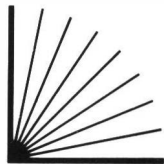


# Melding 1989:7

Ellen Brandt

## ”Vi satser på kompetanse”

Opplæringspolitikk i tolv  
høyteknologi- og servicebedrifter



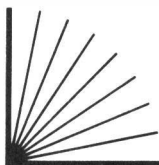
Utredninger om forskning og høyere utdanning  
NAVF's utredningsinstitutt  
Norges allmennvitenskapelige forskningsråd

# Melding 1989:7

Ellen Brandt

## ”Vi satser på kompetanse”

Opplæringspolitikk i tolv  
høyteknologi- og servicebedrifter



Utredninger om forskning og høyere utdanning  
NAVF's utredningsinstitutt  
Norges allmennvitenskapelige forskningsråd

ISBN 82-7218-230-0  
ISSN 0801-549X

Haakon Arnesen a.s

## FORORD

NAVFs utredningsinstitutt har i de senere årene blitt mer opptatt av kompetanseutvikling i arbeidslivet, særlig for høyere utdannede. Vi har tidligere sett på dette fra individenes side. Denne rapporten ser det fra bedriftenes side, den opplæring de finansierer for ansatte (ikke bare høyere utdannede). Hovedspørsmålene er: Hvorfor har bedrifter personalopplæring? Er personalopplæring et alternativ eller supplement til det vanlige utdanningssystemet? Hvordan er opplæringen organisert, og hva er innholdet? Hvem får mye, og hvem får lite opplæring? Dette er undersøkt i tolv opplæringsaktive høyteknologi- og servicebedrifter.

Undersøkelsen har vært støttet av Familie- og likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet, gjennom prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring". Undersøkelsen har også vært støttet av Norges råd for anvendt samfunnsforskning (NORAS), Kommunal- og arbeidsdepartementet og Voksenopplæringsavdelingen i Kirke- og undervisningsdepartementet, gjennom prosjektet "Det skjulte universitet".

Vi vil takke bedriftsledelsen, opplæringsavdelingen og de ansattes organisasjoner i de tolv bedriftene for all velvilje og hjelpsomhet under gjennomføringen av intervjuene. Vi retter en særlig takk til de nærmere nitti ansatte som ble intervjuet.

Vi vil også takke medlemmene i rådgivende gruppe for prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring":

Lars P. Brynhildsrud, Voksenopplæringsavdelingen, Kirke- og undervisningsdepartementet

Sigrid Stamnes Ellefsen, Kontoret for utdanningspolitikk, Norsk Arbeidsgiverforening

Grethe Fossli, Handel og Kontor, Landsorganisasjonen i Norge

Brit Opjordsmoen, konsulentene Catalyst/Norsk Ledelse

Kari Rolstad, Likestillingsrådet

Jorunn Wiik, Familie- og likestillingsavdelingen, Forbruker- og administrasjonsdepartementet

Vi takker Aslaug Andreassen, Lisbet Berg og Hedvig Broch, som intervjuet sammen med de prosjektansvarlige Ellen Brandt og Fride Eeg-Henriksen. Vi takker særlig vår tidligere medarbeider Fride Eeg-Henriksen, som sammen med Ellen Brandt startet disse prosjektene og som var prosjektleder i 1986. Rapporten er skrevet av seniorutreder Ellen Brandt, som var prosjektleder fra 1987.

Vi håper at erfaringene fra disse tolv opplæringsaktive bedriftene kan inspirere også andre bedrifter og offentlige etater til å "satse på kompetanse".

Oslo, oktober 1989

*Sigmund Vangsnes*

*Per Olaf Aamodt*

# INNHOLDSFORTEGNELSE

TABELLOVERSIKT . . . . .	8
SAMMENDRAG . . . . .	9
1 PERSONALOPPLÆRING: STOR INTERESSE, FÅ UNDERSØKELSER . . . . .	17
1.1 Hvordan øke kompetansen? . . . . .	17
1.2 Utredninger om personalopplæring . . . . .	19
1.3 Norske undersøkelser av opplæring i bedrifter . . . . .	22
1.4 Hvor mange får personalopplæring? . . . . .	23
1.5 Færre kvinner enn menn får personalopplæring . . . . .	27
1.6 Oppsummering . . . . .	30
2 VÅRE PROBLEMSTILLINGER . . . . .	31
2.1 Personalopplæring: hva - hvorfor - hvordan? . . . . .	31
2.2 Prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring" . . . . .	33
2.3 Prosjektet "Det skjulte universitet" . . . . .	35
2.4 Problemstillinger i intervjuene . . . . .	37
2.5 Problemstillinger i rapporten . . . . .	38
3 STRATEGISK UTVALG: TOLV OPPLÆRINGS- AKTIVE BEDRIFTER . . . . .	40
3.1 Kvalitativ undersøkelse . . . . .	40
3.2 Valg av sektor og bransjer . . . . .	41
3.3 Valg av bedrifter . . . . .	43
3.4 Intervjuing og analyse . . . . .	45
4 HVORFOR BEDRIFTER SATSER PÅ PERSONALOPPLÆRING . . . . .	50
4.1 Allmenn modell . . . . .	50
4.2 Opplæring for bedriften, bransjen eller yrket? . . . . .	52
4.3 Engineeringbedriften . . . . .	58
4.4 Datamaskinbedriften . . . . .	60
4.5 Reisebyrået . . . . .	62
4.6 Hotellet . . . . .	63

4.7	Flyselskapet . . . . .	66
4.8	Oppsummering . . . . .	68
5	OPPLÆRINGSBEHOV KOMMER FRAM I MEDARBEIDERSAMTALER . . . . .	69
5.1	Desentralisert opplæring . . . . .	69
5.2	Opplæringsavdelingen skal støtte linjeledere . . . . .	70
5.3	Medarbeidersamtaler . . . . .	72
5.4	Hva hindrer deltakelse i kurs? . . . . .	76
5.5	Bedrifter har sjelden statistikk over kursdeltakere . . . . .	80
5.6	Oppsummering . . . . .	86
6	KOMPETANSE UTEN STUDIEGJELD: INTERN GRUNNUTDANNING . . . . .	88
6.1	Vekst i betalt grunnutdanning? . . . . .	88
6.2	Mest for menn? . . . . .	89
6.3	Intern grunnutdanning: sjelden alternativ til ekstern utdanning . . . . .	91
6.4	Flyselskapet . . . . .	92
6.5	Forsikringsselskapet . . . . .	95
6.6	Banken . . . . .	100
6.7	Intern grunnutdanning: gratis, men bundet . . . . .	105
7	STIPEND FRA ARBEIDSGIVER TIL EKSTERN HØYERE UTDANNING . . . . .	107
7.1	Vilkår for å få stipend . . . . .	107
7.2	Hvor mange? . . . . .	109
7.3	Hvor mye? . . . . .	112
7.4	Utdanning på deltid i private bedrifter . . . . .	113
7.5	Bindingstid? . . . . .	115
7.6	Stipend til hvilke utdanninger? . . . . .	116
7.7	Oppsummering: opplæring for jobben eller for karriere? . . . . .	121
8	FRA EKSTERNE KURS TIL INTERNE "SKREDDERSYDDE" KURS . . . . .	122
8.1	Produktkurs . . . . .	123
8.2	EDB- og økonomikurs . . . . .	123
8.3	Sekretærkurs . . . . .	123

8.4	Servicekurs . . . . .	126
8.5	Personlig utviklingskurs . . . . .	127
8.6	Lederkurs . . . . .	130
8.7	Hvorfor bedriftene har skiftet til interne kurs . . . . .	136
8.8	Bruk av eksterne konsulenter . . . . .	137
8.9	Kombinert ekstern ekspertise og intern tilpasning . . . . .	137
9	"ARBEIDSGIVER BETALER": HVOR MYE? . . . . .	140
9.1	Hvor mye brukes til personalopplæring i Norge? . . . . .	140
9.2	Hvor mye bruker hver bedrift til opplæring? . . . . .	144
9.3	Interne kurs er billigere . . . . .	149
9.4	Dyrest opplæring for trainees og tekniske stillinger? . . . . .	152
9.5	Oppsummering . . . . .	156
10	KRISE OG OMSTILLING OGSÅ FOR PERSONALOPPLÆRING? . . . . .	157
10.1	Påvirker konjunktorene bedriftenes satsing på personalopplæring? . . . . .	158
10.2	Stillingsstopp og omplasseringer: mindre grunn- opplæring, mer videreutdanning? . . . . .	161
10.3	Legge ned bransjehøyskole? . . . . .	164
10.4	Fra dyre eksterne kurs til billigere intern opplæring? . . . . .	167
10.5	Sløyfes kurs som gir sosial kompetanse? . . . . .	168
10.6	Fra individuelle kurs til organisasjonsutvikling? . . . . .	171
	ENGLISH SUMMARY . . . . .	179
	LITTERATURLISTE . . . . .	188
	VEDLEGG . . . . .	195

Vedlegg 1. Bedrifter og kontaktpersoner

Vedlegg 2. Brev til bedriftens ledelse

Vedlegg 3. Brev til ansattes organisasjoner

Vedlegg 4. Orientering om undersøkelsen til bedriftene

Vedlegg 5. Brev fra LO og NAF

Vedlegg 6. Intervjuguide



## TABELLER

- Tabell 1. Prosentandel ansatte i ulike næringer som har deltatt i arbeidsrelaterte kurs 1978 og 1983.
- Tabell 2. Prosentandel mannlige og kvinnelige ansatte i ulike næringer som har deltatt i arbeidsrelaterte kurs 1978 og 1983.
- Tabell 3. Prosentandel mannlige og kvinnelige ansatte i ulike yrkesgrupper som har deltatt i arbeidsrelaterte kurs 1978 og 1983.
- Tabell 4. Kursdager for mannlige og for kvinnelige ansatte i Elf Aquitaine Norge 1985-86.
- Tabell 5. Kursdager fordelt på type kurs for mannlige og for kvinnelige ansatte i Elf Aquitaine Norge 1985-86. Prosent.
- Tabell 6. Kursdager første halvår 1989 for ansatte på ulike stillingsnivåer i Norsk Hydro.
- Tabell 7. Antall kvinner og antall menn som har avlagt Høyere forsikringseksamen ved Forsikringsakademiet årlig 1981-88. Prosent kvinner.
- Tabell 8. Prosentandel kvinner av ansatte som fikk stipend til utdanning og prosentandel kvinner av alle ansatte i bedriften 1986-87 i tolv høytteknologi- og servicebedrifter.
- Tabell 9. Kostnader for personalopplæring innen privat sektor og innen offentlig sektor 1986-87.

## SAMMENDRAG

"Vi satser på kompetanse"

Opplæringspolitikk i tolv høyteknologi- og servicebedrifter

Hvorfor har bedrifter personalopplæring? Er personalopplæring et alternativ eller supplement til det vanlige utdanningssystemet? Hvordan er opplæringen organisert? Hva er innholdet i opplæringen? Hvem får mye, og hvem får lite opplæring? Dette var hovedspørsmålene i en undersøkelse av personalopplæring i privat sektor. Vi intervjuet i 1986-87 nærmere nitti ansatte i funksjonæryrker i seks høyteknologibedrifter (olje, engineering, EDB) og seks servicebedrifter (reisebyrå, hotell, flyselskap, bank, forsikring). De fleste bedriftene lå i Oslo-området, de hadde fra førti ansatte til over to tusen ansatte. Bedriftene er bevisst valgt ut fordi de innen sin bransje er kjent for god og omfattende personalopplæring. Som gode eksempler kan de inspirere andre bedrifter og offentlige virksomheter.

### HVA ER PERSONALOPPLÆRING?

Personalopplæring er alle former for organisert opplæring (kurs, utdanning) som en arbeidsgiver betaler for de ansatte. Vi regner ikke med konferanser og seminarer, heller ikke fagforeningskurs. Personalopplæringen kan foregå i arbeidstiden eller i fritiden. Den er mest etter- og videreutdanning, men kan også være grunn utdanning. Den omfatter bedriftsintern opplæring, men også opplæring eller utdanning arrangert av andre: universiteter og høyskoler, skoler, opplysningsorganisasjoner, kursfirmaer osv.

Våre hovedspørsmål om personalopplæring var: Hvordan? Hva? Hvorfor? I de tolv bedriftene intervjuet vi: først opplæringsleder og opplæringsansvarlige i divisjoner (ialt 20), så representanter for ulike yrkesgrupper, oftest via profesjonsforening eller fagforening (ialt 57), til slutt personalsjef og eventuelt andre toppsjefer (ialt 10). Å høre synspunktene til både ledelsen og ansattes organisasjoner har vært grunnleggende i norsk arbeidslivsforskning i flere tiår.

#### HVOR MYE KOSTER PERSONALOPPLÆRINGEN?

Våre seks høyteknologibedrifter brukte fra 8 000 til 45 000 kroner pr. ansatt til opplæring i 1986. Våre seks servicebedrifter brukte fra 1 000 til 5 000 kroner pr. ansatt i 1986. (Her er ikke utgifter til lærlinger tatt med.) Dette er direkte kostnader for interne kurs, eksterne kurs, stipend til ekstern utdanning. Lønn til ansatte under opplæring er ikke regnet med. For bedrifter og konserner er det vanskelig å ha full oversikt over kostnadene til opplæring, bl.a. der hvor opplæringen er desentralisert. I 1988 og 1989 har mange bedrifter, også noen av våre tolv, på grunn av sviktende markeder skåret ned på kostnader til opplæring - særlig eksterne kurs.

#### HVORFOR HAR BEDRIFTER PERSONALOPPLÆRING?

Opplæringen er ikke noe mål, bare ett middel (blant mange) til å produsere varer og tjenester med best mulig økonomisk resultat, innenfor rammen av offentlig lovgivning. For at opplæringen skal bidra til dette, må både personalpolitikken og organiseringen av arbeidet være tilfredsstillende.

- \* Bedrifter må ha bedriftsspesifikk og spesialisert opplæring fordi produkter og markeder endrer seg raskt, i høyteknologibedrifter og i servicebedrifter som f.eks. reisebyråer og banker.
- \* Bedrifter blir pålagt opplæring gjennom offentlige krav til regelmessige tester og sertifisering av ansatte f.eks. i flyselskaper.

- \* Mye opplæring vil være bedrifts- eller bransjespesifikk, og det blir bedriftsinterne arbeidsmarkeder for å beholde de opplærte. Men opplæringen kan også være bredere, for det yrket den ansatte allerede har grunnutdanning i - hvis den ansatte slutter, får andre bedrifter nytte av denne opplæringen.
- \* Bedrifter har i økende grad opplæring, basert på samfunnsvitenskap, med målsetting å endre ansattes atferd innen områdene service, salg, ledelse, personlig utvikling.

