12
Utvalg/deltakere.....	12
Intervjuspørsmål.....	12
Prosessen.....	13
Del 2 Spørreskjema .....	13
Utvalg.....	13
Spørreskjema.....	14
RESULTATER .....	15
Del 1 Pilot .....	15
Del 2 Spørreundersøkelse .....	16
Hva slags karriereutvikling og -planlegging har store og mellomstore bedrifter, og i hvilken grad er disse rettet mot seniorer?.....	16
Hva slags karriereutvikling og -planlegging rettet mot seniorer har store og mellomstore bedrifter?.....	19
Hvem har ansvar, og hvor strukturert er karriereveien?.....	20
I hvilken grad har organisasjoner en mangfoldspolicy, og i hvilken grad er alder inkludert som en del av den?.....	20
Seniorer, mangfoldspolicy og HR-praksis .....	20
DISKUSJON.....	22
KONKLUSJON.....	23
REFERANSER.....	24
Vedlegg.....	28
Spørreskjema: senior, karriere og mangfold .....	28

# FORORD

---

Denne rapporten er resultatet av et samarbeid mellom Høgskolen Kristiania og Senter for seniorpolitikk. Vi takker bedriftene som har bidratt til prosjektet og Kantar som samlet inn data. Ansvar for feil og mangler i rapporten ligger hos forfatteren.

Oslo, mars 2021

Laura E.M. Traavik

# SAMMENDRAG

---

For å lage gode HR-praksiser for seniorer er det viktig å tenke på mangfold og inkludering, ikke bare alder. I denne rapporten ser vi på eksisterende karriereplanlegging og karriereutvikling, seniortiltak og mangfoldspolicy i store og mellomstore selskaper i Norge. Våre forskningsspørsmål er: *Hva slags karriereutvikling og -planlegging har mellomstore bedrifter, og i hvilken grad er disse rettet mot seniorer? I hvilken grad har organisasjoner en mangfoldspolicy, og i hvilken grad er alder inkludert som en del av den?* Metodene vi bruker består av både kvantitative data fra et survey og kvalitative data fra pilotintervjuene. Totalt 104 store og mellom store selskaper deltok i denne forskningen.

Vi fant at det generelt sett finnes få karrierepraksiser og at svært få av disse er rettet mot seniorer. HR-praksis som opplæring og utvikling faktisk påvirker seniorarbeidstakers intensjoner om å forbli i jobben fordi de tolket dette som organisasjonsstøtte. Selv om få bedrifter hadde karrierepraksiser rettet mot juniorer, var det fortsatt flere praksiser rettet mot juniorer enn seniorer. Vi kan se fra utvalget vårt at ansvaret for karriereplanlegging og utvikling stort sett ligger hos ansatte og nærmeste leder, ikke HR avdeling.

Det ble rapportert stor interesse for livslang læring og det at folk går av med pensjon på riktig tid i karrieren hos organisasjonene vi undersøkte. I tillegg fant vi en sterk korrelasjon mellom livslang læring, flere seniorpraksiser og karrierepraksiser. Det kan tyde på at en organisasjon som har flere karrierepraksiser også har flere seniortiltak og sterk interesse for livslang læring. Det er lovende at enkelte organisasjoner begynner å introdusere mer integrerte og sterke HR-praksiser.

HR-praksiser og tiltak rettet mot seniorarbeidstakere var i liten grad knyttet til en mangfoldspolicy, og bare 2 % av organisasjonene som hadde en mangfoldspolicy inkluderte alder som et fokus i denne. Dette står i skarp kontrast til OECD-land, der alder er den vanligste dimensjonen i mangfoldsstrategiene (OECD, 2020; 89). I vår undersøkelse sa 76 % av selskapene at de har en mangfoldspolicy – men dessverre fant vi ut at denne ikke var særlig integrert med karrierepraksiser eller seniortiltak.

Det er viktig at organisasjoner har HR-praksiser som støtter alle medarbeiderne og er skapt for mangfold. En viktig del av mangfold er alder. Mangfold kan bidra til å finne gode, kostnadseffektive og kreative løsninger, og eldre arbeidstakere er en viktig del av dette mangfoldet.

# INNLEDNING

---

I 2020 var én av fem i Norge i aldersgruppen 55–74 år (SSB, 2021), og i 2015 ble aldersgrensen i arbeidslivet endret fra 70 til 72 år i arbeidsmiljøloven. I Norge er det fra politisk hold et ønske om å få flere til å bli lenger i arbeidslivet, og de over 50 (seniorarbeidere) i dag har både helse og lyst til å jobbe, samtidig som de har et ønske om å lære mer og å utvikle seg (SSP, 2019:86). Seniorene viser høyere arbeids glede, god mestringsevne og de trives bedre med å gå på jobb sammenlignet med yngre medarbeidere (Senior Barometer, IPSOS 2020). Selv om de fleste organisasjoner er klar over den demografiske utviklingen, mangler mange av dem en strategisk HRM-tilnærming for å komme disse trendene i møte (Greller, 2012; Taylor & Lebo, 2019). Forskning om HR-praksiser konkluderer at ledelse og arbeidsklima kan påvirke engasjement og turnover for organisasjonsmedlemmer (jf. Kooij et al., 2013; Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010; McMurray, Scott, & Pace, 2004; Mor Barak, 2010; Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert, & Vandenberghe, 2010; Midtsundstad, 2020). Studier har også vist at gode HR-praksiser fører til bedre koblinger mellom person og organisasjon og affektiv forpliktelse for seniorarbeidere (Kooij & Boon, 2018), i tillegg til å stimulere til læring og tilpassing (Heslin, Keating, & Ashford, 2020). HR-praksiser som karriereplanlegging og utvikling er særlig viktig i midt- og senkarriere for å sikre høy kompetanse og motivasjon.

I Norge har seniortiltak og -praksis vært en del av HR, men man har ofte fokusert på å «hjelp» eller «belønne» seniorer og har ikke vært oppmerksom på mangfoldet i aldersgruppen eller reflektert over hvordan et begrenset «særtiltak» kan skape forskjeller i en organisasjon og ikke inkludering (Boehm & Dwertmann, 2015). Ingelsrud & Underthun (2021:7) fant at noen seniorer «... opplever å få en 'ny merkelapp i panna' som ikke føles riktig for dem ... Seniortiltak oppleves av informanter som 'seniormarkører'». Men alder er ikke en «homogen» gruppering, vi har subjektiv alder, kronologisk alder og livsstadiumsalder. Det er mye mangfold i seniorkategorien (North, 2019; IPSOS, 2018, 2019).

For å lage gode HR-praksiser for seniorer er det viktig å tenke på mangfold og inkludering, ikke bare alder. Forskning viser hvor viktig det er å ha strategisk HR (SHRM) som støtter *alle* ansatte og sender de riktige signalene til organisasjonsmedlemmene (Chung Beth, Dean Michelle, & Ehrhart Karen, 2021). SHRM hjelper virksomheter med å håndtere det uventede, sikre at arbeidsstokkens kompetanse økes og at alle arbeidere beholdes, inkludert seniorer. Gode HR-praksiser er konsekvente, blir forstått, sender ut riktige budskap (Guest, Sanders, Rodrigues, & Oliveira, 2020), støtter motivasjon og kompetanseheving og åpner opp for nye muligheter (Appelbaum, 2000). Karriereplanlegging og utvikling er to sentrale HR-praksiser som kan brukes for å nå dette målet.

