

### **3.4 Hvordan utvikle og holde på den nødvendige arbeidskraften og kompetansen?**

Av : Anna Inga Hilsen og Anna Hagen Tønder

---

Når man kjenner behovene og kompetanseutfordringene i kommunen og de enkelte kommunale arbeidsplassene, handler strategisk kompetanseutvikling om å sikre at arbeidskraften har en utvikling som understøtter kommunens strategiske mål. Grovt sett handler kompetanseforvaltning og rekruttering om å trekke til seg og beholde den nødvendige arbeidskraften. Dvs. det handler om å dekke kompetansebehov ved bevisst rekruttering av nyansatte, men det handler i enda større grad om å utvikle og beholde de arbeidstakerne man allerede har. Det koster å rekruttere og det kan ofte være en bedre investering å oppgradere den arbeidskraften man har, enn å prøve å erstatte den med nye ferdigutdannede. Mange kommuner opplever rekrutteringsutfordringer, og tilgangen på arbeidskraft varierer rundt i landet. I tillegg vet vi at kompetansekravene i arbeidet endrer seg og alle arbeidstakere må ha påfyll underveis.

I dette perspektivet kommer man lett inn på livsfasepolitikk, seniorpolitikk og utfordringene med å sikre arbeidstakere løpende læring gjennom hele karrieren slik at de kan mestre arbeidet også i senfasen av yrkeskarrieren. Hva skal til for å sikre faglig og personlig utvikling gjennom hele karrieren slik at både arbeidstakeren og virksomheten kan møte nye og endrede utfordringer og krav? Litteraturen snakker ofte om livslang læring eller løpende læring som et område med økende fokus.

En rekke undersøkelser viser at eldre arbeidstakere deltar mindre i yrkesrettet opplæring enn yngre arbeidstakere (Skaalvik m.fl. 2000; Hagen & Skule 2001; Nyen 2004; Dæhlen & Nyen 2009; Wiborg, Sandven & Skule 2011). Eldre arbeidstakere foretrekker å lære på andre måter enn yngre. For unge arbeidstakere er muligheten for videreutdanning viktig, og ønsket om formell videreutdanning stiger raskt fram mot slutten av 20-årene. Deretter stabiliserer ønsket om videreutdanning seg fram til rundt 50-årsalderen. Formell videreutdanning blir stadig mindre aktuell som læringsform etter 50-årsalderen. Tidlig i yrkeslivet foretrekkes praktisk opplæring og læring i arbeidet. Deretter synker interessen for denne opplæringsformen jevnt, for så å bli mer aktuell igjen mot slutten av yrkeslivet (Nyen 2004). Dermed er det viktig at arbeidsgiver møter disse behovene med opplæring på den enkelte arbeidstakerens premisser gjennom hele arbeidsforholdet. Løpende læring må bygges inn i arbeidsutformingen og årsplaner, og alle arbeidstakere må involveres.

Med stramme opplæringsbudsjetter og store krav til ytelse i arbeidet, vet vi at ikke alle arbeidstakere fanges opp. Fra forskning på eldre arbeidstakere vet vi at dette er en gruppe som lettere faller utenfor kompetanseutvikling på arbeidsplassen, og samtidig vet vi at manglende faglig oppdatering gir redusert mestring og dermed både lavere ytelse og større sjanse for å falle ut av arbeidslivet (Midtsundstad & Bogen 2011; Hippe et al. 2012).

Læring i arbeidet, knyttet til arbeidsutførelsen, er mer effektivt for eldre arbeidstakere. Det er dermed viktig at arbeidsplassen legger opp til praksisnær læring med anvendelse i den

normale arbeidssituasjonen. Dette gjelder særlig læring som er fremmed for arbeidstakerne, så som opplæring i nye systemer og teknologier for arbeidsutførelsen. Dataopplæring for seniorer oppleves ofte som utfordrende, men her finnes det gode erfaringer og modeller å støtte seg på. I 2004 ga Senter for seniorpolitikk Høgskolen i Bodø i oppdrag å utvikle og prøve ut IKT-opplæringspakker på virksomhetsnivå for eldre arbeidstakere med begrenset eller ingen erfaring i å bruke datautstyr. Opplegget var basert på at opplæringen skulle skje på arbeidsplassen og være direkte anvendbar i den enkeltes arbeidssituasjon. Sentrale konklusjoner i rapporten (Farstad 2005) er at prøving og feiling ga mest læring, og at kurs har mindre effekt. Det viste seg viktig at instruktørene hadde forståelse for arbeidsoperasjonene som skulle utføres ved hjelp av dataverktøyene, ikke bare datateknisk kunnskap, og gode pedagogiske evner. Erfaringene fra prosjektet viste at seniorenne ikke hadde dårligere evne til å lære IKT enn yngre kolleger, men de var mer avhengig av tydelig nytteverdi av kunnskapen og klarere kobling til jobbsituasjonen der kunnskapen skulle anvendes. Dette gjelder for dataopplæring for seniorer, men overføringsverdien til annen type læring er tydelig. Eldre arbeidstakere lærer ikke dårligere, men de er mer avhengige av å forstå hensikten med den nye læringen og av god pedagogikk enn unge arbeidstakere. Vi finner de samme prinsippene demonstrert i andre prosjekter som legger opp til læring for voksne arbeidstakere på arbeidsplassen.

Hospitering er en planlagt form for uformell læring der man lærer gjennom å delta i arbeidet på en annen arbeidsplass. I perioden 2010-2012 ble det gitt statlige tilskudd til utprøving av hospitering som virkemiddel for kompetanseutvikling i seks fylkeskommuner. Evalueringen av ordningen viste at erfaringene fra hospiteringen var svært positive, spesielt for yrkesfaglærere som hospiterte ute i arbeidslivet. I tillegg til at lærerne utviklet sin kompetanse i fag de underviser i, bidro hospiteringsforsøkene til et tettere samarbeid mellom skole og arbeidsliv, blant annet om praksisplasser til elever i prosjekt til fordypning (Hilsen, Nyen & Tønder 2012). Hospitering er en praksisnær læringsform, som kan tenkes å være egnet også på andre områder enn skolesektoren. Eksempelvis kan hospiteringsordninger mellom kommuner og sykehus tenkes å være et virkemiddel for kompetanseutvikling og samarbeid i forbindelse med samhandlingsreformen. Hospitering er i utgangspunktet en læringsform som kan være aktuell for alle aldersgrupper. Organisert veiledning er en annen form for praksisnær læring, som også er viktig for overføring av kompetanse internt i organisasjoner. Bruk av erfarne arbeidstakere som veiledere kan tjene flere formål. For nyansatte kan samarbeid med og veiledning fra dyktige kolleger være en god form for læring. Samtidig kan veiledning bidra til synliggjøring og verdsetting av kompetanse og dermed være ett av flere tiltak for å holde på erfarne medarbeidere (Hagen & Nadim 2009).