### HVEM HAR ANSVARET FOR PERSONALOPPLÆRING?

Våre tolv opplæringsaktive bedrifter hadde en opplæringsavdeling eller ihvertfall en opplæringsleder - ofte koplet til personalavdelingen. I bedrifter som er oppdelt i selvstendige divisjoner, har hver divisjon eget opplæringsbudsjett og egne opplæringsansvarlige. Opplæringsfolkene både sentralt og i divisjonene samler informasjon om eksterne kurs og skoler, arrangerer og koordinerer interne kurs o.l. Hovedoppgaven er å hjelpe og støtte alle ledere i bedriften i opplærings spørsmål. Men det er den enkelte leder som har ansvaret for opplæringen av sine medarbeidere - det er en del av personalansvaret. De ansatte må imidlertid også ta ansvar for sin kompetanseutvikling, de må ta initiativ og ikke bare vente på å bli sendt på kurs.

### FÅR MENN MER PERSONALOPPLÆRING ENN KVINNER?

Av våre tolv opplæringsaktive bedrifter var det bare to som hadde registrert kursdeltakelse på EDB og laget statistikk.

- \* I et oljeselskap fikk de mannlige ansatte gjennomsnittlig dobbelt så mange kursdager årlig som de kvinnelige ansatte, 13 dager og 7 dager. Det fleste kursene var innen teknikk og sikkerhet, obligatorisk for stillinger der flertallet er menn.
- \* I et annet oljeselskap hadde de statistikk etter stillingsnivå. Offshore operatører (flest menn) fikk gjennomsnittlig 13 kursdager

årlig, ingeniører og andre profesjonelle (flest menn) fikk 7 kursdager, ledere (flest menn) fikk 5 kursdager og kontoransatte (flest kvinner) fikk 5 kursdager. Gjennomsnittlig fikk trolig mennene flere kursdager enn kvinnene. Men kontorkvinnene fikk gjennomsnittlig like mye kurs som lederne - det var uventet, også for de ansatte.

- \* De intervjuede i de tolv bedriftene mente at kontorkvinnene fikk lite kurs, men kvinner og menn i samme type stilling fikk omtrent like mye kurs.

#### HVA HINDRER KURSDELTAKELSE?

- \* Mangel på tid var et problem i de tolv bedriftene, særlig for ansatte som har intensive kundekontakter eller ansatte i prosjektarbeid med knappe tidsfrister.
- \* Familieforpliktelser kan hindre deltakelse i kurs. Men kurs som er nødvendige for jobben, blir stort sett holdt i arbeidstiden. Unntak er prosessorienterte kurs i f.eks. ledelse, personlig utvikling og service, som varer flere dager på hotell - men sjelden i helgen. Unntak er også kurs i utlandet, brukt av høytteknologibedrifter. Det kan være vanskelig å delta på slike kurs for kvinner og menn som har barn. (Men vårt inntrykk er at overtidsarbeid er et større problem.) For å gjøre det lettere å kombinere kurs og familieforpliktelser, delte en databedrift opp sine lange utenlandskurs i flere korte kurs, avbrutt av arbeidsperioder i Norge.

#### HVORDAN KOMMER EN FRAM TIL ANSATTES OPPLÆRINGSBEHOV?

Lederen må diskutere med sine medarbeidere hvilket behov de har for opplæring, i forhold til hva avdelingen trenger av kompetanse. Det kan skje uformelt, i det daglige arbeidet. Men for å sikre at ingen blir glemt og at lederen har tid, kan en bruke

medarbeidersamtaler. Det gjorde de fleste av våre bedrifter. Disse samtalene skal være forberedte, holdes hvert år eller halvår, obligatorisk for lederne men frivillig for medarbeiderne. Leder og medarbeider diskuterer arbeidsoppgaver og opplæring, både evaluering av forrige år og planlegging for neste år. Den vedtatte og registrerte opplæringsplanen bør sendes til opplæringsavdelingen. Hvis en ansatt ikke får tatt et planlagt kurs fordi det ikke er plass eller fordi arbeidspresset er for stort, skal vedkommende være sikret å få bli med på et senere kurs. Noen bedrifter har brukt sekretærkurs eller utviklingskurs for kvinner for å styrke kontorkvinnene i å fremme sine opplæringsbehov i medarbeidersamtalene.

#### HVORDAN KAN FAGORGANISASJONER BIDRA?

Når en bedrift skal starte - eller forbedre - intern opplæring for en gruppe ansatte, er de ansattes organisasjoner ressurser som bør brukes mere. I servicebedrifter er det viktig å dekke opplæringsbehovene til ansatte som har direkte kontakt med kundene. Da kan det være bedre å spørre "fotfolket" gjennom fagorganisasjonene enn å spørre sjefene, som vanligvis ikke har erfaring fra slikt arbeid. Et flyselskap hadde forbedret den interne opplæringen gjennom arbeid i komiteer med ansatte fra opplæringsavdelingen, fagforeningsrepresentanter fra de aktuelle stillingsgruppene og datatillitsvalgt (siden opplæring i datasystemer også var nødvendig).

#### ER BRANSJEINTERN UTDANNING ALTERNATIV TIL UNIVERSITET ELLER HØYSKOLE?

Innen bank og forsikring betaler arbeidsgivere bransjeutdanning for ansatte, både i Norge og andre land. Den ansatte kan få økonomisk-administrativ utdanning på høyskolenivå uten studiegjeld. Men vedkommende blir samtidig bundet til fortsatt arbeid innen bransjen, fordi utdanningen er vinklet mot dette og ikke så lett kan brukes i

andre bransjer. Bransjeutdanning innen privat sektor kan ikke bli noe alternativ til langvarig universitetsutdanning, f.eks. siviløkonom eller jurist. Bransjeutdanningen må tas på deltid, ved siden av jobben, og tilsvarer ikke mer enn maksimalt to - tre års utdanning på heltid ved en høyskole. Den enkelte ansatte orker ikke mer, det kan ta seks - åtte år på deltid. Bedriften eller bransjen har ikke råd til mer.

#### OPPLÆRING FOR JOBBEN ELLER FOR KARRIERE?

Det meste av personalopplæringen er nødvendig for å utføre den nåværende jobben godt. Opplæring kan også gi grunnlag for karriere. Men ingen ansatte får opprykk fordi de har tatt noen korte kurs - ihvertfall ikke i 1980 årene. Ansatte kan bli forfremmet når de har tatt lenger, bredere utdanning utenfor bedriften. Elleve av de tolv bedriftene ga stipend til ansatte som på eget initiativ tok jobbrelevant eksamensrettet høyere utdanning. I noen offentlige etater fikk utvalgte ansatte permisjon med lønn for å studere. Men bare et oljeselskap blant våre tolv bedrifter hadde slik praksis. I alle de andre bedriftene måtte de ansatte studere på deltid (kveldskurs, brevkurs) ved siden av jobben. Stipendet dekket bøker og studieavgifter, vanligvis for utdanninger som varte fra et halvt år til to år. Dette ble opptil tjuetusen kroner for studier ved private høyskoler - men arbeidsgiver må betale like mye for et par kortvarige kurs fra kommersielle kursfirmaer. Også offentlige høyskoler og universiteter ble brukt, men hittil har private høyskoler i større grad tilbudt deltidsutdanning. Fem av de elleve bedriftene praktiserte "bindingstid" på ett - to år etter stipendperioden. De fleste stipend gikk til økonomisk-administrative fag, men bedriftene har gitt stipend til en rekke utdanninger innen EDB, naturvitenskap og ingeniørfag, hotellfag, språk osv. Tidligere var det bare mannlige ansatte som ville eller kunne studere ved siden av jobben. Men det siste tiåret har også kvinnelige ansatte gjort dette, selv når de har småbarn. Når de får noe økonomi-

utdanning, kan kvinner gå fra kontor/sekretærstillinger til andre stillinger i bedriften med bedre karrieremuligheter.

## HVORFOR BRUKER BEDRIFTER EKSTERNE ELLER INTERNE KURS?

Det er greit å bruke eksterne kurs som tilbys på markedet, når ansatte fra ulike bedrifter kan lære det samme, som i spesialiserte økonomiske eller tekniske kurs. Men mange bedrifter har gjort den erfaring at dette ikke gjelder for mer prosessorienterte kurs i salg, service, ledelse, personlig utvikling. For å få utbytte av slike kurs i det daglige arbeidet, har de fleste av våre tolv bedrifter gjort det samme: Bedriften sendte bevisst flere ansatte på ulike kurs tilbudt på markedet av ulike konsulenter, for å teste disse kursene. Både deltakerne og opplæringsavdelingen vurderte kursene etterpå. Bedriften kontaktet den beste konsulenten, som helst burde kjenne bransjen. Konsulenten omformet og tilpasset kurset til bedriften, i samarbeid med opplæringsavdelingen og ledelsen. Det "skreddersydde" kurset ble så holdt internt for mange ansatte, ledet av konsulenten og ofte assistert av bedriftens egne opplæringsfolk.

Interne kurs har en rekke fordeler, de kan:

- ta utgangspunkt i bedriftens produkter og rutiner
- integrere bransjefaglige kunnskaper med salg og service
- knytte de jobbrelevante kunnskapene til bedriftens strategi
- gjøres obligatoriske for alle i en stillingsgruppe/avdeling
- gi felles forståelsesramme om f.eks. hva ledelse bør være
- skape personlige nettverk mellom ansatte på tvers av stillingsnivåer og avdelinger
- ta opp arbeidsdeling og samarbeid mellom stillingsgrupper.



## FRA KURS TIL LÆRINGSMILJØ?

Opplæring kan foregå på måter som er nært opp til organisasjonsutvikling, der de ansatte definerer problemer og finner løsninger. I et lite avholdshotell har både ledelsen og andre ansatte vært nyskapende i å lage et læringsmiljø. I tillegg til penger, tid og tiltro til hverandre krever det en noe større stab enn normalt på grunn av opplæringsoppgavene. De har skapt mange muligheter for læring:

- \* Utveksling av lærlinger med andre hoteller og restauranter.
- \* Lærlinger og ansatte, både kokker og servitører, besøker andre restauranter to ganger årlig.
- \* Lærlinger og yngre ansatte får bli med erfarne ansatte ved oppdrag i utlandet.
- \* Flere ledertrainees har to år med prosjektarbeid (inkludert foredrag om dette til andre hoteller), før de drar til hotellhøyskole eller økonomisk-administrativ høyskole.
- \* Når hotellet stengte for opp-pussing, arbeidet de ansatte i andre hoteller og skrev rapport om det etterpå.
- \* Hvert år deltar alle ansatte i Service og Samarbeidsdager. En komite fra alle avdelinger har studiesirkel, får ideer og organiserer dagene, som bevisst ikke likner på skole: rollepill som gjester og ansatte, evaluering av en "gjestespion", ansatte er kritiske gjester på andre hoteller, ansatte i ulike avdelinger diskuterer og løser samarbeidsproblemer, ansatte skifter jobb med de i andre avdelinger. Den underliggende oppfatningen er at service og samarbeid må læres "med hodet, hendene og hjertet".

# 1 PERSONALOPPLÆRING: STOR INTERESSE, FÅ UNDERSØKELSER

Denne rapporten er fra en undersøkelse av personalopplæring i tolv bedrifter. Vi vil ta opp hvorfor bedriftene har slik opplæring av ansatte, hva opplæringen består i og hvordan den er organisert, omfanget og fordelingen på ulike grupper ansatte, kostnadene, forholdet mellom personalopplæring og det vanlige utdanningssystemet. Først vil vi imidlertid i dette kapitlet se på bakgrunnen for at vår undersøkelse kom i gang - at interessen for kompetanseutvikling og personalopplæring hadde økt i 1980-årene, men det var foretatt få undersøkelser innen feltet i Norge.

## 1.1 Hvordan øke kompetansen?

De senere årene har både myndigheter og organisasjonene i arbeidslivet vært opptatt av at kompetanseutvikling i bedriftene er nødvendig for å få til omstilling og nyskaping. Skjerpet internasjonal konkurranse, innføring av datateknologi og oljevirksohmhetens krav er stikkord. Kompetanseutvikling i offentlig sektor er nødvendig ut fra krav om modernisering, bedre service og bedre utnyttning av ressursene.

Når vi snakker om kompetansen i en bedrift eller etat, er det den samlede kompetanse alle de ansatte har. En persons kompetanse består av både kunnskaper, ferdigheter og evnen/viljen til å kunne bruke dette. Kompetanse omfatter mer enn de formelle utdanninger personen har tatt.

Det er flere måter for en bedrift eller offentlig etat å oppnå økt kompetanse blant de ansatte:

- nyrekruttering
- læring i arbeidet, organisasjonsutvikling
- personalopplæring.

Ved nyrekruttering kan arbeidsgiver "gratis" få nyutdannet fersk kompetanse eller erfarne spesialister. Men det forutsetter ledige stillinger, på grunn av pensjonering eller ansatte som slutter eller nyopprettede stillinger. Norske lover og tariffavtaler hindrer at ansatte med foreldet kompetanse blir oppsagt og erstattet med nyutdannede. En annen begrensning på nyrekruttering er at det blir små ungdomskull i årene framover.

Læring i arbeidet og hvordan arbeidet organiseres er viktig for å øke kompetansen blant de ansatte. I Norge har bl.a. Arbeidsforskningsinstituttet vært aktiv innen dette feltet. Undersøkelsen "Bedriften som læringsmiljø" (Dahl 1985) gir eksempler på læring gjennom andre tiltak enn kurs: foredrag, temadager, veiledning, møter, ekskursjoner, hospitering, vikariater, prosjektarbeid, jobbrotasjon, selvstyrte grupper, kvalitetssirkler. Men vi vil i denne rapporten legge hovedvekten på formalisert opplæring, på kurs og annen utdanning.

Personalopplæring vil si utdanning som arbeidsgiver betaler for, uansett hvem som arrangerer utdanningen. En skiller eventuelt mellom intern utdanning (arrangert av arbeidsgiver) og ekstern utdanning (andre arrangører). Vi regner ikke med konferanser og seminarer, heller ikke fagforeningskurs for tillitsvalgte.

Personalopplæring kan omfatte både grunnutdanning, etterutdanning og videreutdanning.

- Etterutdanning er vedlikehold og oppdatering (ajourføring) av tidligere grunnutdanning. Den er nødvendig for å kunne utføre nåværende arbeidsoppgaver.

- Videreutdanning er formell kompetansegivende påbygging av tidligere utdanning. Den øker den ansattes evne til å utføre nye arbeidsoppgaver.

Personalopplæring kan være fra korte kurs på en - to dager til utdanninger som varer flere måneder. Det er mest korte kurs. Ved en svensk undersøkelse av deltakelse i personalopplæring våren 1986 hadde 40 prosent av deltakerne fått kurs på en - to dager og 33 prosent kurs på tre - fem dager. Det vil si at omtrent 3/4 av de som hadde fått personalopplæring, hadde gått kurs på en uke eller kortere. Bare 19 prosent hadde fått betalt for kurs på en til fire uker, og bare 8 prosent hadde fått betalt for kurs/utdanning som varte lenger enn en måned (SCB 1987).