For å forstå eldre arbeidstakers beslutning om å fortsette lenger i jobben er det viktig å utforske hva norske organisasjoner gjør i dag – hvilke eksisterende karriere- og seniorpraksiser som er på plass, og hvordan disse er knyttet til en mangfoldspolicy. Vi ønsker å få innsikt i

eksisterende HR-praksiser i store og mellomstore selskaper i Norge, og spesielt i deres praksiser når det gjelder karriereplanlegging og karriereutvikling. I tillegg ønsker vi å finne ut av hvilke HR-rutiner for eldre arbeidstakere som er knyttet til, eller integrert i, organisasjonenes mangfoldspolicy.

- 1. Hva slags karriereutvikling og -planlegging har mellomstore bedrifter, og i hvilken grad er disse rettet mot seniorer?*
- 2. I hvilken grad har organisasjoner en mangfoldspolicy, og i hvilken grad er alder inkludert som en del av den?*

# KARRIEREPRAKSIS, SENIORER OG INKLUDERING

---

Få norske organisasjoner har iverksatt omfattende og strategiske HR-praksiser rettet mot seniorarbeidstakere (Furunes, Mykletun, & Solem, 2011; Hilsen & Salomon, 2010; Midtsundstad, 2011; OECD, 2013, IPSOS, 2018; 2019). I en ny bok tar Taylor og Lebo opp denne mangelen på planlegging som et alvorlig tap, og de kaller det *the broken talent escalator* – den ødelagte talent-rulletrappen (Taylor & Lebo, 2019). De argumenterer for at mange organisasjoner går glipp av viktige talenter fordi de ikke satser på og ikke fortsetter å trene og utvikle kompetansen til sine seniormedarbeidere. For å være konkurransedyktige er det viktig at organisasjoner ikke bare beholder seniormedarbeiderne, men at de også mobiliserer læring og kunnskapsdeling samt frigjør talenter.

Definisjonen på strategisk og sterk HR-praksis er praksis som støtter og øker kompetanse, motivasjon og muligheter til å «prestere». Disse praksisene er integrerte og bygger på hverandre (Appelbaum et al., 2000; Bowen & Ostroff, 2004). Det er avgjørende at organisasjonen har sterk HR-praksis med søkelys på livslang læring og utvikling og vedlikehold av menneskelige ressurser dersom de ønsker at arbeidstaker skal stå lenger i jobben (Van Der Heijden, Schalk, & Van Veldhoven, 2008; Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). Ofte er karrieremuligheter en av de største fordelene en organisasjon kan tilby sine ansatte, med karriereutvikling og -planlegging som en kritisk del av en omfattende HR-strategi.

Karrieretiltak er spesielt viktige med en befolkning som blir stadig eldre (Van Der Heijden et al., 2008; Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008; Herrbach, Mignonac, Vandenberghe, & Negrini, 2009). Wang og Wanberg (2017) argumenterer for at arbeid gir oss mulighet for vekst og fornyelse, særlig senere i karrieren, og mange eldre ansatte motiveres av å hjelpe de yngre generasjonene. Et begrep som kalles generativitet (som er en del av voksende utvikling), beskriver et behov for å ta vare på og veilede yngre mennesker og bidra til neste generasjon. Hvis seniorarbeidstakere får tilbud om karriereplanlegging, kan det sikre at de får mulighet til å overføre kompetanse og erfaring til flere yngre arbeidstakere, og at de i tillegg kan tilegne seg nye ferdigheter.

For å planlegge den neste delen av en karriere er det nødvendig å tenke på utvikling, og ofte blir planlegging og utvikling til sammen oppfattet som karriereledelse (Ng & Feldman, 2012; Wang & Wanberg, 2017). Karriereutvikling kan øke kompetanse og motivasjon og sikre at medarbeidere ikke stagnerer. Den kan bestå av trening på jobben, jobb-basert utvikling (f.eks. jobbrotasjon, tverrfaglige prosjekter) og læring utenfor arbeidsplassen (for eksempel det å lære dataprogrammering) (Ng & Feldman, 2012). Armstrong-Stassen og Ursel (2009) fant at HR-praksis som opplæring og utvikling faktisk påvirker seniorarbeidstakeres intensjoner om å forbli i jobben fordi de tolket dette som organisasjonsstøtte, mens det å ha fleksibelt arbeidstiltak (som ligner på seniortiltak i mange norske bedrifter) ikke påvirket



arbeidstakernes opplevelse av organisasjonsstøtte eller deres intensjon om å forbli i jobben. Menneskers evner, motivasjon og muligheter endrer seg over tid. Dessverre er karriereutvikling og karriereplanlegging ofte reservert for de yngre arbeidstakerne i en organisasjon, selv om forskning har vist at karriereutvikling er viktig gjennom hele livet, inkludert når man nærmer seg pensjonsalderen (Dawson, Thomas, & Goren, 2013; Rhebergen & Wognum, 1997). Buyens, Van Dijk, Dewilde og De Vos (2009) fant at ekstra trening ville påvirke over en tredjedel av respondentene til å utsette pensjonering. Kompetanseutvikling, læring og lederstøtte er svært viktig for at eldre arbeidstakere ønsker å stå i jobben (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Men Midtsundstad (2011) fant at bare 17 prosent av alle selskaper i privat sektor i Norge hadde satt opp initiativer for å fremme opplæring, livslang læring og karriereutvikling for sine senioransatte. Ingelsrud og Underthun (2021) fant at «utvikling, utfoldelse og mestring er viktig for seniorer i den siste fasen i arbeidslivet», og at det i tillegg er viktig å lære nye ting eller å få mer kompetanse innenfor eget felt.

Selv om er det politisk vilje til at folk skal bli i arbeidet lenger, er det mindre klart om norske organisasjoner har samme vilje og om de kommuniserer den viktigheten godt nok (Grødem, 2020). I en masteroppgave brukte Vøyvik og Mertens (2011) en eksperimentell metode med en vignett og et utvalg av 326 senior kommunearbeidere fra helsevesen, utdanning og administrasjon. Resultatene viste at når en bedrift hadde «senkarriereplanlegging» (late career planning), økte motivasjonen blant eldre arbeidstakere til å fortsette i jobben etter fylte 62. Karriereutvikling og planlegging gir en organisasjon mulighet til å finne best mulig bruk av ressurser, tenke nytt og se på dynamikken og kompleksiteten til alle ansatte. Alle menneskers preferanser endrer seg og vokser i løpet av livet – med karriere som fokus kan organisasjonen motivere folk samtidig som kompetansen oppdateres og motivasjonen øker. Seniormedarbeidere ønsker å være produktive og ha meningsfylt arbeid (Voepel et al. 2012). Karriereplanlegging og utvikling kan sikre at det skjer.