## 1.2 Utredninger om personalopplæring

En rekke offentlige utredninger de senere årene har vært opptatt av opplæring i arbeidslivet, samspillet mellom slik opplæring og det offentlige utdanningssystemet. Dette tyder på økt politisk interesse for et felt som tidligere har interessert vesentlig de enkelte bedrifter.

Innen arbeidsmarkedspolitikken ønsker en ikke lenger å bruke opplæringstiltak bare for å motvirke sysselsettingsvansker. Videreutvikling, også i gode bedrifter, blir viktigere. Det bør også i større grad være et samspill mellom opplæringsvirksomheten i bedrifter/offentlige etater og opplæringsinstitusjoner (St.meld. nr 85 1982-83, s.68).

På 1970-tallet ble voksenopplæring først og fremst sett på som et virkemiddel for likestilling og demokratisering. Nå framhever Kirke- og undervisningsdepartementet at voksenopplæringen kan være en "produktivitetsskapende faktor" (St.meld. nr 43 1984-85).

I Langtidsprogrammet 1986-89 understrekes også at voksenopplæringstilbudene og etterutdanningstilbudene bør styrkes, og inngå i et nærmere samarbeid med arbeidsgivere enn idag (St.meld. nr 83 1984-85, s.165).

Et utvalg har utredet voksnes adgang til å dokumentere kunnskaper i henhold til paragraf 3 i Lov om voksenopplæring. Utvalget foreslår at kvalifikasjoner erhvervet utenom vanlige utdanningsinstitusjoner må kunne bli dokumentert. Personalopplæring bør kunne sertifiseres (NOU 1985:26).

Utvalget for livslang læring har også understreket dette. Deres utredning diskuterer i et kapittel utviklingen i arbeidslivsopplæringen, og sier: "Kompetanse for arbeidslivet er et felles ansvar for utdanningsinstitusjonene, bedriftene (private og offentlige), arbeidsmarkedsmyndighetene og arbeidslivets interesseorganisasjoner." (NOU 1986:23)

Utredningene fra disse to utvalgene ble fulgt opp i stortingsmeldingen "Mer kunnskap til flere", der kunnskapspolitikken skal omfatte den samlede kompetanseutviklingen, på alle nivåer av utdanningssystemet og i arbeidslivet, ut fra perspektivet om livslang læring. Meldingen tar utgangspunkt i at alle grupper i samfunnet må ha lik rett og like muligheter til utdanning, men også at "kompetanseutvikling er en forutsetning for å styrke norsk økonomi". "Ved alle offentlige utdanningsinstitusjoner må etter- og videreutdanning bli en integrert del av virksomheten. Det må skje gjennom en omprioritering av eksisterende ressurser og gjennom økt oppdragsundervisning." (St. meld. nr 43 1988-89, s.9)

Hernes-utvalgets utredning kapittel 6 "Fra livsfase til livsform" behandler "hvilken rolle det offentlige utdanningssystem på universitets- og høyskolenivå skal spille for livslang læring satt i system". (NOU 1988:28, s.71) Utvalget mener det offentlige utdanningssystemet får et hovedansvar når det gjelder utvikling og samordning av tilbud innen oppdatering av generell kompetanse, mens arbeidsgiver eller bransje beholder hovedansvaret for tilrettelegging og finansiering av bedriftsspesifikk opplæring.

Det er relativt nytt at offentlige utredninger tar opp personalopplæring i bedrifter. Derimot har det de siste tre år vært en rekke utredninger om personalopplæring innen statlige virksomheter, med forslag til tiltak. Noen utredninger har drøftet opplæring av ledere, saksbehandlere og kontoransatte (St.meld. nr 49 1960-61, St.meld. nr 76 1964-65). Andre utredninger har konsentrert seg om lederopplæring (St.meld. nr 102 1973-74) eller om etatsopplæring (NOU 1976:21, NOU 1979:21).

Et uttrykk for den økte interesse for personalopplæring i forhold til tradisjonell voksenopplæring er flere konferanser: Voksenopplæringsrådets årlige landskonferanse tok for første gang opp "Bedriftsintern opplæring" i 1986. Nordisk Ministerråd holdt i 1987 konferansen "Arbetsliv och lärande - utvecklingslinjer inom personalutbildning, folkbildning och allmenn vuxenundervisning". Disse konferansene har styrket kontakten mellom "bedriftssiden" og "skolesiden". Den første gruppen kommer fra opplæring i bedrifter og etater, fagforeninger, bransjeorganisasjoner, arbeidsmarkedsopplæring, departementer med ansvar for arbeidslivet. Den andre gruppen kommer fra opplysningsorganisasjoner, utdanningsorganisasjoner, råd og departementer med ansvar for utdanning og voksenopplæring. For den første gruppen er opplæring et middel, for den andre gruppen er opplæring et mål. De to gruppene sto kanskje

lenger fra hverandre i 1970-årene enn nå. Den andre gruppen er blitt mer opptatt av utdanningens forhold til arbeidslivet.

De store opplysningsorganisasjonene (AOF, Folkeuniversitetet og Friundervisningen, NKI, NKS) tilbyr i økende grad arbeidsrelaterte kurs, som også kan være personalopplæring betalt av arbeidsgiver. Noen tilbyr kursene bedriftsinternt, tilpasset bedriften. Denne vridningen skyldes delvis mindre offentlige bevilgninger til voksenopplæring, med færre søkere til dyrere fritidskurs. Men flere av organisasjonene har lange tradisjoner innen arbeidsrelaterte kurs.

Norsk Arbeidsgiverforenings årlige utdannelseskonferanse hadde i 1987 som tema "Bedriftsintern opplæring - satser norske bedrifter på å styrke kompetansen blant de ansatte?" De fleste deltakere kom fra bedriftssiden: ledere, opplæringsledere, fagforeningsrepresentanter. Konferansen var et diskusjonsforum for praktikere innen personalopplæring.

Et annet mer permanent nettverk av praktikere er Senter for personalopplæring (SPO), som gjennom møter i Oslo og informasjonsblad bidrar til utveksling av erfaringer mellom opplæringsansvarlige i bedrifter, etater, kommuner, bransjeorganisasjoner o.a. Vårt inntrykk er at organisasjonen er lite kjent blant utdanningsforskere og voksenopplæringsfolk.

### **1.3 Norske undersøkelser av opplæring i bedrifter**

Alt det vi hittil har nevnt, tyder på en stor og økende interesse for personalopplæring. Men det finnes hittil få undersøkelser av hva slags opplæring ansatte i norske bedrifter og etater får, og hvordan dette skjer. Vi vil nevne tre undersøkelser på bedriftsnivå med utgangspunkt i organisasjonsteorier.

Til den nordiske rapporten "Vuxenutbildning i arbetslivet" ble det fra norsk side lagt fram rapporter fra opplæringsgrupper i tre store industribedrifter og resultater fra spørreskjema til fire mindre industribedrifter, alle i Rogaland (Johnsen 1979).

Undersøkelsen "Bedriften som læringsmiljø" (Dahl 1985) bygger på intervjuer fra ni bedrifter og fem statlige/kommunale etater i Trondheimsområdet, delvis framstilt som cases og delvis som eksempler på læringstiltak.

Undersøkelsen "Bedriftsintern opplæring" (Gooderham 1985) undersøkte opplæring arrangert av bedriften gjennom spørreskjema til personal/opplæringsavdelingen i et utvalg store industribedrifter med svar fra 43 bedrifter.

#### **1.4 Hvor mange får personalopplæring?**

Det finnes altså enkelte undersøkelser av personalopplæring i noen industribedrifter og etater. Men vi vet ikke hvor mange ansatte i ulike stillingskategorier som årlig får opplæring i disse bedriftene og etatene. Heller ikke på nasjonalt nivå vet vi nøyaktig hvor mange ansatte som årlig får personalopplæring, betalt av arbeidsgiver. Dette ble også understreket i utredningen om Livslang læring (NOU 1986:23).

Statistisk Sentralbyrås årlige Voksenopplæringsstatistikk registrerer antall deltakere og kurs innen ulike fagområder:

- etatsutdanninger (personalopplæring)
- bransjeskoler (personalopplæring)
- etterutdanning for yrkesgrupper med universitets/høgskole-utdanning (tildels personalopplæring)



- kurs fra studieorganisasjoner (tildels personalopplæring)
- arbeidsmarkedskurs (kan være personalopplæring)
- kurs i Forsvaret (tildels personalopplæring)
- ungdomsskole, videregående skole (kan være personalopplæring)
- grunnkurs ved universitet/høgskole organisert for yrkesaktive (kan være personalopplæring)
- kurs fra konsulentfirmaer og leverandører av utstyr (personalopplæring) (registreres bare delvis).

Voksenopplæringsstatistikken registrerer ikke:

- intern opplæring i private bedrifter (personalopplæring)
- individuelle brevkurs (delvis personalopplæring).

Voksenopplæringsstatistikken sto i fare for å bli nedlagt og ble sterkt redusert i 1988, til tross for økt interesse for dette feltet. Vi håper den blir tilført mer ressurser i tiden som kommer.

Utgangspunktet for Voksenopplæringsstatistikken er kursarrangører. Hvis en ansatt i løpet av året har deltatt i flere kurs, i og utenfor arbeidstiden, blir vedkommende registrert som deltaker flere ganger.

Et annet utgangspunkt for undersøkelser ville være bedrifter med de ansatte. En kunne sende spørreskjema til et representativt utvalg bedrifter og offentlige etater (også skoler, sykehus o.l.). Statistisk Sentralbyrå har tidligere drøftet å gjøre dette, men på grunn av mangel på ressurser ble planene lagt til side. Det tilsvarende svenske byrået planlegger nå en slik undersøkelse. Det er ønskelig med opplysninger om:

- antall ansatte totalt og i ulike stillingsgrupper (ufaglærte og faglærte arbeidere, kontorfunksjonærer osv), fordelt på kjønn
- antall ansatte totalt og i ulike stillingsgrupper som har fått personalopplæring siste år, også fordelt på kjønn

- fordelingen på antall kurs og på kursenes varighet, eventuelt samlet til kursdager
- fordelingen på fagfelt, innholdet i kurset
- fordelingen på type kursarrangør.

Et tredje utgangspunkt for undersøkelser er individer. Norsk voksenpedagogisk institutt og Statistisk sentralbyrå undersøkte ved spørreskjema i 1978 og i 1983 deltakelse i arbeidsrelaterte kurs og fritidskurs blant et representativt utvalg personer i alderen 15 - 75 år. Av utvalget var nesten tre tusen yrkesaktive. I løpet av 1977 og første halvår 1978 hadde 16 prosent av de yrkesaktive deltatt i "yrkesopplæring eller videreutdanning i forbindelse med yrket, arrangert av arbeidsgiver eller bransjeorganisasjon, som foregår helt eller delvis i arbeidstiden" (Skaalvik og Knudsen 1979). Ved oppfølgingen i 1983 hadde 16 prosent av de yrkesaktive deltatt i arbeidsrelaterte kurs i løpet av skoleåret 1982/83 (SSB 1984). Dette omfattet nå: "1. yrkesopplæring, videreutdanning eller etterutdanning i forbindelse med yrket, arrangert av arbeidsgiver eller bransjeorganisasjon, som foregår helt eller delvis i arbeidstiden, 2. arbeidsmarkedskurs og 3. kurs for tillitsvalgte." Perioden var ett år, mot halvannet år i den første undersøkelsen.

Men det er mange andre arrangører av personalopplæring enn arbeidsgivere og bransjeorganisasjoner: profesjonsforeninger, universiteter og høyskoler, videregående skoler, arbeidsmarkedsetaten, studieorganisasjoner, kommersielle kursfirmaer, leverandører av utstyr. Hvis en hadde regnet med alle slike arrangører, ville en større andel av de yrkesaktive enn 16 prosent ha deltatt i personalopplæring. Ved Levekårsundersøkelsen i 1980 hadde 24 prosent av de sysselsatte foregående år deltatt i "yrkesopplæring, kurs eller videreutdanning i forbindelse med yrket" (Nordhaug 1987b), her var alle arrangører inkludert.

Det sies ofte på konferanser og i utredninger at omfanget av personalopplæringen i Norge har økt i 1980-årene. Dette er trolig riktig - men ingen har noen tall for dette. Utvalgsundersøkelsene fra 1978 og 1983 er dessverre ikke blitt fulgt opp i de senere årene. Derimot er det nylig gjennomført en undersøkelse i Sverige. Et meget stort utvalg personer, omtrent tretti tusen yrkesaktive, ble spurt om de første halvår 1986 hadde deltatt i personalopplæring av minst en dags varighet og med økonomisk støtte fra arbeidsgiver. Av de yrkesaktive hadde 22 prosent deltatt (SCB 1987). En noe større andel ville ha deltatt i personalopplæring hvis undersøkelsesperioden hadde vært ett år.

Trolig er personalopplæring nå omtrent like utbredt i Norge som i Sverige. "Vi vil i dag anta at om lag hver fjerde arbeidstaker årlig deltar i en eller annen form for personalopplæring arrangert eller finansiert av foretaket." (Nordhaug 1987b) Vi antar at 20 - 25 prosent av de yrkesaktive i Norge årlig får personalopplæring. Ut fra Arbeidskraftundersøkelsene (AKU) hadde Norge i 1988 2 114 000 sysselsatte (Statistisk Ukehefte 4/89). Ut fra våre antakelser får omtrent 40 000 - 50 000 yrkesaktive årlig personalopplæring, betalt av arbeidsgiver.

Sjansen til å få personalopplæring er i stor grad avhengig av hvor en arbeider: geografisk, bransje/næring, antall ansatte, bedriftens lønnsomhet eller etatens/kommunens budsjett, ledelsens syn på opplæring o.a. Ut fra surveyundersøkelsene i 1978 og 1983 ser det ut til at relativt flest ansatte, 25 - 30 prosent, har deltatt i arbeidsrelaterte kurs innen næringene "Offentlig administrasjon, forsvar, politi og rettsvesen" og "Bank, forsikring, eiendomsdrift og forretningsmessig tjenesteyting" (SSB 1983 s. 205, SSB 1984).

Tabell 1. Prosentandel ansatte i ulike næringer som har deltatt i arbeidsrelaterte kurs. Norge 1978 og 1983.

	1978	1983
Næring:	%	%
Jordbruk, skogbruk, fiske, fangst	4	7
Oljeutvinning, bergverk, industri, kraft- og vannforsyning	14	15
Bygge- og anleggsvirksomhet	13	13
Varehandel, hotell og restaurant	12	9
Transport, lagring, post, tele	13	15
Bank, finansiering og forsikring, eiendomsdrift, forretningsmessige tjenester	27	30
Offentlig administrasjon, forsvar, politi og rettsvesen	25	28
Undervisning, helse- og andre sosiale tjenester	16	19
Renovasjon, rengjøring, kulturell tj.yting, underholdning, sport og annen personlig tjenesteyting	13	11
Alle næringer	16	16

## 1.5 Færre kvinner enn menn får personalopplæring

Sjansen til å få personalopplæring er mindre for kvinner enn for menn. Ved surveyundersøkelsen i 1978 hadde 17 prosent av yrkesaktive menn og 10 prosent av yrkesaktive kvinner fått arbeidsrelaterte kurs, arrangert av arbeidsgiver eller bransjeorganisasjon. I 1983 gjaldt det 18 prosent av yrkesaktive menn og 13 prosent av yrkesaktive kvinner.

Tabell 2. Prosentandel mannlige og kvinnelige ansatte i ulike næringer som har deltatt i arbeidsrelaterte kurs. Norge 1978 og 1983.

Næring:	1978		1983	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
	%	%	%	%
Jordbruk, skogbruk, fiske, fangst	5	2	8	6
Oljeutvinning, bergverk, industri, kraft/vannforsyning	16	7	17	9
Bygge- og anleggsvirksomhet	13	-	14	-
Varehandel, hotell, restaurant	20	6	14	6
Transport, lagring, post og telekommunikasjoner	14	11	15	13
Bank, finansiering, forsikring, eiendomsdrift, forretningsmessige tjenester	32	19	31	34
Offentlig administrasjon, forsvar, politi og rettsvesen	25	24	28	27
Undervisning, helse- og andre sosiale tjenester	25	12	31	15
Renovasjon, rengj., kulturell tj. yting, underholdning, sport og annen personlig tjenesteyting	20	8	16	7
Alle næringer	17	10	18	13

En mulig forklaring på at færre kvinner får kurs er at kvinner særlig arbeider i næringer som gir lite opplæring. Det ser ikke ut til å være tilfelle (tabell 2).

Kvinner fikk kurs i mindre grad enn menn i samme næring både i 1978 og i 1983. Det gjaldt alle næringer, unntatt "Offentlig administrasjon, forsvar, politi og rettsvesen" begge år og "Bank, finansiering og forsikring, eiendomsdrift og forretningsmessig

tjenesteyting" i 1983. Men relativt flere kvinner i de opplæringssterke næringene fikk kurs enn menn i de opplæringssvake næringene fikk kurs.

Spørreskjemaundersøkelsen i 1983 til omtrent 3 000 yrkesaktive personer kan gi noen opplysninger om opplæring for menn og kvinner innen samme yrkesgruppe som delvis faller sammen med næring (tabell 3). Innen de fleste yrkesgrupper fikk en større andel av mennene enn av kvinnene arbeidsrelaterte kurs. Det var imidlertid omvendt innen transport- og kommunikasjonsarbeid, men her arbeidet trolig kvinnene innen post og tele (opplæringssterke næringer) mens mennene arbeidet innen transport (opplæringssvak). Dessuten fikk litt flere av kvinnene enn av mennene arbeidsrelaterte kurs blant de som hadde administrasjons- og forvaltningsarbeid, bedrifts- og organisasjonsledelse. Fra et kvinneperspektiv virker dette gledelig, men tallene blir usikre fordi det er få personer (38 kvinner og 123 menn) som er spurt.

Tabell 3. Prosentandel mannlige og kvinnelige ansatte i ulike yrkesgrupper som har deltatt i arbeidsrelaterte kurs, Norge 1983.

Yrkesgruppe:	Menn %	Kvinner %	Ialt %	% kvinner av yrkesgruppen
Teknisk, vitenskapelig, humanistisk og kunstnerisk arbeid	31	21	26	(53)
Administrasjons- og forvaltningsarbeid, bedrifts/org. ledelse	20	24	21	(24)
Kontorarbeid	21	16	17	(80)
Handelsarbeid	15	7	10	(56)
Jordbruks-, skogbruks- og fiskearbeid	8	6	7	(32)
Gruve- og sprengningsarbeid, industri-, bygge- og anleggsarbeid	18	4	16	(12)
Transport- og kommunikasjonsarbeid	6	20	9	(23)
Servicearbeid og militært arbeid	15	6	8	(75)

## 1.6 Oppsummering

I 1980-årene har det blitt økt interesse, både i Norge og i andre land, for den opplæringen som er knyttet til arbeidslivet. Dette gjelder særlig offentlige myndigheter med ansvar for utdanning og for arbeidsliv. Utdanningsforskere har i mindre grad sett på opplæringen i arbeidslivet i Norge.

Personalopplæring er opplæring betalt av arbeidsgiver for ansatte, uansett arrangør eller tidspunkt for opplæringen. Det meste er trolig etter- og videreutdanning som korte kurs.

Ingen kjenner omfanget av personalopplæring i Norge. Trolig får 20 - 25 prosent av de yrkesaktive årlig personalopplæring, det vil si 40 000 - 50 000 personer.

Blant de yrkesaktive har en mindre andel av kvinnene enn av mennene fått personalopplæring, innen de fleste bransjer, og ut fra undersøkelser av et utvalg personer.

Omfanget av personalopplæring kan undersøkes på tre måter:

- \* spørreskjemaundersøkelser (surveys) av et utvalg personer
- \* deltakerstatistikk fra arrangører av opplæring, som i Voksenopplæringsstatistikken (denne manglet bedrifter og en del kommersielle kursfirmaer)
- \* bedrifter, gjennom spørreskjema eller intervjuer med opplæringsansvarlige, eventuelt også statistikk over ansattes deltakelse i kurs.

Vi valgte å undersøke bedrifter, i de to neste kapitlene vil vi gjøre rede for hvilke spørsmål vi stilte og hvordan vi i praksis gjennomførte undersøkelsen.



## 2 VÅRE PROBLEMSTILLINGER

### 2.1 Personalopplæring: hva - hvorfor - hvordan?

I vår undersøkelse forsøker vi å gi svar på noen omfattende spørsmål: Hvorfor har bedrifter personalopplæring? Hva er kostnadene for dette? Hvordan finner en fram til behov for opplæring? Hvordan er opplæringen organisert? Hva er innholdet i opplæringen for ulike stillingsgrupper? Hvem får mye, og hvem får lite opplæring? Er personalopplæring et alternativ eller et supplement til det vanlige utdanningssystemet? Hva er forholdet mellom de ulike aktørene: bedriftsledelse, opplæringspersonale, andre ansatte og deres (fag/profesjons)organisasjoner, eksterne utdanningsarrangører, bransjeorganisasjoner, myndigheter?

Til tross for at interessen for kompetanseutvikling i arbeidslivet og personalopplæring har økt i 1980-årene, har det vært få undersøkelser av feltet i Norge (kapittel 1). Med vår undersøkelse ønsker vi å bidra til å forstå bedre hva personalopplæring er og forholdet til det vanlige utdanningssystemet. Delvis er dette å formidle perspektiver fra praktikere til de som står utenfor: myndigheter, utdanningsforskere, arbeidsforskere. Men samtidig har vi våre teoretiske perspektiver med oss inn i undersøkelsen.

Vi har valgt å undersøke personalopplæring ikke ut fra individer eller kursarrangører, men ut fra bedrifter. Vi tar utgangspunkt i organisasjonsteorier, som noen andre norske undersøkelser har gjort (1.3). For å forstå hvordan en bedrift har utformet personalopplæringen må vi også kjenne til hva bedriften produserer av varer og tjenester, organiseringen av arbeidsoppgavene, rekruttering og personalomsetning.

Vi tar også utgangspunkt i koplingen mellom utdanning og arbeid. Kompetanse er kunnskaper, ferdigheter og evne til å bruke dette. Vi mener personalopplæringen må ses i sammenheng med de arbeidsoppgavene den er ment å kvalifisere for. Vår teoretiske bakgrunn er arbeids-/profesjonssosiologi og kvalifikasjonsteorier - ikke pedagogikk. Vi skal f.eks. ikke foreta noen pedagogisk vurdering av personalopplæringen.

Vår undersøkelse har et kvinneperspektiv, ut fra de siste ti - femten års forskning som har vist treghet og diskriminering innen både utdanning og arbeidsliv, selv om "likestilling mellom kjønnene" lenge har stått på dagsorden. Spørsmålene er hvilke arbeidsoppgaver, hvilken opplæring og hvilke muligheter de kvinnelige ansatte i ulike stillingsgrupper får.

Undersøkelsen vår av personalopplæring er knyttet til to prosjekter ved NAVFs utredningsinstitutt, vi skal kort si noe om dem.

## **2.2 Prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring"**

Formålet med dette prosjektet var å skaffe fram kunnskap om ulike sider ved kvinners deltakelse i opplæring i arbeidslivet. Vi skulle også se på hvordan bedrifter gjennom et systematisk likestillingsarbeid kunne gi de kvinnelige ansatte bedre muligheter.

Prosjektet er tiltaksorientert. Vi ville gjerne finne fram til og formidle hvordan bedrifter i ulike bransjer satser på opplæring av de ansatte, både kvinner og menn. Vårt mål er at bedrifter skal kunne lære av hverandre og få gode ideer til virkemidler. Dette gjelder både ledelse, opplæringsansvarlige, eventuelle likestillingsutvalg og ansattes organisasjoner.

Familie- og likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet tok initiativet til prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring" og har finansiert arbeidet i 1986 og 1987. Departementet har også vært representert i rådgivende gruppe. NAVFs utredningsinstitutt har hatt det faglige ansvaret for prosjektet. Prosjektleder var Fride Eeg-Henriksen i 1986 og Ellen Brandt i 1987.

Departementet henvendte seg til NAVFs utredningsinstitutt fordi instituttet i flere prosjekter hadde sett på kvinnens utdanning, både jenters utdanningsplaner (Eeg-Henriksen 1983), endringer i andel jenter i ulike videregående utdanninger (Brandt 1981, Brandt og Aamodt 1982) og endringer i andel kvinner i ulike universitets- og høyskoleutdanninger (Brandt 1986).

En viktig problemstilling er hvordan en kan få utnyttet potensialet hos kvinner i den nødvendige kompetansehevingen i bedriftene. Dette er nevnt i St. meld. nr. 69 (1984-85) Om tiltak og virkemidler i likestillingspolitikken. Ser bedriftene på de kvinnelige ansatte som en viktig ressurs?

Surveyundersøkelsene i 1978 og 1983 viste at innen samme næring fikk færre kvinner enn menn personalopplæring (se 1.5). Hva kan dette skyldes?

\* En mulig forklaring er at kvinner og menn ikke fordeler seg likt på de ulike stillingsnivåer. De aller fleste ledere er menn. Og flere ledere får personalopplæring enn ansatte i lavere stillingsgrupper, ifølge en annen surveyundersøkelse. Av ansatte med lederoppgaver hadde 39 prosent av mennene og 42 prosent av kvinnene deltatt på kurs i 1980. Av andre ansatte gjaldt det bare 23 prosent av mennene og 15 prosent av kvinnene. (Berntsen 1984).

Siden ledere bare er en liten del av de ansatte, tyder tallene på at vi må se på fordelingen av personalopplæring mellom menn og kvinner også for andre stillingsgrupper.

- \* Gis det i større grad personalopplæring til stillinger/yrker med flest menn (eks. teknisk arbeid) enn til stillinger/yrker med flest kvinner (eks. kontorarbeid, pleiearbeid)? Kan det skyldes reelle kvalifikasjonskrav - f.eks. at teknologien endres raskere i mannsyrkene? Eller er det uttrykk for diskriminering, at kvalifikasjonskravene i kvinneyrkene blir oversett eller undervurdert?
- \* Når menn og kvinner fyller de samme stillinger/yrker, får da mennene i større grad personalopplæring? Får mennene mer tilbud om opplæring? Eller ønsker mennene i større grad å ta opplæring, f.eks. for å bedre sine karrieremuligheter?

### **2.3 Prosjektet "Det skjulte universitet"**

Formålet med dette prosjektet var å se nærmere på: Hva slags tilbud om personalopplæring på høyere nivå gis i arbeidslivet? Hvordan organiserer og finansierer bedrifter og offentlige etater slik opplæring? Hva er bakgrunnen for bedrifters og etaters satsing på slik opplæring? Hvilke former for arbeidsdeling og samvirke finnes mellom ulike typer arrangører av opplæringstilbud?

Bakgrunnen for at NAVFs utredningsinstitutt startet dette prosjektet, var aldersfordelingen blant universitets- og høyskoleutdannede. Med mindre ungdomskull i årene fremover ville det bli økt behov for etter- og videreutdanning blant de som allerede var i arbeidslivet.

Prosjektet "Det skjulte universitet" startet med forprosjekt i 1986, og prosjektperioden har vært 1987 - 1989. Dette prosjektet er støttet av NORAS (Norges råd for anvendt samfunnsforskning), Kommunal- og arbeidsdepartementet og Voksenopplæringsavdelingen i Kirke- og undervisningsdepartementet. Prosjektleder har vært Ellen Brandt.

Vi oversatte begrepet "the Hidden University" til "det skjulte universitet" i 1985. Begrepet er blitt populært i media de senere årene. "Det skjulte universitet" vil si utdanning som er på universitet/høyskolenivå, men som gis utenfor universiteter og høyskoler. Det vil si avgrensingen skjer etter hvem som er arrangør av utdanningen. (Mens "personalopplæring" avgrenses etter hvem som finansierer utdanningen.)

Innenfor prosjektet "Det skjulte universitet" er det flere rapporter ut fra ulike datakilder:

- \* En diskusjon av begrepsbruk og hypoteser ut fra annen norsk og utenlandsk litteratur (Brandt og Eeg-Henriksen 1986).
- \* Personalopplæring i verkstedindustrien, med spørreskjemadata fra 70 bedrifter (Berg 1987).
- \* Etter- og videreutdanning for universitets- og høyskoleutdannede, fra vårt institutts spørreskjemaundersøkelser av personer ti år etter eksamen, fra voksenopplæringssurveys og Voksenopplæringsstatistikk (Brandt 1988a).
- \* Opplæringspolitikk i tolv bedrifter, ut fra intervjuer (denne rapporten).
- \* Den franske loven av 1971 om etterutdanning finansiert av bedrifter, og den svenske loven om fornyelsesfond til utdanning og forskning (senere rapport).