Men karriereløp og ledelse eksisterer ikke i et vakuum. For å få til gode praksiser må mangfold og inkludering av forskjellige ansatte stå i søkelyset. HR-praksiser som er koblet opp mot mangfoldspolicyen, fanger ikke opp bare alder, men hele mennesket, og signaliserer at alle er velkomne og at alle er verdsatt (Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018; Ng & Sears, 2018; Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018). Man kan se ut fra de ansatte om organisasjonen har respekt for og gir like muligheter til alle medlemmer, uavhengig av alder eller andre demografiske variabler (Triana & Garcia, 2009; Triana, García, & Colella, 2010; Jordan, 2019). Alderen til seniorarbeidstakere er ikke bare et tall, den har flere identiteter og kompetanser – seniorarbeidstakere er mangfoldige (North, 2019). Praksiser som bare fokuserer på kronologisk alder, kan virke mot sin hensikt ved å redusere mennesker til én dimensjon. Seniorarbeidstakere som gruppe er forskjellige når det kommer til kjønn, evner, seksuell legning, familiesituasjon osv. (Özbilgin, Beauregard, Tatli, & Bell, 2011) og også hvordan de eldes (Kooij, de Lange, Jansen, & Dikkers, 2008). Derfor må det innen karriereutvikling og planlegging tas stilling til alder uten at det blir den eneste dimensjonen.

For å få til inkludering og riktig bruk av kompetanse og læring, trenger organisasjoner HR-praksiser koblet til en mangfoldspolicy (Benschop, 2001; Kunze, Boehm, & Bruch, 2013). Denne kombinasjonen gjør at organisasjoner kan fange opp fordelene ved mangfold og øke organisasjonseffektiviteten (Richard & Johnson, 2001). Mangfoldspolicyen representerer en tilnærming til ansatte i en organisasjon der organisasjonen skaper tilhørighet og støtter individets forskjeller og unikheter (Shore et al., 2011). For å få til dette trengs en HR-praksis som både har særtiltak basert på grupper og tiltak for alle som individer.

«...high diversity-friendly HR policies are potential organizational factors that can prevent the negative relation of age diversity with organizational performance...»  
(Kunze et al., 2013:413).

Wang and Fang (2020) argumenterer at organisasjoner må tenke på aldersmangfold og ha flere aldersinkluderende praksiser. utfordringer med inkluderende praksis er at de må sikre lik behandling av alle ansatte (for eksempel trening) og samtidig anerkjenne individforskjeller (Zanoni and Janssens, 2007). Nyere studier viser at organisasjoner som har aldersinkluderende praksiser har bedre humankapital og sosialkapital, noe som forbedrer organisasjonens ytelse (Li et al. 2020). For å få til en inkluderende organisasjon med aldersmangfold kan organisasjonens karrierepraksiser spille en sentral rolle. For at en karriere skal være bærekraftig, må individet ha en grad av produktivitet, helse og lykke gjennom *hele* livet (Heslin et al., 2020).

Det er relativt lite forskning på karriereutvikling og -planlegging for seniorer (Loretto & White, 2006; Ng & Feldman, 2012; Voelpel et al., 2012), og vi vet lite om kobling av seniortiltak til en helhetlig mangfoldspolicy, så det er viktig at vi utforsker dette.

# FORSKNINGSSPØRSMÅL

---

En forutsetning for å forstå seniorarbeidstakeres trivsel og motivasjon for å fortsette lenger i jobben er å forske på hvilke eksisterende HR-praksiser som fremmer deres interesser, kompetanseutvikling og tilhørighet, og i hvilken grad disse praksisene er koblet til en overordnet mangfoldspolicy.

Vi ønsker å få innsikt i eksisterende HR-praksiser i store og mellomstore bedrifter i Norge, og spesielt i deres praksiser når det gjelder karriereplanlegging og karriereutvikling og i hvilken grad de inkluderer seniorer. I tillegg ønsker vi å finne ut av hvilke HR-praksiser som finnes for seniorarbeidstakere, og hvordan de er knyttet til eller integrert i en organisasjons mangfoldspolicy.



**Figur 1** Begrepsmodell

*Forskningsspørsmål 1:* Hva slags karriereutvikling og -planlegging har mellomstore bedrifter, og i hvilken grad er disse rettet mot seniorer?

*Forskningsspørsmål 2:* I hvilken grad har organisasjoner en mangfoldspolicy, og i hvilken grad er alder inkludert som en del av den?

## METODE

Følgende metoder vil bli benyttet for å besvare forskningsspørsmålene: Pilotintervjuer og spørreskjemaer. Siden de fleste spørsmålene refererer til HR-praksis, anser vi at HR-ledere og HR-medarbeidere kan svare på spørsmålene (Avery & McKay, 2010; Kunze et al., 2016). Vi har brukt en ikke-sannsynlighetsutvelging som utvelgingsmåte, så denne kan ikke regnes som statistisk representativ.

### Del 1 Pilot

I del 1 var målet å få innsikt i store bedrifiers tilnærming til seniorer, deres HR-praksis når det kommer til karriere og deres mangfoldspolicy. Ved å bruke åpne spørsmål fikk vi data om forskjellige tilnærminger til forskningsspørsmålene våre. Intervjuene varte i 25–36 minutter. LinkedIn ble brukt til å rekruttere deltakere til intervjuene.

### Utvalg/deltakere

Vi intervjuet fire HR-ledere eller HR-medarbeidere som kunne informere om organisasjonens HR-policy. Utvalget vårt presenteres nedenfor. Vi sendte ut femten forespørsler, og fire intervjuer ble gjennomført.

Bransje	Ansatte Norge	Internasjonale (andre land)
Konsulenter	1700	167
Tekniske tjenester	3100	3
Industri	4136	40
Programvare og konsulenter	11000	18

Tabell 1 Pilotdeltakere

### Intervjuspørsmål

Siden formålet var å få innspill om organisasjoners HR-praksis når det kommer til seniorarbeidstakere og mangfold, utviklet vi en semistrukturert intervjuguide som inneholdt spørsmål som: «I hvilken grad har organisasjonen karriereplanlegging og karriereutvikling for alle ansatte – inkludert seniorer? I hvilken grad er tilnærmingen til senioransatte koblet opp mot en overordnet mangfoldspolicy som satser på mangfold i alder, bakgrunn, kjønn og andre dimensjoner?» Intervjuet hadde tre deler: I hvilken grad har organisasjonen karriereplanlegging og karriereutvikling? Har organisasjonen tiltak rettet mot seniorarbeidstakere? Til slutt ble det stilt et åpent spørsmål om deres refleksjoner og planer.

### Proessen

Vi sendte en søknad til NSD om å få samle inn data, og den ble innvilget. LinkedIn ble brukt til å rekruttere intervjudeltakere, og forfatteren hadde tre intervjuer via Zoom og ett personlig møte. Intervjuene varte mellom 25–36 minutter.