## 2.4 Problemstillinger i intervjuene

Sammen med rådgivende gruppe for "Kvinner i bedriftsopplæring" diskuterte vi oss fram til utformingen av problemstillingene ved intervjuene i bedriftene. Den konkrete utformingen av spørsmålene finnes i intervjuguiden (vedlegg 6). Problemstillingene dekket fem områder:

- \* Bedriftens policy for personalopplæring vil si både hva bedriften betaler av kurs og lengre utdanning for de ansatte, hvordan dette er organisert og ikke minst hvorfor en bruker penger på dette. I denne rapporten tar vi opp disse spørsmålene.
- \* Bedriftens policy for likestilling og eventuelle tiltak for å fremme likestilling mellom kvinnelige og mannlige ansatte. Dette var av særskilt interesse for Likestillingsavdelingen i FAD. Hvis en mener kvinners muligheter hemmes av at de ikke har nok utdanning eller gal utdanning, blir opplæringstiltak viktige. Men likestillingstiltakene kan også fokusere på andre sider ved personalpolitikken (rekruttering, avansement, lønn) og på holdninger som hindrer likestilling. I en senere delrapport vil vi se nærmere på dette. Ut fra intervjuene i to datamaskinbedrifter er det skrevet en hovedoppgave i pedagogikk om opplæring og likestillingstiltak (Andreassen 1988).
- \* Rekruttering til personalopplæring i bedriften omfatter en rekke spørsmål: Hvordan avklarer en bedriftens og ansattes behov for opplæring? Hvordan skjer rekrutteringen til opplæring? Søker kvinnelige ansatte kurs i mindre grad enn menn, og hva skyldes i så fall dette? Har bedriften stimulert kvinner til å ta mer opplæring?

- \* Deltakelse i personalopplæring fokuserer på om det er forskjeller i hvor mye opplæring, og hvilke typer kurs, kvinnelige og mannlige ansatte i ulike stillingsgrupper i bedriften får. Vi var her interessert i både faglige kurs og kurs som gir sosial kompetanse (ledelse, personlig utvikling, service, salg). Et spørsmål er om kvinner tar/får kurs som spesialiserer for deres nåværende arbeidsoppgaver, mens menn gjennom kurs søker å få bredere kompetanse for avansement?
  
- \* Resultater av personalopplæring fokuserer på tilpasningen mellom utdanning og arbeid, ikke utdanningen i seg selv. Vi stilte spørsmål om: Hvordan evaluerer bedriften eventuelt nytten av ulike kurs? Har kurs ført til endringer i arbeidsfordelingen? Er det noen kurs eller utdanning som øker sjansene for avansement? Hvordan er avansementsmulighetene i faglige og i administrative stillinger? Har bevisst satsing på opplæring av kvinner ført til flere kvinnelige mellomledere eller toppledere? Hvordan vurderer en kurs som gir sosial kompetanse (ledelse, service, personlig utvikling)? Hvilke tiltak har en gjort for å bidra til at erfaringene fra kurs blir utnyttet i arbeidet? I en senere delrapport vil vi gå nærmere inn på hva slags personalopplæring ulike stillingsgrupper i de tolv bedriftene får.

## 2.5 Problemstillinger i rapporten

Vi ønsker i de kommende kapitlene å formidle sentrale sider ved tolv utvalgte bedrifters opplæringspolitikk:

Vi tar opp spørsmålene hvorfor bedriftene satser på personalopplæring (kapittel 4) og hvordan opplæringsbehovene kommer fram (kapittel 5).

Vi er interessert i om bedrifter driver intern grunnutdanning som er parallell til ekstern universitets/høyskoleutdanning, slik at de ansatte oppnår "kompetanse uten studiegjeld" (kapittel 6).

Vi er også interessert i om bedriften helt eller delvis betaler for ansattes utdanning ved universitet/høyskole og betingelsene for dette (kapittel 7).

Vi diskuterer bedriftens valg mellom eksterne og bedriftsinterne kurs, og hvorfor visse eksterne kurs blir gjort bedriftsinterne (kapittel 8).

Vi vurderer de økonomiske sidene ved personalopplæring, hvor mye arbeidsgivere betaler både i disse bedriftene og samlet i Norge (kapittel 9).

Til slutt ser vi på noe av det som har skjedd etter at vi intervjuet i bedriftene i 1986/87, om det nå i 1989 er krise og omstilling også for personalopplæring. Vi diskuterer også om bedrifter går over fra bruk av individuelle kurs til organisasjonsutvikling og utvikling av læringsmiljø (kapittel 10).



### 3 STRATEGISK UTVALG: TOLV OPPLÆRINGS- AKTIVE BEDRIFTER

Vi vil nå gjøre rede for hvordan undersøkelsen "Kvinner i bedriftsopplæring" ble gjennomført, som grunnlag for denne rapporten. Lesere som ikke er interessert i dette, kan gå direkte til kapittel 4.

Kontakten mellom NAVFs utredningsinstitutt, oppdragsgiver (Familie og likestillingsavdelingen i FAD) og praktikere foregikk særlig gjennom diskusjoner i rådgivende gruppe. Her diskuterte vi både valg av metoder, utvalg av bedrifter og de enkelte spørsmål i intervjuguiden. Den rådgivende gruppen har bestått av:

Lars P. Brynhildsrud, Voksenopplæringsavdelingen, Kirke- og undervisningsdepartementet (KUD)

Sigrid Stamnes Ellefsen, Kontoret for utdanningspolitikk, Norsk Arbeidsgiverforening (NAF)

Grethe Fossli, Handel og Kontor, Landsorganisasjonen (LO)

Brit Opjordsmoen, konsulentfirmaet Catalyst/Norsk ledelse

Kari Rolstad, Likestillingsrådet

Jorunn Wiik, Familie- og likestillingsavdelingen, Forbruker- og administrasjonsdepartementet (FAD).

Fra NAVFs utredningsinstitutt deltok:

Ellen Brandt (prosjektleder 1987-88)

Fride Eeg-Henriksen (prosjektleder 1986).

#### 3.1 Kvalitativ undersøkelse

Vi valgte her en hovedsakelig kvalitativ tilnærming gjennom å studere mer inngående personalopplæringen i noen få bedrifter og/eller

offentlige etater. Både departementet og vi trengte å få en bedre forståelse av feltet personalopplæring, som et grunnlag for eventuelle senere kvantitative spørreskjemaundersøkelser. Hovedvekten ligger på de prosesser som foregår innen personalopplæring, med stikkord hva? hvordan? hvorfor?

Vi ville bruke flere kilder til informasjon:

- intervjuer med ansatte i ulike stillingskategorier
- eventuell statistikk over personalopplæring
- interne kurskataloger
- årsmeldinger, brosjyrer, organisasjonsoversikter o.l.

### **3.2 Valg av sektor og bransjer**

Skulle vi undersøke personalopplæring i private bedrifter og/eller offentlige etater? Vår oppdragsgiver Forbruker- og administrasjonsdepartementet er arbeidsgiver for statsansatte og har gjennom Statens Sentrale Tjenestemannsregister lønns- og personalstatistikk. Men Likestillingsavdelingen vurderte det slik at det allerede pågikk flere prosjekter om likestillingstiltak og personalopplæring i offentlige etater, bl.a. "Kvinner til ledelse" (Grandaunet 1988). Etatsutdanningene var godt kjent bl.a. gjennom Likestillingsrådets intervjuer i to etater og en spørreskjemaundersøkelse i åtte etater (Brandt 1985). Dessuten blir etatsutdanningene registrert av Statistisk Sentralbyrå. Så de statsansatte ble ikke tatt med i vår undersøkelse.

De kommuneansatte, den andre delen av offentlig sektor, ble heller ikke tatt med i undersøkelsen. Her holdt Kommunenes sentralforbund og KOU (Det kommunale opplærings- og utviklingsfond) på med å sette i gang lokale grupper for å finne fram til opplæringsbehov (Lien 1986). En tidligere undersøkelse av personalopplæring i

Trondheimsområdet omfattet tre kommunale helse- og sosialetater og en kommunal teknisk etat (Dahl 1985).

Vår undersøkelse ble derfor begrenset til å gjelde personalopplæring i private bedrifter, og vi kalte prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring". Senere kom vi fram til at tittelen kunne være misvisende, siden vi ser på all personalopplæring som er betalt av arbeidsgiver - og ikke bare det som kalles bedriftsintern opplæring arrangert av bedriften selv.

Hvilke bransjer skulle vi velge bedrifter fra? Vi var særskilt opptatt av de kvinnelige ansattes muligheter for opplæring, og vi antok disse var forskjellige i bedrifter med flest kvinnelige ansatte og bedrifter med flest mannlige ansatte. Vi ville derfor ta med både "kvinnebransjer" og "mannsbransjer". Innenfor privat sektor kunne dette være både vareproduksjon og tjenesteproduksjon (service).

Vi valgte ikke tradisjonelle industribransjer, av flere grunner:

- \* Tidligere norske undersøkelser av personalopplæring hadde vesentlig undersøkt større industribedrifter, selv om det ikke var skilt mellom kvinnelige og mannlige ansatte i ulike yrkesgrupper (se 1.3).
- \* Vi gjorde bruk av en annen undersøkelse ved NAVFs utredningsinstitutt, spørreskjemaer om bl.a. personalopplæring fra 70 bedrifter innen verkstedindustrien (Berg 1987).
- \* Vårt institutt har særlig kompetanse om yrker og bransjer der universitets- og høyskoleutdannede finnes. Vi gikk riktignok bredere ut i denne undersøkelsen, men vi har stort sett begrenset oss til funksjonæryrker. Andre institutter (Institutt for industriell miljøforskning og Arbeidsforskningsinstituttet) har lengre erfaring med å undersøke arbeid og opplæring for faglærte og ufaglærte arbeidere.

Vi valgte tre høytteknologibransjer der flest menn arbeider: oljeindustri, engineering, datamaskinindustri og fem servicebransjer der flest kvinner arbeider: bank, forsikring, flyselskap, reisebyrå, hotell og restaurant.

Vi vil understreke at det finnes avansert teknologi i noen servicebedrifter, f.eks. flyselskap. Samtidig er det et stort innslag av servicearbeid i høytteknologi-bedrifter f.eks. datamaskinfirmaer.

Vi ønsket å kople sammen erfaringer fra de to "kulturene" service og høytteknologi innen arbeidslivet, noe opplæringsfolk også har begynt å gjøre. Her spilte min egen bakgrunn inn, som utdannet sivilingeniør med interesse for teknologarbeid og som sosiolog med hovedoppgave om serviceyrker/kvinneyrker (Brandt 1978).

### **3.3 Valg av bedrifter**

Skulle vi ha med bedrifter fra ulike regioner i Norge? Vi valgte å konsentrere oss om bedrifter i Oslo-området av flere grunner. Med bare en - to bedrifter i hver bransje ville vi allikevel ikke kunne undersøke regionale forskjeller i opplæringstilbud innen en bransje. Tidligere norske undersøkelser av personalopplæring hadde hentet sine case fra Rogaland (Johnsen 1979) og Sør-Trøndelag (Dahl 1985), ikke fra Oslo/Akershus. Med intervjuer i bedrifter i Oslo-området ville vi spare tid og penger. Unntaket er at vi intervjuet i et oljeselskap i Stavanger.

Skulle vi undersøke bedrifter som var "gjennomsnittlige" eller gode når det gjaldt personalopplæring? Vi valgte bevisst det siste, å undersøke opplæringsaktive bedrifter. Det vil si vi har ikke tatt et representativt utvalg av bedrifter, men ut fra våre målsettinger har

vi tatt et strategisk utvalg. I bedrifter med lite personalopplæring, vil de kvinnelige ansatte få lite eller ingenting. For vår intervjuundersøkelse ville ikke det være særlig interessant. Derimot ville det vært av interesse, i en spørreskjemaundersøkelse av et stort antall bedrifter, å finne ut hvor mange slike opplæringspassive bedrifter det var, og hvor mange menn og kvinner som arbeidet i slike bedrifter.

Hvilke bedrifter innen hver bransje skulle vi undersøke? For å finne fram til de mest opplæringsaktive bedrifter kontaktet vi opplæringsledere i bransjeforeninger og fagforeninger. Vi fikk også informasjon fra andre samfunnsforskere og fra aviser/tidsskrifter, bl.a. bladet "Personalopplæring". I tillegg kom de kunnskaper medlemmene i rådgivende gruppe hadde fra sine organisasjoner (LO, NAF, Likestillingsrådet, departementene). Vi satte opp lister over aktuelle bedrifter innen hver bransje, med prioriteringer.

Vi ville at undersøkelsen skulle være tiltaksrettet, at andre bedrifter kunne lære av hvordan de undersøkte bedriftene organiserte personalopplæring og likestillingsarbeid. For å være modeller kunne bedriftene ikke være anonyme. Gledelig nok var alle bedrifter vi kontaktet, villige til å slippe oss inn for intervjuer. Disse bedriftene er stolte av sin innsats innen personalopplæring, dessuten la vi stor vekt på kontaktarbeidet overfor bransjen og bedriften.

Hvilke bedrifter intervjuet vi i og hvor mange ansatte hadde disse bedriftene da vi intervjuet i 1986/87?

Norsk Hydro olje- og gassgruppen	1 600 ansatte (1 000 i Oslo)
Elf Aquitaine Norge	1 400 ansatte
NPC Norwegian Petroleum Consultants	850 ansatte

IBM Norge	1 300 ansatte
Norsk Data	2 000 ansatte (i Norge)
Enator (EDB-konsulenter)	50 ansatte
ABC-bank	2 300 ansatte
UNI Forsikring	1 800 ansatte
Braathens S.A.F.E.	2 000 ansatte
Winge Reisebureau	300 ansatte
Grand Hotel	400 ansatte
Stefanhotellet	60 ansatte

De fleste av disse opplæringsaktive bedriftene er store, syv bedrifter har over tusen ansatte. Men også bedrifter med rundt femti ansatte kan høre til de opplæringsaktive innen sin bransje.

For å lette henvendelser til disse bedriftene om opplæringssspørsmål, har vi laget en liste over bedriftene med adresse, telefon og kontaktperson for denne undersøkelsen (vedlegg 1).

### 3.4 Intervjuing og analyse

Vi søkte begge partene i bedriften om adgang til å intervju om personalopplæring i de tolv bedriftene:

- gjennom en første orientering over telefon til opplæringsleder eller personalsjef
- gjennom brev til bedriftens ledelse (vedlegg 2)
- gjennom brev til ansattes organisasjoner dvs. fagforeninger, profesjonsforeninger, bedriftsinterne personalforeninger (vedlegg 3).

Sammen med brevet var det en kort orientering om våre problemstillinger, hva vi ville intervju om (vedlegg 4).

I tillegg la vi ved en felles anbefaling fra LO og NAF om å delta i undersøkelsen, som vi hadde fått gjennom representantene i rådgivende gruppe (vedlegg 5). Vi tror dette bidro til at alle bedriftene ønsket å delta, selv om noen av våre bransjer ikke er organisert i NAF og noen bedrifter ikke har LO-organiserte blant de ansatte. Vi bygger på tradisjonene om to-parts-forskning i norsk arbeidsliv. Også i intervjuene la vi opp til å møte representanter fra både ledelse og ansattes organisasjoner, vi ønsket mer enn den "offisielle" vurdering av personalopplæringen fra opplæringsleder. Hvis vi bare hadde intervjuet opplæringsleder i hver bedrift, kunne vi ha dekket mange flere bedrifter. Men det var ikke tilfredsstillende ut fra våre problemstillinger.

Før vi startet intervjuingen, leste vi informasjon om bedriften som vi fikk tilsendt fra vår bedriftskontakt. Dette var brosjyrer, årsmelding, intern kurskatalog, eventuell handlingsplan for likestilling. I intervjuperioden fikk vi også mere skriftlig informasjon om bedriften: personalhåndbok, organisasjonskart over bedriften (eventuelt konsernet), internaviser, personalstatistikk, statistikk over stipend til opplæring, statistikk over kursdeltakelse (bare i en bedrift). Dette ble i hver bedrift et grunnlag for å gjennomføre og forstå intervjuene.

Hvem intervjuet vi? Vi hadde visse kriterier og en bestemt rekkefølge:

1. opplæringsleder(e) både sentralt og i divisjonene - om bedriften og om opplæring til ulike stillingsgrupper, eventuelt likestillingsarbeid
2. representanter for ulike stillingsgrupper, oftest tillitsvalgte i fagforeninger og profesjonsforeninger, i uorganiserte bedrifter (de tre datamaskinbedriftene) valgt ut gjennom personalforening og bedriftskontakt - om arbeid og opplæring for deres

stillingsgruppe, opplæringen innen deres divisjon, rekruttering og karriere, kvinners situasjon

3. medlemmer av eventuelt Likestillingsutvalg - om opplæring og likestillingsarbeid
4. personalsjef eller en annen fra topplederen - om bedriftens policy for opplæring og eventuelt for likestilling.

Intervjuene gjaldt ikke bare egen situasjon og erfaringer. Den intervjuede skulle være informant, vurdere situasjonen for andre ansatte i stillingsgruppen. Gennem bruk av tillitsvalgte regnet vi med å få gode informanter, og kanskje kritisk korrektiv til ledernes vurderinger.

Ialt ble 87 ansatte intervjuet om personalopplæring i de tolv bedriftene. I den enkelte bedrift intervjuet vi fra 3-4 til 12 ansatte, ut fra hvor mange stillingsgrupper og divisjoner vi fant det nødvendig å ha representert. Av de intervjuete var omtrent 1/3 ledere og 2/3 andre ansatte: 20 opplæringsledere/ansvarlige, 10 personalsjefer og andre toppsjefer, 57 ansatte fra andre stillingsgrupper. De fleste (51 personer) ble intervjuet alene. De andre ble stort sett intervjuet sammen med en annen ansatt, noen få i oljeselskapet Elf ble intervjuet i større gruppe.

Opprinnelig hadde vi planlagt å foreta alle intervjuer i hver bedrift i løpet av to dager (som nevnt i brevene til bedriften vedlegg 2 og 3). Vi gjorde dette i tre bedrifter: UNI Forsikring, Norwegian Petroleum Consultants, oljeselskapet Elf. Det ble slitsomt å intervju 8 - 10 personer fra ulike stillingsgrupper samtidig med å sette seg inn i komplekse organisasjonsforhold. Vi gikk derfor over til å fordele intervjuene over en lengre periode på noen uker i hver bedrift. Vi gjennomførte intervjuene høsten 1986 og våren 1987. Senere oppfølging har skjedd via telefon og skriftlig.



Intervjuene tok gjennomsnittlig 1 1/2 time, som var den tidsramme vi hadde avtalt. Alle ansatte ble intervjuet i arbeidstiden. Vi hadde utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 6). Noen spørsmål ble stilt bare til opplæringsleder, andre spørsmål bare til ansattes representanter, andre spørsmål bare til medlemmer av Likestillingsutvalg. Intervjuguiden var lagt opp med spørsmål om rekruttering til alle kurs, så deltakelse i alle kurs osv. Men våre informanter snakket om ett opplæringstiltak av gangen, både hvem som ble rekruttert, hva de lærte og hva opplæringen førte til. Vi brukte intervjuguiden fleksibelt, det var viktig å følge opp hva de ulike informantene sa. Dessuten lærte vi mye om hver bedrift underveis, slik at vi kunne stille mer konkrete spørsmål etter et par intervjuer i bedriften. (Spørreskjema gir ikke denne muligheten.)

Underveis i intervjuene formidlet vi gode erfaringer fra de andre bedriftene, både til ledere og ansattes representanter - i tråd med at undersøkelsen er tiltaksrettet. Både under intervjuet og etterpå er det nødvendig å ha både positiv innstilling og analytisk avstand. Vi møtte en stor åpenhet i intervjuene med de ansatte på alle stillingsnivåer.

Fra NAVFs utredningsinstitutt var vi to intervjuere i team, en av de to prosjektansvarlige og en annen ansatt eller hovedfagsstudent (med unntak av intervjuer i bank og reisebyrå). Dette fungerte godt. Begge intervjuere noterte og skrev ut referater, som supplerte hverandre. Vi valgte ikke å bruke båndopptaker, vi noterte raskt ut fra tidligere intervjuerfaringer. Selv om prosjektet het "Kvinner i bedriftsopplæring" var det tilfeldig at alle fem intervjuere var kvinner. Snarest mulig etter hvert intervju skrev begge intervjuere ut referatet på skrivemaskin, med alle utsagn strukturert etter temaer. Hvert intervju ga referat på fem til ti sider, for de 87 intervjuene ble det mye

informasjon. Vi velger ut det vi synes er mest interessant til rapportene. Denne rapporten gir ingen "case" beskrivelse av noen av de tolv bedriftene. Derimot er opplæring og likestillingstiltak i de to bedriftene IBM Norge og Norsk Data behandlet mer inngående i en hovedoppgave (Andreassen 1988), som vil bli utgitt i forkortet utgave som rapport i 1990.

Underveis i rapportskrivningen har vi sett det som viktig å formidle resultatene fra undersøkelsen og diskutere med ansatte i andre bedrifter, både opplæringsledere og tilitsvalgte. Jeg holdt et innlegg på Norsk Arbeidsgiverforenings konferanse Søkelys på bedriftsopplæring 11. - 12. juni 1987 ut fra artikkelen "Software, service, selvtillit - kurs for alle?" (Brandt 1987). Dessuten holdt jeg et innlegg ved Voksenopplæringsrådets landskonferanse i Bodø 24. - 25. mai 1989.

Utkastet til rapport ble sendt til de tolv bedriftene, slik at de kunne korrigere eventuelle feil og misforståelser. Men vi vil understreke at vurderingene i rapporten er vårt faglige ansvar.

## 4 HVORFOR BEDRIFTER SATSER PÅ PERSONALOPPLÆRING

Vi valgte ut tolv "opplæringsaktive" bedrifter for denne undersøkelsen. Disse bedriftene satser på personalopplæring. Vi håper at andre bedrifter kan få inspirasjon og ideer fra deres opplæringspolitikk og opplæringstiltak.

Med personalopplæring mener vi utdanning for ansatte som er helt eller delvis finansiert av arbeidsgiver. Slik utdanning er "yrkesrettet", knyttet til den ansattes nåværende og eventuelt framtidige stilling i bedriften. Ellers ville ikke arbeidsgiver betale for utdanningen. Personalopplæring skal "gi ansatte ferdigheter, kunnskaper og holdninger som vil gjøre dem mer produktive og mer konkurransedyktige" (Eurich 1985).

Normalt vil personalopplæring skje i arbeidstiden, men vi tar med også utdanning utenom arbeidstiden når den er betalt av arbeidsgiver. (Slik utdanning i fritiden ble ikke tatt med i de norske surveyundersøkelsene i 1978 og 1983, se Nordhaug 1985.)

### 4.1 Allmenn modell

For en bedrift er det ikke en eksplisitt målsetting å gi utdanning, i motsetning til for skoler og universiteter. For bedriften er utdanning av de ansatte (og eventuelt av kunder) bare ett middel blant flere til å nå andre målsettinger: produksjon av varer og tjenester med et best mulig økonomisk resultat, og innenfor rammen av offentlig lovgivning. En tidligere styreformann i IBM i USA sa det slik : "The only reason we are in the education business is to help sell products" (Morse 1984).

Hvorfor bruker bedrifter ressurser på personalopplæring? Et generelt svar er at det skyldes endringer i bedriftens omgivelser og innen bedriften. Figur 1 viser en modell over hvilke forhold vi mener er viktige. Vi har endret og utvidet en modell for bedriftsintern opplæring i industribedrifter etter Gooderham (1985).

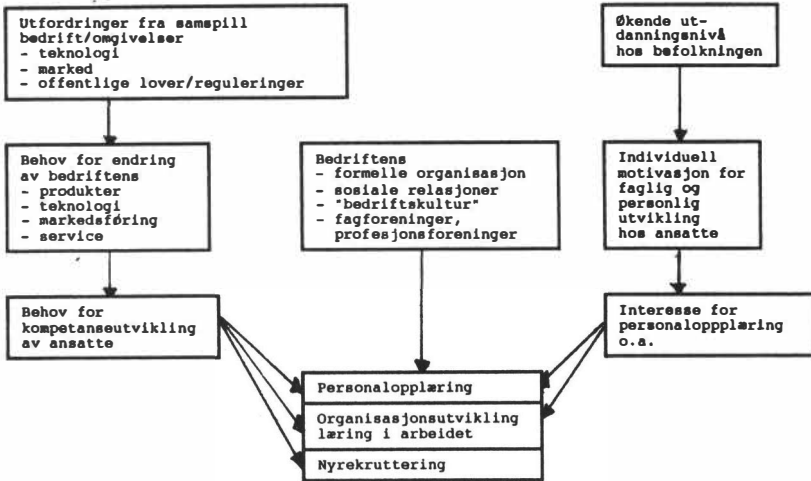


Fig. 1 Forhold i og utenfor bedriften som virker inn på personalopplæring

Teknologiske endringer, endringer i markedet og nye offentlige lover/reguleringer fører til behov for endring i hva bedriften produserer av varer og tjenester, og i hvordan dette skjer. For å få til dette må de ansattes kompetanse utvikles, og de ansatte må bli interessert i dette. I denne rapporten legger vi hovedvekten på personalopplæring, på formalisert opplæring av de som allerede er ansatt. Men kompetanseutvikling kan også skje gjennom nyrekruttering, gjennom endret organisering av arbeidet (organisasjonsutvikling) og gjennom læring i det daglige arbeidet.

Økt utdanningsnivå i befolkningen er en forutsetning for å gi personalopplæring utover å lære enkle rutiner og håndgrep. Særlig ansatte med høyere utdanning ønsker mer utdanning i jobben, "utdanning avler utdanning" (Eurich 1985). Faglig utvikling kan være vel så viktig som høy lønn. Hvis sivilingeniører, økonomer og andre høyere utdannede synes at arbeidet er blitt rutine og at de ikke lærer noe nytt lenger, vil de ofte slutte. Bedriften risikerer å tape spesialisert kompetanse hvis den ikke satser på personalopplæring.

Begrunnelsen for personalopplæring er at den skal føre til økt lønnsomhet, eventuelt indirekte og på lang sikt. En venter å oppnå f.eks. bedre produktkvalitet, større salg, bedre service til kunder. Opplæring løser imidlertid ikke alle problemer - det er banalt, men blir lett glemt. Opplæring er en "nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse" for økt lønnsomhet. Det hjelper ikke å sende noen ansatte på kurs hvis de ansatte samtidig mener at bedriften er autoritært ledet, har urettferdige lønnsforhold og ikke byr på noen utviklingsmuligheter. Det hjelper ikke å lære nye arbeidsoppgaver på kurs, hvis kolleger motsetter seg endring av arbeidsfordelingen - noe mange har opplevd (Dylander 1979). Og plutselig svikt i etterspørselen etter bedriftens varer eller tjenester rammer også bedrifter som har en god opplæring (se kapittel 10). Å beregne utbyttet av personalopplæring er vanskelig, siden dette er så tett koplet til samlet personalpolitikk, arbeidsorganisering og markedsforhold.

## **4.2 Opplæring for bedriften, bransjen eller yrket?**

Svarene på dette spørsmålet viser til sammenhengen mellom bedriftens opplæringspolitikk og dens personalpolitikk.

Hvis ansatte må ha bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter for å kunne utføre arbeidsoppgavene tilfredsstillende, så må de ansatte få bedriftsspesifikk opplæring. Bedriften foretar en investering når de betaler for opplæring av (ny)ansatte, både utgifter til lærere og lønn under opplæring. For at bedriften skal få noe igjen for denne investeringen, må den ansatte arbeide i bedriften lenge nok etter opplæringen. En måte bedriften forsøker å oppnå dette på, er ved å ha såkalt bedriftsinternt arbeidsmarked. (Det er også andre årsaker til at bedriftsinterne arbeidsmarkeder oppstår, se Colbjørnsen 1980.)

I et bedriftsinternt arbeidsmarked har interne søkere fortrinnsrett fremfor eksterne søkere når ledige stillinger skal besettes. Ansettelser og lønnsdannelse styres av administrative regler og prosedyrer, ikke av tilbud på arbeidskraft i forhold til etterspørsel. Stillingene i bedriften er hierarkisk ordnet. Eksterne søkere tas bare inn i bestemte stillinger kalt "adgangsporter", vanligvis på lavere stillingsnivåer. Andre stillinger besettes ved interne opprykk, som kan gis ut fra ansiennitet og/eller dyktighet og/eller andre kvalifikasjoner. Reglene for dette kan være fastsatt av ledelsen eller være et resultat av forhandlinger mellom ledelsen og fagforeninger i bedriften. (Doeringer og Piore 1971)

Bedriftsinterne arbeidsmarkeder finnes både for arbeidere og funksjonærer, innen offentlig sektor og privat sektor. Innen en bedrift kan det være flere bedriftsinterne arbeidsmarkeder, stillinger knyttet sammen i opprykkskjeder som kan være korte eller lange.

Vi har tidligere undersøkt, ut fra personalstatistikk og spørreskjemaer, i hvilken grad de bedriftsinterne arbeidsmarkedene gikk helt opp til saksbehandler- og lederstillinger i åtte offentlige etater som har etatsopplæring. Her var det store forskjeller mellom etatene (Brandt 1985 og 1988b). I undersøkelsen om personalopplæring i de tolv

høyteknologi- og servicebedriftene har vi ikke tilsvarende data om karriereforløp og opprykk. Men fra intervjuene med ledere og ansattes representanter vet vi en del om rekruttering, muligheter for opprykk, gjennomtrekk og andre personalpolitiske spørsmål. Vi har fått et inntrykk av i hvilken grad, og for hvem, de eventuelt har bedriftsinterne arbeidsmarkeder knyttet til opplæringen.