### Del 2 Spørreskjema

Bransje	Industri		Service	Handel
	16 %		78 %	7 %
Størrelse	Under 130	130–169	170–249	250+
	24,8 %	23,8 %	23,8 %	27,7 %
Hvem svarte	HR-medarbeider		HR-leder	Øvrig leder
	22,8 %		40,6 %	36,6 %
Aldersfordelingen	Balansert med yngre, middelaldrende og eldre	Flertall yngre under 30	Flertall middelaldrende 30–50	Flertall senior 50+
	48,5 %	8,9 %	35,6 %	5,9 %
	<b>Viktig eller veldig viktig</b>			
<b>Hvor viktig er livslang læring?</b>	79,2 %			
<b>Hvor viktig er det for organisasjonen at folk går av med pensjon på et vellykket tidspunkt i karrieren</b>	71,3 %			

Tabell 2 Utvalg

I del to ble det utviklet et spørreskjema for å måle HR-praksis når det gjelder karriere, mangfoldspolicy og tiltak rettet mot eldre arbeidstakere. Undersøkelsen ble gjennomført som en telefonundersøkelse.

### Utvalg

Kantar samlet inn data fra 100 bedrifter fra privat sektor innenfor handel (7 %), service (78 %) og industri (16 %). De ringte 2154, noe som ga en responsprosent på 4,69. Det er ikke et representativt utvalg, men speiler strukturen til privat sektor. Bedriftene som ble inkludert i utvalget hadde følgende størrelse: 100–130 (24,8 %), 130–169 (23,8 %), 170–249 (23,8 %) og

250+ (27,7 %). Informantene var HR-medarbeidere (22,8 %), HR-ledere (40,6 %) og øvrige ledere (36,6 %), og det var ingen signifikante forskjeller mellom gruppene.

Rapportert aldersfordeling var 48,5 % (balansert med yngre, middelaldrende og eldre), 35,6 % (flertall mellom 30–50). 79,2 % av utvalget uttalte at livslang læring var viktig eller veldig viktig, og 71,3 % sa at det er viktig eller veldig viktig at folk går av med pensjon på et vellykket tidspunkt i karrieren. Datainnsamlingen ble gjennomført i oktober 2020.

### ***Spørreskjema***

Spørreskjemaet inkluderte spørsmål om bedrifter (bransje, størrelse, aldersfordeling og informanternes stilling) og målte våre tre variabler (karriereplanlegging og -utvikling (27 spørsmål), mangfoldspolicy (fem spørsmål) og tiltak for seniorarbeidstakere (sju spørsmål). I tillegg ble et spørsmål om livslang læring og et spørsmål om avslutning av karriere inkludert. Det var totalt 41 spørsmål (se vedlegg). Spørsmål om HR-praksis rundt karriereutvikling og -planlegging ble utformet fra tidligere forskning om karriereledelse og praksis (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011; De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Bagdadli & Gianecchini, 2019; Baruch & Peiperl, 2000).

# RESULTATER

---

I del én presenterer vi funn fra pilotintervjuene, og i del to presenterer vi data fra spørreundersøkelsen. Alle resultatene er beskrivende.

## Del 1 Pilot

Intervjudataene, med lydopptak og notater, er oppsummert basert på respondentenes svar på spørsmålene. Ved å lese gjennom alle svarene markerte vi graden av en bestemt karriereplan/vei, og hvor mye fokus HR hadde på karriereutvikling og tilnærminger til senioransatte. To dimensjoner oppsto fra spørsmål om karriereplanlegging og karriereutvikling. Det er grader av struktur når det kommer til karriereplan og -utvikling, fra veldig organisk (ingen fast karriereplan eller klar karrierevei) til strukturert (tydelig karrierestige), og grader av hvor aktiv organisasjonen er i prosessen (at leder og HR følger opp karriere til de ansatte til at det hovedsakelig er opp til individene selv).

I intervjuene spurte vi også om seniortiltak og tilnærminger til mangfold, og alle nevnte at de hadde litt ekstra for dem over 60 år, men bare én organisasjon hadde alder i sin mangfoldspolicy. Se tabell tre nedenfor for oppsummering.

KARRIERE		
	Organisk	Strukturert
<b>Konsulent</b>		Tradisjonelle, PASSIV, ingenting rettet mot seniorer. Seniorer «good till it isn't».
<b>Software</b>	AKTIV, ingenting rettet mot alder. Oppmuntre alle til å ta valg og beslutninger – ikke knyttet til mangfold og inkludering. Mer en filosofi.	
<b>Industri</b>		AKTIV og med litt om mangfold og alder. Både leder og tekniske muligheter.
<b>Service</b>	PASSIV, leder finner folk og parkerer. HR ikke involvert strategisk.	

**Tabell 3** Resultater av karrieretilnærming

## Del 2 Spørreundersøkelse

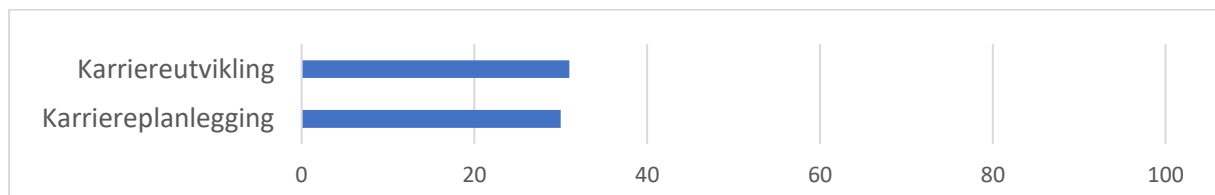
Nedenfor presenterer vi funn fra spørreskjemaet ved å bruke beskrivende statistikker og stolpediagrammer.

### ***Hva slags karriereutvikling og -planlegging har store og mellomstore bedrifter, og i hvilken grad er disse rettet mot seniorer?***

Bare 31 % av bedriftene som ble undersøkt, rapporterte at de i stor eller veldig stor grad tilbyr karriereutvikling og -planlegging til sine ansatte.