Et stort innslag av bedriftsinterne arbeidsmarkeder finnes i ABC bank, forsikringsselskapet UNI og flyselskapet Braathens SAFE. Disse bedriftene har intern grunnopplæring, i likhet med offentlige etater. Men til forskjell fra etatene har disse bedriftene ingen monopolsituasjon, det finnes konkurrerende bedrifter innen samme bransje som de ansatte etter opplæring kan søke seg til. Den interne grunnopplæringen, og også den videre opplæringen, i disse bedriftene er delvis bedriftsspesifikk og delvis bransjespesifikk (se kapittel 6). Vårt inntrykk er at opplæringen har endret seg til å bli mer bedriftsspesifikk for bank og forsikring (se 8.1). Dette har skjedd samtidig med økt mobilitet av ansatte mellom bedrifter innen bransjen.

For at bedriftsinterne arbeidsmarkeder skal virke, må det være tilstrekkelig opprykksstillinger. Dette krever vekst i antall stillinger og/eller ledige stillinger etter pensjonering eller avgang. Hvis dette ikke er tilfelle, blir det problematisk å holde på de ansatte som har fått bedriftsspesifikk (og ofte også bransjespesifikk) opplæring.

- \* Et eksempel er Winge reisebyrå, som hadde få lederstillinger å tilby kvalifiserte ansatte fordi de er en kjede med mange små byråer med relativt "flat" struktur.
- \* Et annet eksempel er Stefanhotellet, som lærte opp flere trainees enn de hadde lederstillinger til. Men dette hotellet så det ikke som noe problem at de "utdannet for bransjen". De vurderte

positivt den store mobiliteten innen hotellbransjen, og det var også en sjanse for at tidligere trainees senere vendte tilbake til hotellet.

- \* Et spørsmål er hva som skjer med bedriftsinterne arbeidsmarkeder i f.eks. banker og høyteknologibedrifter når antall stillinger må reduseres på grunn av økonomiske problemer for bedriften (se kapittel 10.2). Hvor stor del av de ansatte er blitt "bedriftsspesialister", med små muligheter til å få like gode stillinger i andre bedrifter?

Men bedriftsspesifikk opplæring kan også være etterspurt i bransjen. Ansatte i IBM Norge og Norsk Data får grundig opplæring i sine bedrifters produkter, både maskinvare og programvare. Små datakonsulentfirmaer, som tilbyr tjenester for IBM og Norsk Data produkter, har i en rekke år rekruttert ferdig opplærte spesialister på disse produktene fra IBM og Norsk Data. De små firmaene tilbyr høyere lønninger, mens de to store bedriftene ikke kan eller vil være lønnsledende innen databransjen. Selv med disse eksterne karrieremulighetene har gjennomtrekken blant ansatte vært liten i IBM og Norsk Data.

Av våre høyteknologibedrifter hadde både IBM Norge, Norsk Data og Norsk Hydro (olje- og gassgruppen) bedriftsinterne arbeidsmarkeder, i den forstand at det vanlige (det både ansatte og bedriften forventer) er karriere og tilknytning til bedriften eller konsernet i hele den yrkesaktive periode.

Bedriftsinterne arbeidsmarkeder kan også være internasjonale innen flernasjonale konserner. Dette gjelder fire av våre seks høyteknologibedrifter: IBM Norge, Elf Aquitaine Norge, Norsk Data og Norsk Hydro (konsernet og olje- og gassgruppen). I moderselskap eller datterselskaper i andre land er riktignok vanligvis de fleste ansatte lokalt rekruttert. Men de norske ansatte har allikevel



muligheter for stillinger i andre land som en del av den konserninterne karrieren. Noen ledere klaget over at norske ansatte er for lite interessert i dette, blant annet fordi det er vanskelig å skaffe jobb til ektefelle (norske får ikke arbeidstillatelse i EF land) og skole til barna. Et annet problem er for dårlige forkunnskaper i språk ut over engelsk, når moderselskapet f.eks. er fransk som Elf. Det er særlig vanskelig for kvinner å arbeide i utlandet innen konsernet, delvis på grunn av den lokale kulturen (i muslimske land), delvis fordi ektefellen ikke vil forlate sin jobb i Norge. Allikevel er det noen kvinner som får internasjonale arbeidserfaringer innen disse konsernene, blant annet ved å etterlate familien i Norge. IBM har en rekke ordninger for de som etter søknad blir stasjonert tre år ved det europeiske hovedkvarteret i Paris ("assignment"): utenlandstillegg, betalte skoleutgifter for barn, hjemreiser hvis familiemedlemmer er atskilt.

Innen konsernet Elf Aquitaine gikk strømmen av ansatte i mindre grad ut fra Norge enn til Norge. Som et ledd i den konserninterne karrieren arbeidet franske oljeeksperter tre - fem år i Nordsjøen ("expatriates"). Den norske bedriften har fått tilført bransje- og konsernspesifikk kompetanse på et høyt nivå. Men samtidig ble opprykksmulighetene i de bedriftsinterne arbeidsmarkedene innskrenket for norske ansatte, når faglige lederstillinger ble fylt med utlendinger.

I disse høyteknologibedriftene er imidlertid "adgangsportene" til de bedriftsinterne arbeidsmarkedene ikke bare på lavere stillingsnivåer, siden flertallet av de ansatte begynner i bedriftene etter utdanning ved universitet eller høyskole. Disse ansatte blir gjennom opplæring og arbeid spesialisert for bedriften og bransjen. Allikevel har de gjennom sin universitets- eller høyskoleutdanning adgang til yrikesinterne arbeidsmarkeder (også kalt profesjonelle

arbeidsmarkeder), som omfatter stillinger i ulike bedrifter i ulike bransjer. De er ikke så bundet til bedriften eller bransjen som ansatte med bare bedriftsintern utdanning.

Også yrkesutdanning fra videregående skole eller lærlingeordning gir tilknytning til yrkesinterne arbeidsmarkeder (også kalt håndverkerarbeidsmarkeder for disse gruppene). Yrkesutdanningen svekker de ansattes avhengighet av bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Dette gjelder f.eks. kokker og servitører ved de to hotellene i vår undersøkelse. Opplæringslederne vurderte som positivt at disse yrkesgruppene skiftet mellom ulike bedrifter innen bransjen, det forbedret faglige kunnskaper og service - forutsatt at deres bedrift mottok også erfarne yrkesutøvere og ikke bare nybegynnere.

Kontoransatte har også utdanning som knytter dem til yrkesinterne arbeidsmarkeder. Men de trenger også gjennom opplæring og arbeidserfaring å få bedriftsspesifikke og bransjespesifikke kunnskaper: om produktene, om bedriftens organisasjon, om kundene og leverandørene. Dette er ofte blitt undervurdert, kontorkvinnenes organisasjonsmessige kvalifikasjoner har vært usynlige (Lie og Rasmussen 1983). Det bedriftsinterne arbeidsmarkedet er vanligvis svakt utbygd for kontorstillingene, med korte opprykkskjeder. Flere av våre høyteknologibedrifter arbeidet med å endre dette, å skape opprykksstillinger for sekretærer. Dessuten kan personalopplæring, internt eller eksternt (se kapittel 7), gi kontorkvinnene kvalifikasjoner slik at de kan søke stillinger i andre bedriftsinterne arbeidsmarkeder innen EDB, regnskap, informasjon eller markedsføring.

Å holde på ansatte med bedriftsspesifikk kompetanse betyr ikke at arbeidsoppgavene og stillingene i bedriften må organiseres sterkt hierarkisk med byråkratisk regelverk. Riktignok er dette det vanligste for det som kalles bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Men det finnes

alternative modeller som prosjektorganisering. Slik organisering har vært brukt for ansatte med yrkesutdanninger i tillegg til bedriftsspesifikk opplæring: håndverkere innen bygg og anlegg (Stinchcombe 1959/86); ingeniører, økonomer og andre innen engineering og oljeindustri (Heimer 1984); advokater, arkitekter, revisorer og andre grupper høyere utdannede innen såkalte kunnskapsbedrifter (Sveiby og Risling 1986). Med prosjektorganisering får ansatte mer faglig utfordrende arbeidsoppgaver og økt autonomi, uten at de får stillingsopprykk. De kan eventuelt få høyere lønn med økt erfaring, men de blir ikke "sjefer". Særlig kvinner foretrekker dette. Men også mange menn i noen utdanningsgrupper, f.eks. sivilingeniører, legger hovedvekten på den faglige karrieren og ikke den administrative (Kvande og Rasmussen 1986). Prosjektorganisering forekom i våre høyteknologibedrifter: oljeselskapene Elf og Hydro, engineeringbedriften Norwegian Petroleum Consultants, datamaskinbedriftene IBM og Norsk Data. Prosjektorganiseringen finner sted innenfor en hierarkisk ramme (se kapittel 10.2). Bare en del av de ansatte arbeidet innen prosjekter, sammen med ansatte fra andre bedrifter. Ansatte får kontakter i andre bedrifter, det blir lettere for dem å søke seg dit. Men samtidig gir prosjektarbeidet faglige utviklingsmuligheter, de må ikke søke seg til andre bedrifter for å få nye utfordringer.

Vi vil nå gi eksempler fra høyteknologibedrifter og servicebedrifter, der bedriftens opplæringspolitikk kom særlig tydelig fram i intervjuene med opplæringsleder, personalsjef og andre ansatte.

### **4.3 Engineeringbedriften**

"Mennesker med erfaring er NPC's viktigste ressurs. Målet er å utvikle fleksibilitet og kompetanse." Dette var grunnleggende for å forstå satsingen på personalopplæring i Norwegian Petroleum

Consultants (NPC). Bedriften utfører oppdrag innen prosjektledelse og ingeniørtjenester for oljesektoren. Deres formål skal være uavhengig konsulentvirksomhet - derunder prosjektadministrasjon - for planlegging, bygging og drift av anlegg med tilknytning til olje og gass. Det vil si NPC arbeider innenfor en høyteknologibransje. Av de ansatte har 44 prosent høyere teknisk utdanning (ingeniør, sivilingeniør, cand.real.). Ialt har 60 prosent av de ansatte høyere utdanning.

NPC er et godt eksempel på en kunnskapsbedrift. En kunnskapsbedrift selger kunnskaper i form av tjenester som er tilpasset den individuelle kunden - i motsetning til standardisert tjenesteyting. Kunnskapsbedriften løser komplekse problemer for kunden. Bedriften må ha kreative ansatte, og de fleste ansatte har vanligvis høyere utdanning. Den profesjonelle kompetansen er selve forretningsideen, det er den som kan omsettes i inntekter. "Den individuelle kunnskapen blant de profesjonelle avgjør hvor vellykket en kunnskapsbedrift er, og hvor raskt den kan løse sine kunders problemer sammenlignet med konkurrentene." (Sveiby og Risling 1987)

Som kunnskapsbedrift må NPC satse på å utvikle de ansattes kompetanse. Det meste av opplæringen (70 - 80 prosent) foregår i den daglige arbeidssituasjonen. I tillegg kommer kurs som utgjør 6 prosent av timeverkenene.

Som en del av bedriftens forretningside eller visjon om hva slags selskap NPC skal være, la de vekt på :

- Ha faglig attraktive og utfordrende miljøer med rike utviklingsmuligheter for de ansatte.
- Arbeide for en felles kultur basert på tilhørighet og fellesskap for å nå våre mål.

#### 4.4 Datamaskinbedriften

IBM Norge sier at "undervisning er en sentral del av arbeidsoppgavene i databransjen". Databransjen har ikke fått offentlig oppmerksomhet før nylig. IBM-skolen for ansatte og kunder ble etablert i Norge i 1947 - flere tiår før universiteter og høyskoler begynte å gi undervisning i datafag. Moderselskapet i USA etablerte IBM skolen allerede i 1916 og var blant pionerene for bedriftsintern opplæring.

"Opplæring er en del av bedriftskulturen i IBM. Bedriften er tvunget til det på grunn av omstillingstakten i databransjen". Selv om universiteter og høyskoler nå gir utdanning i datafag, skjer utviklingen så raskt at de ikke kan følge med. Skolene er ikke kompetansesentra, men preget av etterslep mener IBM-ansatte.

Det er slutt på den tiden da IBM måtte utdanne ansatte i datafag "fra grunnen av". Nå ansetter de unge som har studert datafag eller informatikk ved universiteter, NTH, ingeniørhøyskoler, distrikts-høyskoler, EDB-høyskolen og andre private høyskoler. De rekrutterer tildels kandidater direkte ved lærestedene, slik også andre større bedrifter gjør. Hittil har ikke IBM "sponset" studenter i datafag, de har fått nok kvalifiserte søkere. I andre fag kan studentene ha lært om EDB i studiet, f.eks. siviløkonomer. Det vil si at IBM kan nå i personalopplæringen bygge videre på basiskunnskaper om EDB.

Samtidig legger de vekt på at IBM ikke bare ansetter de som har studert informatikk og datafag. All høyere utdanning er nyttig som et grunnlag. "De kan lære resten her i IBM."

Det de lærer i IBM er framfor alt den bedriftsspesifikke kompetansen. De lærer om IBMs tilbud av maskinvare og programvare, enten de skal selge dette eller være tekniske spesialister. "Maskinleverandørene må være selvforsynte med kompetanse." Dette krever mange måneders opplæring.

"Få områder utvikler seg like raskt som informasjonsteknologien. Utdanning har derfor en sentral plass i vår organisasjon. Jobbrotasjon er også et viktig prinsipp i firmaet, og derfor går våre ansatte gjennom et kontinuerlig utdanningsprogram. Personlig og faglig utvikling er målet med å satse på intern opplæring. Kursing foregår dels her hjemme, og dels på IBMs forskjellige utdanningsinstitusjoner i utlandet." (fra Noen fakta om IBM, 1986, våre understrekninger)

Nesten all opplæring foregår internt i konsernet. Men utdanningen blir dyr fordi den er langvarig og så mye foregår i utlandet ved IBM kurssentra i Sverige, England, Tyskland og Belgia.

IBM ønsker ikke at opplæringen skal være "belønning". Opplæringen skal være ledd i en konkret utvikling av den enkelte medarbeider.

Personalopplæring er en del av personalpolitikken i en bedrift. IBM Norge formulerer selv sin personalpolitikk slik: "Et kjernepunkt ved IBM og IBMs kultur er at vi setter oss høye mål. Grunnlaget for det ligger først og fremst i tilliten til og satsingen på hver enkelt ansatt. Enkeltmennesket står i sentrum for vår personalpolitikk. Hver leder er ansvarlig for at den enkelte medarbeider får anledning til å utvikle seg faglig og personlig i samsvar med egne interesser og ambisjoner." (Noen fakta om IBM, 1986)

## 4.5 Reisebyrået

Våre to eksempler hittil er fra høyteknologibedrifter. Men det er slett ikke bare slike bedrifter som satser på personalopplæring. En av servicebedriftene i vår undersøkelse er Winge Reisebureau. Bedriften ble etablert allerede i 1937. Den er nå ledd i en kjede med elleve datterselskaper i Norge, fire datterselskaper i utlandet og ti tilsluttede byråer. De fleste av disse byråene har få ansatte. Gjennom å være medlem av en kjede kan små bedrifter spredt rundt i landet nyte godt av stordriftfordeler innen personalopplæring, markedsføring og administrative systemer. (Også de to hotellene i vår undersøkelse er medlemmer av kjeder.)