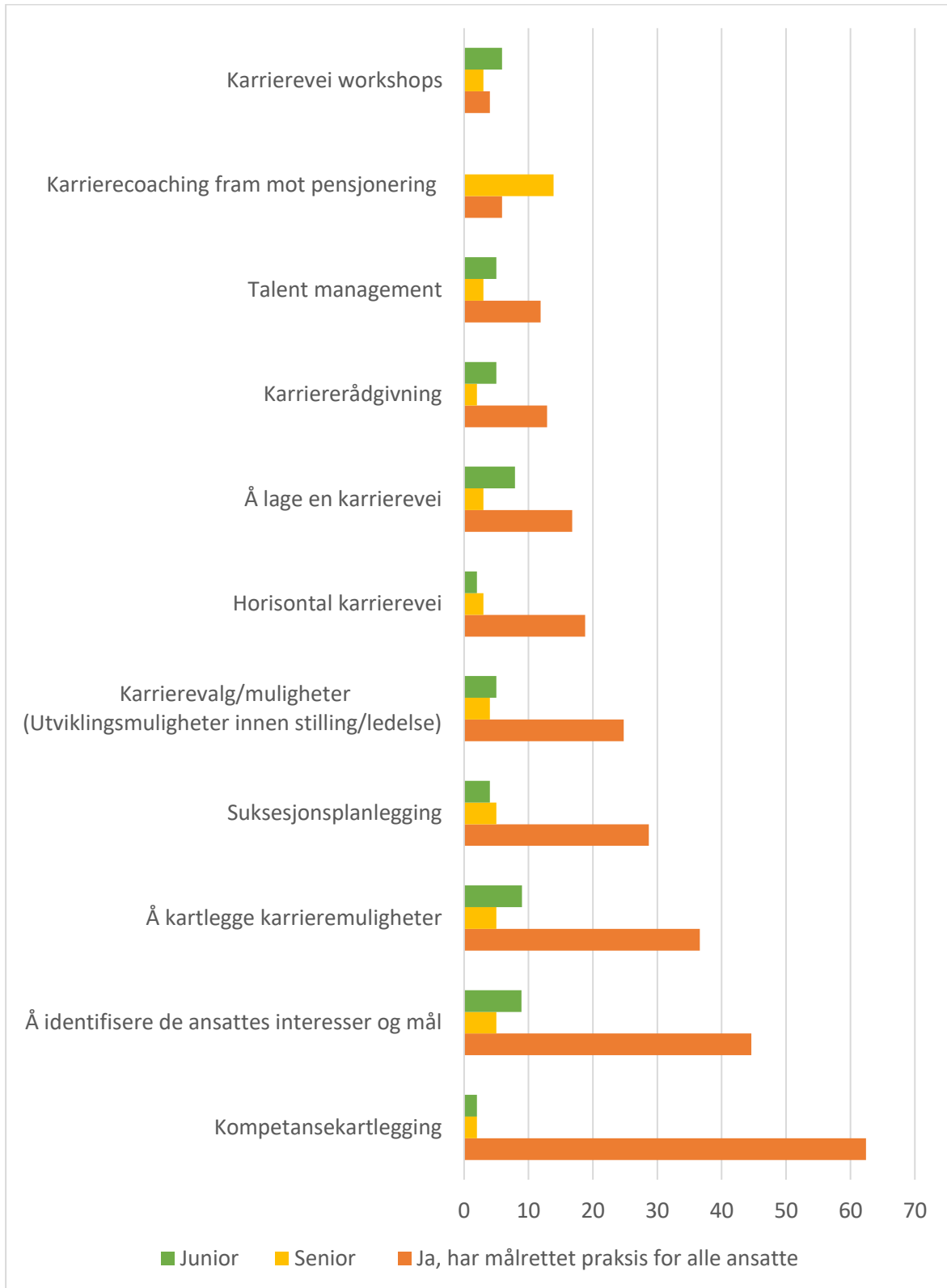
De tiltakene som er mest brukt, er kompetansekartlegging, mulighet til å søke interne stillinger og kurs for å øke kompetansen. De fleste organisasjonene hadde bare to karriereplanleggingsaktiviteter for alle, og fire hadde karriereutviklingspraksiser for alle. Det var listet opp elleve mulige aktiviteter.

I figur 2 og i stolpediagrammet i figur 3 og 4 viser vi resultater og tabeller.

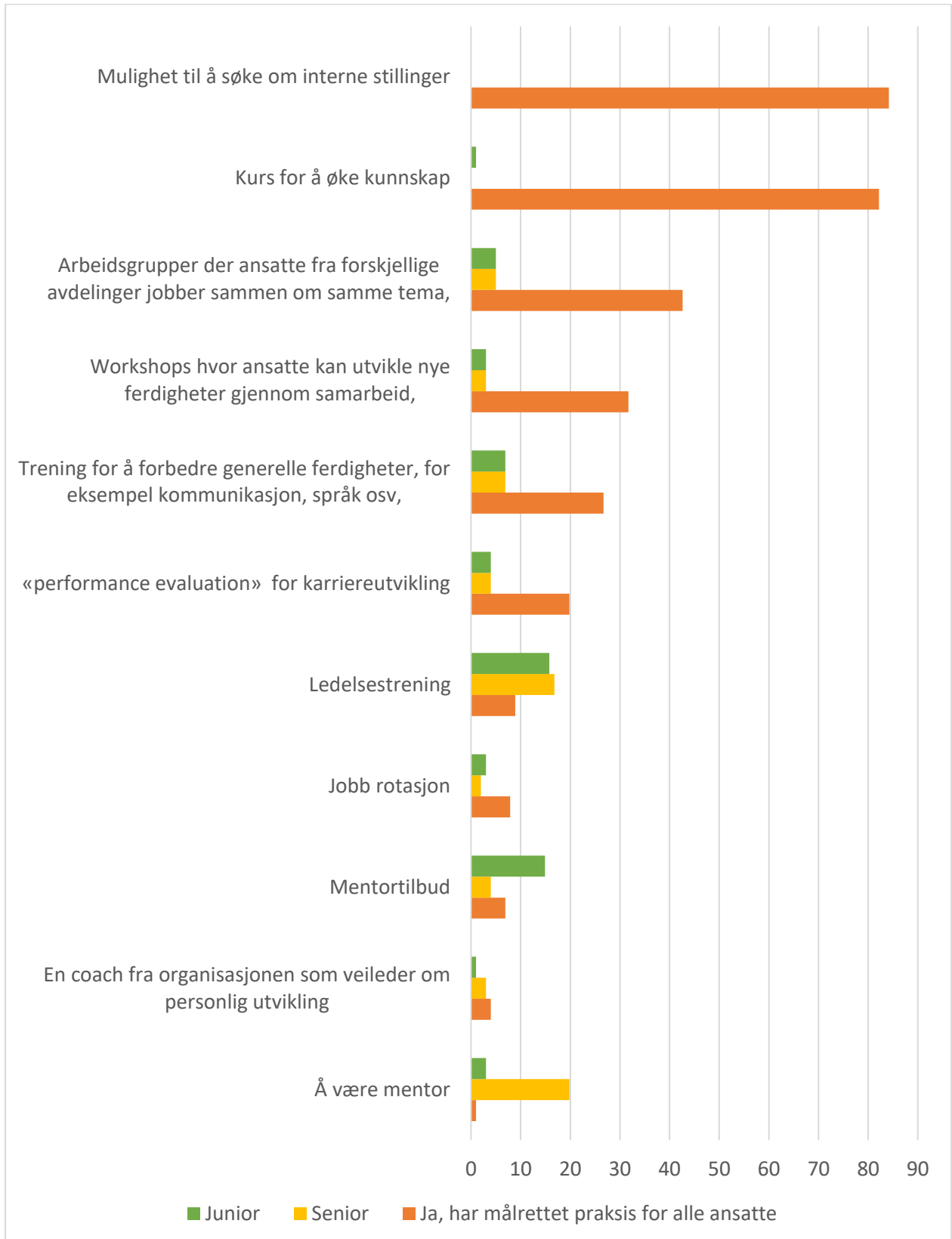


**Figur 2** HR-praksis – karriereutvikling og planlegging





**Figur 3** HR-praksis – karriereplanlegging



Figur 4 HR-praksis – karriereutvikling

### **Hva slags karriereutvikling og -planlegging rettet mot seniorer har store og mellomstore bedrifter?**

Praksiser som er rettet mot seniorer, er å være mentor, ledertrening og karrierecoaching fram til pensjonering. Det er veldig få (under 10 %) tiltak rettet mot en bestemt aldersgruppe (senior eller junior), men de fleste aldersfokuserede karriereplanleggingstiltak var rettet mot juniorer (eksempelvis karriererådgivning, workshops og talent management). Når det gjelder karriereutviklingstiltak var mentorordninger og suksessjonsplanlegging jevnt over rettet mot seniorer.

<b>Karrieretiltak</b>	<b>%</b>
Å være mentor	19,8
Ledertrening	16,8
Karrierecoaching fram mot pensjonering	13,9
Trening for å forbedre generelle ferdigheter	6,9
Suksessjonsplanlegging	5
Å identifisere de ansattes interesser og mål	5
Å kartlegge karrieremuligheter	5
Karrierevalg/muligheter (utviklingsmuligheter innen stilling/ledelse)	4

**Tabell 4** Karrieretiltak mest rettet mot senior

Vi undersøkte også generelle tiltak rettet mot seniorer og fant at organisasjoner som svarte at de hadde dette i stor eller veldig stor grad, hadde følgende praksiser:

<b>Tiltak</b>	<b>%</b>
Har dere tilrettelegging for seniorer på jobben? (for eksempel fleksitid)	65,2
Har dere tilrettelegging for ansatte med omsorg for eldre/ektefelle?	49,5
I hvilken grad har dere tiltak for seniorer slik at de kan opprettholde sin kompetanse?	45,5
I hvilken grad har dere tiltak for seniorer slik at de kan fornye sin kompetanse?	39,6
Har dere spesielle tiltak slik at seniorer kan dele sin kunnskap med andre ansatte?	34,6
Har dere en strategi for å sikre aldersmangfold i deres organisasjon?	32,7
Har dere karriereveiledning fram mot pensjonering?	23

**Tabell 5** Tiltak rettet mot senior

### **Hvem har ansvar, og hvor strukturert er karriereveien?**

Basert på intervjuene kom det fram at det var forskjellige oppfatninger om hvem som hadde ansvar for karriere og hvordan karriereveien var planlagt i organisasjonene. Vi inkluderte et spørsmål som omhandler hvordan HR ser på ansvarsfordeling når det kommer til karrierer.

	HR	Nærmeste leder	Ansatt selv
<b>Karriereplanlegging</b>	5 %	63 %	32 %
<b>Karriereutvikling</b>	8,9 %	50,5 %	39,6 %
	Strukturert	Organisk	Blanding
<b>Karrierevei</b>	32,7 %	24,8 %	42,6 %

Tabell 6 Hvem og hvordan om karriere

De nærmeste lederne er gitt ansvar for karrieren, og deretter kommer de ansatte selv. Mange organisasjoner har en blanding av organisk og strukturert karriereplanlegging og -utvikling.

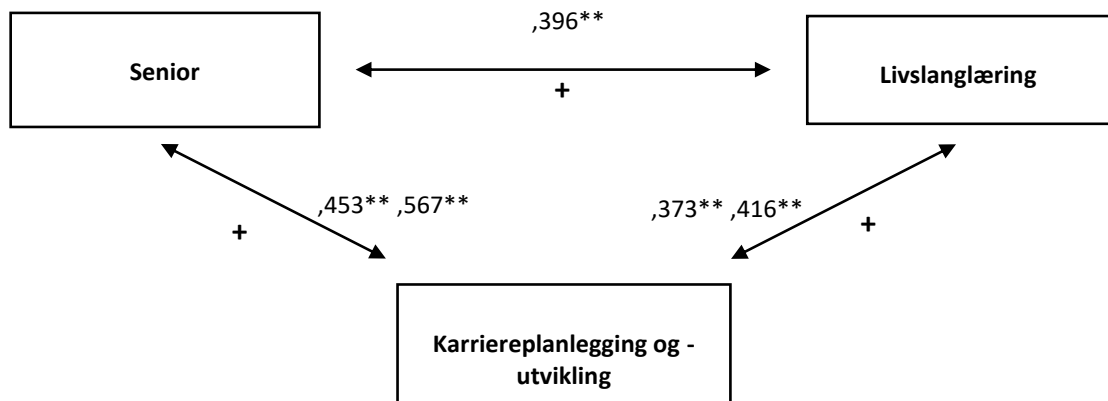
### **I hvilken grad har organisasjoner en mangfoldspolicy, og i hvilken grad er alder inkludert som en del av den?**

Av de 100 organisasjonene rapporterte 76,2 % at de har en mangfoldspolicy. De ble spurt om hvilke grupper som var inkludert i den, og 70,3 % sa kjønn, 71,3 % etnisitet og 50,5 % LHBT+. Bare 2 % nevnte alder og 3 % funksjonsvariasjon.

### **Seniorer, mangfoldspolicy og HR-praksis**

I denne analysen undersøker vi sammenhenger mellom HR-praksiser som er knyttet til karriere, mangfoldspolicy, tiltak for seniorarbeidstakere og tilnærminger til livslang læring. Dette gjør vi for å utforske og finne ut om det finnes noen mønstre i organisasjonene.

Organisasjoner som har flere karrierepraksiser (planlegging og utvikling) rettet mot alle ansatte, har også flere tiltak for seniorer og er mer positive til livslang læring.



**Figur 5** Relasjon mellom karriere og seniortiltak og livslang læring

Mangfoldspolicyen har i dette tilfellet ingen statistisk signifikans. De fleste bedriftene sa at de hadde en strategi, og på grunn av dette ble det lite variasjon i svarene.

Det var nesten ingen signifikant forskjell mellom organisasjonsbransje og -størrelse og seniortiltak, karrierepraksis eller tilnærming til mangfold. Unntaket var at industrien hadde flere karriereplanleggingstiltak for juniorer enn service og handel, og organisasjoner med mindre enn 130 ansatte hadde mer karriereplanlegging rettet mot seniorer.

Variabler	Gj.	S.a.	1	2	3	4	5
1. Karriereplanlegging	2,67	2,21					
2. Karriereutvikling	3,16	1,74	,557**				
3. Seniorpraksis	3,23	,866	,453**	,567**			
4. Mangfoldspolicy	76 %		-,052	-,125	-,136		
5. Vellykket tidspunkt for pensjonering	4,08	1,04	,197	,190	,416**	,121	
6. Livslang læring viktig	4,31	,861	,373**	,416**	,396**	,110	362**

**Tabell 7** Korrelasjoner

$p < .05$ , \*  $p < .01$  \*\*

## DISKUSJON

---

*«En arbeidskultur som rekrutterer, utfordrer og utvikler, ser og anerkjenner hele mennesket, og der den langsiktige verdien av det som skapes, er viktigere enn de kortsiktige resultatmålene» (Flatjord, 2020).*

Denne rapporten har tatt for seg eksisterende karrierepraksiser i et utvalg av store og mellomstore bedrifter i Norge, og vi har funnet at det generelt sett finnes få karrierepraksiser og at svært få av disse er rettet mot seniorer. Selv om få bedrifter hadde karrierepraksiser rettet mot juniorer, var det fortsatt flere praksiser rettet mot juniorer enn seniorer. Vi kan se fra utvalget vårt at ansvaret for karriereplanlegging og utvikling stort sett ligger hos ansatte og nærmeste leder, ikke HR avdeling, og at karriereveiene som blir beskrevet av over 40 % av utvalget var en blanding av strukturert og organisk. Bare en tredjedel av respondentene rapporterte at karriereveien var strukturert. Det ser ut som det er variasjoner mellom bedriftene, og forskjeller kan ikke forklares ut fra bedriftenes størrelse eller bransje. HR-avdeling er ikke sentral i utvalget vårt.

Forskning på alder og arbeidsliv peker på viktigheten av karriereplanlegging og -utvikling for å motivere seniorarbeidstakere (Van Der Heijden et al., 2008; Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). HR-praksiser som tar for seg karrierer kan hjelpe ansatte med å styre arbeidsløpet sitt. OECD-rapporten anbefaler spesielt karriereveiledning i midten av karrieren.

*«A key challenge for organisations is to put the development of employees from all age groups at the forefront of lifelong learning and combine it with a life phase orientation» (OECD, 2020: 127).*

I likhet med tidligere forskning har de norske bedriftene vi har studert generelt få praksiser. Manglende praksis kan påvirke arbeidstakeres kompetanse, men også gå ut over motivasjonen og hvor lenge folk er villige til å stå i jobben. Vi fant at karriereutvikling praksiser som faktisk er rettet mot seniorer er mentorordning (19,8 %), ledertrening (16,8 %) og trening for å forbedre generelle ferdigheter (6,9 %) (men som vi ser av tallene hadde få organisasjoner disse praksisene).

Seniorpraksis i utvalget vårt kan hovedsakelig kategoriseres som «hjelpetiltak»: fleksitid og tilrettelegging for ansatte med omsorg for eldre/ektefelle. Internasjonal forskning, og studier i Norge, peker på at det kan være feil å konsentrere seg om *kun* disse tiltakene.

Det ble rapportert stor interesse for livslang læring og det er viktig at folk går av med pensjon på riktig tid i karrieren hos organisasjonene vi undersøkte. I tillegg fant vi en sterk korrelasjon

mellom livslang læring, flere seniorpraksiser og karrierepraksiser. Det kan tyde på at en organisasjon som har flere karrierepraksiser også har flere seniortiltak og sterk interesse for livslang læring. Det er lovende at enkelte organisasjoner begynner å introdusere mer integrerte og sterke HR-praksiser.

HR-praksiser og tiltak rettet mot seniorarbeidstakere var i liten grad knyttet til en mangfoldspolicy, og bare 2 % av organisasjonene som hadde en mangfoldspolicy inkluderte alder som et fokus i denne. Dette står i skarp kontrast til OECD-land, der alder er den vanligste dimensjonen i mangfoldsstrategiene (OECD, 2020; 89). I vår undersøkelse sa 76 % av selskapene at de har en mangfoldspolicy – men dessverre fant vi ut at denne ikke var særlig integrert med karrierepraksiser eller seniortiltak.

## KONKLUSJON

---

HR-praksiser kan støtte eller hindre inkludering. På en inkluderende arbeidsplass må den generelle HR-praksisen, særtiltak og mangfoldstiltak være integrert. Generelle praksiser som inkluderer alle (alle kan delta), som trening og kurs, kan støtte inkludering og øke kontakt mellom grupper. Hva som fungerer eller ikke fungerer i en virksomhet, er avhengig av (i) alle HR-praksiser og tiltak kombinert, (ii) signalene praksisene sender, (iii) hvordan ledere og mellomledere implementerer dem og en mangfoldspolicy som inkluderer alle grupper. En god HR- og mangfoldspolicy signaliserer at alle er velkomne og at alle er verdsatt (Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018; Ng & Sears, 2018; Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018).

Vi er rammet av en koronakrise som skaper usikkerhet, komplikasjoner, arbeidsledighet og kanskje en redusert interesse for inkludering. Eldrebølgen forsvinner ikke med koronaen, og derfor er samhold og samarbeid avgjørende for at organisasjoner skal kunne bygge en robust, fleksibel og mangfoldig arbeidsstyrke. Det er viktig at organisasjoner har HR-praksiser som støtter alle medarbeiderne og er skapt for mangfold. En viktig del av mangfold er alder. Mangfold kan bidra til å finne gode, kostnadseffektive og kreative løsninger, og eldre arbeidstakere er en viktig del av dette mangfoldet.

## REFERANSER

---

- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220. doi:DOI:10.1348/096317908X288838
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370. doi:https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.08.001
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181. doi:10.1080/09585190110068377
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi:10.5465/AMR.2004.12736076
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*.
- Chung Beth, G., Dean Michelle, A., & Ehrhart Karen, H. (2021). Inclusion values, practices and intellectual capital predicting organizational outcomes. *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0352>. doi:10.1108/pr-07-2019-0352
- Dawson, B., Thomas, K., & Goren, M. (2013). Career Development. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work* (pp. 300-314). Oxford: Oxford University Press.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed Signals: The Unintended Effects of Diversity Initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. doi:https://doi.org/10.1111/sipr.12059



- Flatjord, T. (2020). Etter korona må alle til pumpene, også de over 50. *Dagens Perspektiv*, <https://www.dagensperspektiv.no/2020/etter-korona-ma-alle-til-pumpene-ogsa-de-over-50>
- Furunes, Trude, & Mykletun, Reidar J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, *51*, 23-30.
- Furunes, Trude, Mykletun, Reidar J., & Solem, Per Erik. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *International Journal of Human Resource Management*, *22*(6), 1232-1247. doi: 10.1080/09585192.2011.559096
- Greller, M. (2012). Workforce planning with an Aging Workforce. In J. W. H. W. C. Borman (Ed.), *The Oxford Handbook of work and aging* (pp. 365-379). New York: Oxford University Press.
- Grødem, A. S. (2020). Arbeidslinja—nå også for 70-åringer? Eldre arbeidstakeres tanker om lønnsarbeid, pensjon og det gode liv. *Søkelys på arbeidslivet*, *37*(04), 252-266.
- Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, *48*(6), 895-915.
- Heslin, P. A., Keating, L. A., & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, *117*, 103324. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103324>
- Hippe, Jon M. , Midtsundstad, Tove , Arup Seip, Åsmund , Bogen, Hanne, & Hernes, Gudmund (2012). "When I'm sixty-four" : seniorpolitiske framtidsbilder (pp. 186). Oslo Norway: FAFO.
- Ingelsrud, M. H., & Underthun, A. (2021). Seniorer i statlig sentralforvaltning: Kompetanse, motivasjon og planer for pensjonering (2703-836X). Retrieved from Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet.
- IPSOS (2018, 2019). Norsk Seniorpolitisk Barometer, 2018 og 2019. <https://www.ipsos.com/nb-no/norsk-seniorpolitisk-barometer-2019>
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(4), 364-394. doi:10.1108/02683940810869015
- Kooij, Dorien T. A. M., Jansen, Paul G. W., Dikkers, Josje S. E., & De Lange, Annet H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111-1136. doi: 10.1002/job.666
- Kooij, D. T. A. M., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 61-75. doi:10.1111/1748-8583.12164

- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi:10.1111/1748-8583.12000
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442. doi:10.1111/joms.12016.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective [American Psychological Association doi:10.1037/apl0000497].
- Midtsundstad, Tove I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277-1293. doi: 10.1080/09585192.2011.559099
- Midtsundstad, T. (2020). Traff vi blink? Refleksjoner rundt pensjonsreformen, økt yrkesdeltakelse og seniorpolitikk. *Nordisk välfärdsforskning | Nordic Welfare Research*, 5(02), 140-145.
- Ng, E., & Sears, G. J. (2018). Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices *Journal of Business Ethics*.
- North, M. S. (2019). A GATE to Understanding "Older" Workers: Generation, Age, Tenure, Experience. *Academy of Management Annals*, 13(2), 414-443. doi:10.5465/annals.2017.0125
- OECD (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
- Rhebergen, B., & Wognum, I. (1997). Supporting the career development of older employees: an HRD study in a Dutch company. *International Journal of Training and Development*, 3, 191-198.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding The Impact Of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance(\*). *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- SSP (2019). *Forskningsresultater og rapporter ved Senter for seniorpolitikk 2016-2019*. Retrieved from Oslo:
- Taylor, L., & Lebo, F. (2019). *Talent Revolution: Longevity and the Future of Work*. Toronto: University of Toronto Press
- Triana, M. D. C., & Garcia, M. F. (2009). Valuing diversity: a group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 941-962.
- Triana, M. D. C., García, M. F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63(4), 817-843.

Van Der Heijden, B. I., Schalk, R., & Van Veldhoven, M. J. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*. Vol 13, 2: 85-94.

Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*. Vol 13, 2: 112-131.

Vøyvik, A. , & Mertens, K. (2011). *Planning for success*. Master Thesis. Norwegian Business School.

Wang, M., & Fang, Y. (2020). Age Diversity in the Workplace: Facilitating Opportunities With Organizational Practices. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 119-123.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397.

Özbilgin, M. F., Beaugard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177-198.

# VEDLEGG

---

## **SPØRRESKJEMA: SENIOR, KARRIERE OG MANGFOLD**

Bransje

Størrelse (ansatt)

Informants stilling

**KARRIEREPLANLEGGING:**

*Spørsmålstekst: Nå følger noen spørsmål om HR-avdelingens og ledelsens praksis for å kartlegge og følge opp de ansattes karriere. For hvert punkt ber vi deg rangere i hvilken grad deres bedrift har en praksis for gjennomføring. HJELPETEKST TIL INTERVJUER: (Les opp skala for respondent. Gjenta skala ved behov). Notert: senior arbeidere er 55+ hvis folk spør. Også det er flere enn et svar mulig.*

**Vi har praksis for ... (nærmeste leder / HR)**

	Nei, ingen praksis	I noen grad	Ja, målrettet praksis mot junior-ansatte	Ja, målrettet praksis mot ansatte som er «midtveis i karrieren»	Ja, har målrettet praksis mot seniorer	Ja, har målrettet praksis for alle ansatte
1. Å identifisere de ansattes interesser og mål						
2. Å kartlegge karrieremuligheter						
3. Karriererådgivning						
4. Å lage en karrierevei						
5. Talent management						
6. Karrierevei workshops						
7. Karrierevalg/muligheter (Utviklingsmuligheter innen stilling/ledelse)						
8. Suksessjonsplanlegging						
9. Karriere coaching fram mot pensjonering						
10. Kompetansekartlegging						
11. Horisontal karrierevei						

12. Hvem har mest ansvar for de ansattes karriereplanlegging?

Nærmeste leder	HR avdelingen	Den ansatte selv
Organisk	Blanding	Strukturert

13. Er karriereplanleggingen mer organisk og utviklende eller satt og strukturert?

14. I hvilken grad gjennomføres karriereplanleggingsaktivitetene i hele organisasjonen?  
*HJELPETEKST til intervjuer: På en skala fra 1 – 5, der 1 = ikke i det hele tatt og 5 = I veldig stor grad.*

Ikke i det hele tatt

I veldig stor grad

1

2

3

4

5

### KARRIEREUTVIKLING:

Vi tilbyr ansatte...

	Nei, ingen praksis	I noen grad	junior-ansatte	er «midtv eis	.. mot seniorer	... alle ansatte
15. Ledelsestrening						
16. Mentortilbud						
17. Å være mentor						
18. En coach fra organisasjonen som veileder om personlig utvikling						
19. Trening for å forbedre generelle ferdigheter, for eksempel kommunikasjon, språk osv.						
20. Workshops hvor ansatte kan utvikle nye ferdigheter gjennom samarbeid.						
21. Mulighet til å søke om interne stillinger						
22. Kurs for å øke kunnskap						
23. Arbeidsgrupper der ansatte fra forskjellige avdelinger jobber sammen om samme tema.						
24. Jobb rotasjon						
25. «performance evalaution» for karriereutvikling						

26. Hvem har mest ansvar for de ansattes karriereutvikling?				
27. I hvilken grad gjennomføres karriereutvikling (kurs trening) i hele organisasjonen?				
Ikke i det hele tatt	Nærmeste leder	HR avdelingen	Den ansatte selv	I veldig stor grad
1	2	3	4	5

### MANGFOLD

28. Har dere en mangfoldsstrategi?    Ja            Nei            Under utvikling
29. **Hvis ja:** Hvilke grupper er inkludert? *Flere svar mulig*
- a. Kjønn    Etnisitet            LGBTQ+andre \_\_\_\_\_

### HR PRAKSIS (SENIOR):

	Ikke i det hele tatt				I veldig stor grad
30. <b>Hvis ja:</b> I hvilken grad er strategien knyttet opp mot alder? Hjelpetekst til intervjuer: Utdyp skala for respondent.	1	2	3	4	5
31. <b>Hvis ja:</b> I hvilken grad er strategien knyttet til karriereplanlegging og karriereutvikling?	1	2	3	4	5
32. I hvilken grad har dere tiltak for seniorer slik at de kan opprettholde sin kompetanse?	1	2	3	4	5
33. I hvilken grad har dere tiltak for seniorer så de kan fornye sin kompetanse?	1	2	3	4	5
34. Har dere spesielle tiltak slik at seniorer kan dele sin kunnskap med andre ansatte?	1	2	3	4	5
35. Har dere karriereveiledning fram mot pensjonering?	1	2	3	4	5
36. Har dere tilrettelegging for ansatte med omsorg for eldre/ektefelle?	1	2	3	4	5
37. Har dere tilrettelegging for seniorer på jobben? (for eksempel fleksitid)	1	2	3	4	5
38. Har dere en strategi for å sikre aldersmangfold i deres organisasjon?	1	2	3	4	5

	Ikke i det hele tatt				veldig
39. Hvor viktig er livslang læring i deres organisasjon?	1	2	3	4	5
40. Hvor viktig er det for organisasjonen at folk går av med pensjon på et vellykket tidspunkt i karrieren?	1	2	3	4	5
41. Beskriv aldersfordelingen i deres organisasjon	Balansert med yngre, Middeldrende og eldre	Flertall yngre	Flertall Middeldrende	Flertall senior	