Gjennom Wingskolen driver de opplæring av de ansatte. De rekrutterer vanligvis unge med reiselivslinje fra videregående skole (spesialisering innen handel og kontor) eller unge med noe reisebyråerfaring. Med Wingskolen får de en "høyere markedspris" og blir tildels "headhuntet" til lederstillinger i andre reisebyråer. Opplæringslederen i Winge vurderte dette som både positivt og negativt. Ved å "utdanne for bransjen" gjør de en innsats, men egentlig burde Den Norske Reisebransjeforening gjøre dette.

Det er politikk å drive opplæring av ansatte i Winge. Byrået markedsfører dette overfor kunder og leverandører. Det styrker byråets anseelse. Det gir også identifikasjon for de ansatte. Men som opplæringslederen sa, så stiller det også krav til byrået. Det er forpliktende å si at "ansatte er den viktigste ressurs".

Personalhåndboken for Winge ansatte (1986) har et eget avsnitt om utviklingsmuligheter, der personalopplæring er sentralt: "Stadige forandringer, nye produkter, tjenester, rabatter, stor konkurranse og en rekke andre forhold stiller store krav til effektive og fleksible

ansatte på alle plan i Winge. Samfunnet legger dessuten i dag større vekt på arbeidsmiljø og den enkeltes personlige utvikling enn tidligere. Dette er bl.a. nedfelt i en rekke lover og forordninger de siste år. I en personalintensiv bransje som det reisebyråene tilhører, er det av største viktighet at de ansatte får muligheter for videreutvikling. Gjennom opplæringsaktiviteter i Winge-skolens regi søker Winge å gjøre den enkeltes arbeidssituasjon mest mulig innholdsrik. Opplæring og utvikling må ses som en del av byråkjedens totale drift. Mer konkret vil dette bety at aktivitetene skal bidra til å:

- dekke lokalbyråenes behov for kvalifiserte medarbeidere på alle nivåer
- utvikle medarbeidernes ferdigheter, kunnskaper og holdninger slik at de behersker sine arbeidsoppgaver
- utvikle ledelsesformer og arbeidsmiljøer som høyner både den individuelle og organisasjonsmessige funksjons- og tilpasningsdyktighet."

Vi vil legge vekt på at den raske endringstakten i bransjen er typisk også for bedrifter i servicebransjer, og ikke bare for høyteknologi-bransjer.

#### **4.6 Hotellet**

Vårt fjerde eksempel på opplæringspolitikk er en liten servicebedrift, Stefanhotellet. Hotellet eies av Diakonhjemmet og tilhører en kjede misjonshoteller. Utad markedsfører hotellet seg ikke som et "kristent" hotell, men vesentlig som et avholdshotell med et "heilmorsk" kjøkken. Med bare seksti ansatte er hotellet den nest minste av de tolv bedriftene vi intervjuet i. I 1985 fikk Stefanhotellet Norsk Arbeidsgiverforenings Opplæringspris.



De andre bedriftene i vår undersøkelse har vært lønnsomme toppbedrifter i flere tiår. Stefanhotellet var nedslitt og lite lønnsomt da nåværende direktør kom dit i 1973. Han sier selv om det som har skjedd : "Vår suksess skyldes ikke bare at vi har satset 30 - 40 millioner i murstein, den skyldes i sterkere grad at vi investerer i mennesker... Når vi bruker ti millioner på murstein, bør vi bruke en million på mennesker. Uten motiverte medarbeidere i en hotellbedrift nytter det ikke. Misnøye blant medarbeiderne merkes først av kundene." (Ledelse 5/87)

Hotellet har som motto "Trygghet og omsorg", både overfor gjester og overfor medarbeidere. Bakgrunnen for dette, og hva det vil si i praksis, har direktøren skrevet om i et hefte "La alle mennesker få merke at dere er vennlige" (et Paulus-sitat). Grunnlaget er både Bibelen og Maslows behovshierarki - menneskers behov for å ha, å være og å lære. Både gjestene og de ansatte bør få dekket sine behov på de ulike nivåene. Direktøren drøfter hvordan dette gjøres ved Stefanhotellet.

Ansattes behov:	Behovet bl.a. tilfredsstilt ved :
materielle grunnbehov	- rettferdig, forståelig lønnsystem
trygghet og omsorg	- lov til å gjøre feil og lære av det
bli satt pris på	- gjesters positive reaksjoner, felles
(kontakt)	utflukter for ansatte med familie
bli anerkjent (ego)	- deltakelse i idearbeid og beslutninger,
	ansvar for prosjekter
bruke og utvikle seg	- hotellet som et læringsmiljø, både i
(selvrealisering)	arbeidet og på kurs

Det kommer klart fram at opplæring ikke kan virke godt hvis ikke de ansatte får oppfylt sine mer grunnleggende materielle og sosiale behov. Opplæringspolitikk er en del av bedriftens totale personal-

politikk, som igjen har sammenheng med forholdet til gjester eller kunder. Direktøren sier det slik i heftet: "Hvorfor så mye om opplæring og læring når temaet er service? Vi tror det er en lov som er allmenngyldig: at vi ikke får mer ut av et system enn vi putter i det - "gi så skal dere få". Det er realistisk å regne med at våre medarbeidere må oppleve at de får noe verdifullt for å kunne gi noe av verdi i en servicesituasjon. Vi sier bevisst "noe verdifullt" og "noe av verdi" fordi det ikke bare dreier seg om lønn for våre medarbeidere og ikke bare mat, drikke og seng for våre gjester."

For å få et inntrykk av i hvor stor grad Stefanhotellet satser på opplæring, kan vi se på antall opplæringsstillinger. Da vi intervjuet der i oktober 1986, hadde de 60 ansatte. Av disse var 7 unge ledertrainees (maksimalt vil de ha 10) og 8 lærlinger. Dette er fler enn større hoteller har, f.eks. Grand hotell med 400 ansatte som også var med i vår undersøkelse. Det var helt klart at ikke alle ledertraineeene og lærlingene kunne fortsette å jobbe på Stefanhotellet etter utdanningen. Kanskje kommer de tilbake senere, det er mye mobilitet i hotellbransjen.

Selv om de ikke gjør det, ser ikke ledelsen investeringen som bortkastet. De unge har gjort en god jobb ved hotellet mens de var lærlinger eller trainees. På grunn av den aktive opplæringsprofilen går omtrent halvparten av de unge videre til skole eller annen praksis. Å være en opplæringsinstitusjon for bransjen gir høy gjennomtrekk (omtrent 30 prosent, dette er ikke uvanlig i bransjen), men hotellet klarer å leve med det. Det er viktig å ha en kjerne av stabile ansatte som er motiverte til å gi opplæring til de unge nyansatte.

## 4.7 Flyselskapet

Hvor viktig opplæring er for servicebedrifter, vil vi gi ennå et eksempel på. I flyselskapet Braathens SAFE er bruken av opplæring blitt intensivert. Som opplæringslederen sa: "Opplæring er kostbart, men vi må ta det som er nødvendig." Rammebetingelsene for flytransport er endret, og samfunnet legger mer vekt på opplæring. Men det er flere konkrete årsaker til at behovet for personalopplæring har økt.

En stor del av personalopplæringen i flyselskapet er basert på offentlige sikkerhetskrav til bransjen. For det første gjelder dette flygere. De som kommer fra Forsvaret har en solid faglig bakgrunn, men de må gjennomgå et omfattende opplæringsprogram på den flytypen de skal fly - delvis i simulator. Flygerne gjennomgår tester for å få og å få fornyet sertifikater, utstedt av luftfartsmyndighetene. For det andre gjelder dette teknisk bakkepersonell, spesielt autoriserte flyteknikere. Deres kvalifikasjoner er under streng offentlig kontroll. Luftfartsmyndighetene utsteder og fornyer sertifikater for hver stillingsinnehaver. For det tredje må kabinpersonalet (pursere, flyvertinner, stewarder) gjennomgå omfattende trening i krisesituasjoner. Flyselskapet selv utsteder sertifikater for denne gruppen.

Ansatte må få personalopplæring når flyselskapet innfører EDB-utstyr og rutiner på alle fagområder: frakt, stuing, stasjon (avgang og ankomst av passasjerer), booking/salg. Kunnskapene er blitt mer sårbare. Før fikk en i fraktavdelingen telefon fra kunden om det var plass til f.eks. en hund på en bestemt flyavgang. En sjekket det med lister og reserverte plass. Nå er belegglisten på EDB og alt har nummerkoder, det er lettere å gjøre feil uten grundig opplæring.

Noe personalopplæring har en fordi bedriften ser konsekvensene av mangel på opplæring: fly blir skadet ved at ansatte ikke gjør jobben sin slik de skal. Et eksempel er at bakkepersonalet er uforsiktige, slik at en trapp lager en bulk i døren på et fly. Med en bil kunne du ha kjørt videre. Det er strengere sikkerhetsbestemmelser for fly på grunn av ekstreme trykk og temperaturer underveis, samt at måleinstrumenter innenfor skroget kan skades selv ved små kollisjoner. Det skadede flyet blir fløyet uten passasjerer til selskapets verksted på Sola for reparasjon. Passasjerene må fraktes i et annet fly som må leies inn. Alt dette blir dyrt. Gjennom opplæring kan en personalgruppe lære hvordan arbeidet skal gjøres, og lære å se konsekvensene for sikkerhet og økonomi hvis en ikke gjør arbeidet skikkelig.

Mangel på opplæring fører også til at bagasje/frakt blir skadet eller havner på feil sted i innland/utland. Kundene klager, det skader selskapets renomme og kan føre til at kundene skifter til andre flyselskap. Vi vil legge til at det ikke burde være nødvendig å måtte lære ansatte varsomhet og påpasselighet. Grunnskolen og foreldres oppdragelse burde ha lært unge dette. Men det kan her være innslag både av en tradisjonell tøff uvøren mannsrolle, og av arbeiderkollektivets beskyttelse mot ledelsen - "Dette er ikke mitt ansvar".

Innen andre fagområder i flyselskapet ser en ikke så lett konsekvensene av mangelfull opplæring. Ikke alle misfornøyde kunder klager når det gjelder bestilling og salg av billetter. Hvis salget går ned, kan det også ha andre årsaker enn at de ansatte i salg kan for lite eller yter dårlig service.

Opplæringslederen i flyselskapet la vekt på at opplæring er holdningsskapende. Det dreier seg om å bli ansvarlig - overfor materiell, overfor kolleger og overfor kunder. Men dette forutsetter

også at de ansatte blir gitt ansvar i sitt daglige arbeid. I hele denne undersøkelsen gikk det som en rød tråd gjennom alle intervjuene i de tolv bedriftene at det ansatte lærer på kurs, må de kunne bruke i arbeidet etterpå - ellers er kurset bortkastet. Det kan være nødvendig å endre fordelingen av arbeidsoppgaver, mellom kolleger og mellom kolleger og leder. Det er hele tiden arbeidet som er det grunnleggende, derfor kan vi ikke se på personalopplæring løsrevet fra hva de ansatte arbeider med.

#### **4.8 Oppsummering**

Personalopplæring er ikke noe mål, bare ett middel (blant mange) til å produsere varer og tjenester med et best mulig økonomisk resultat, innenfor rammen av offentlig lovgivning. For at opplæringen skal bidra til dette, må både personalpolitikken og oraganiseringen av arbeidet være tilfredsstillende.

Bedrifter må ha bedriftsspesifikk og spesialisert opplæring fordi produkter og markeder endrer seg raskt, i høyteknologibedrifter og i servicebedrifter som f.eks. reisebyråer og banker. Bedrifter blir pålagt opplæring gjennom offentlige krav til regelmessige tester og sertifisering av ansatte f.eks. i flyselskaper.

Mye opplæring vil være bedrifts- eller bransjespesifikk, og det blir bedriftsinterne arbeidsmarkeder for å beholde de opplærte. Men opplæringen kan også være bredere, for det yrket den ansatte allerede har grunnutdanning i - hvis den ansatte slutter, får andre bedrifter nytte av denne opplæringen.

Bedrifter har i økende grad opplæring, basert på samfunnsvitenskap, med målsetting å endre de ansattes atferd innen områdene service, ledelse og personlig utvikling.

## 5 OPPLÆRINGSBEHOV KOMMER FRAM I MED-ARBEIDERSAMTALER

Etter å ha gitt disse eksemplene på opplæringspolitikken i fem bedrifter, vil vi diskutere hvordan opplæringspolitikken er satt ut i praksis i de tolv bedriftene. Hvem har ansvaret for opplæringen? Hvordan finner en ut hvilke opplæringsbehov som er til stede, i forhold til de arbeidsoppgavene som må gjøres? Hvordan rekrutteres ansatte til kurs? Bli deltakelse i kurs hindret av familieforpliktelser eller andre forhold? Hvilke grupper ansatte får særlig mye, eller lite, kurs?

Ansvaret for opplæring er fordelt på flere nivåer i bedriften:

- sentral opplæringsleder/opplæringsavdeling (stab)
- eventuell opplæringsansvarlig innen hver avdeling/divisjon ved desentralisert opplæring
- ledere med personalansvar på alle nivåer (linjeledere)
- den enkelte ansatte.

### 5.1 Desentralisert opplæring

Desentralisert opplæring vil si at ansvaret for personalopplæring er plassert i de avdelinger eller divisjoner som større bedrifter er inndelt i. I de fleste av våre tolv bedrifter hadde hver avdeling sitt eget opplæringsbudsjett, og avdelingen bestemte selv hva pengene skulle brukes til. En konsekvens kan bli at det ikke finnes noen sentral statistikk over de ansattes deltakelse på kurs.

Ved desentralisert opplæring har hver avdeling tillagt en eller flere ansatte ansvaret for å tilrettelegge opplæring, som hovedjobb eller

bijobb. Avdelingene kan arrangere egne kurs for sine ansatte, både faglige kurs og lederkurs.

IBM oppfattes utad å ha en meget sterk bedriftskultur. Allikevel er mesteparten av den interne opplæringen desentralisert. En gruppe innen Personalavdelingen hadde ansvar for lederkurs og for generelle utdanningstilbud: introduksjonsmøter for nyansatte, PC kurs, kurs i personlig utvikling. Noen av de generelle kursene er siden 1987 overført til IBM-skolen, som vesentlig har kurs for kunder. I tillegg til de felles lederkursene bruker Teknisk avdeling IBM kurs i utlandet for tekniske ledere. Hver av de fem avdelingene har ansvaret for opplæring av sine ansatte: Salgsavdelingen, Teknisk avdeling, Intern systemavdeling, Finansavdelingen og Administrasjonsavdelingen. Alle avdelingene bruker IBM kurssentra i utlandet. Selv om utdanningen er desentralisert, skjer nesten alt innenfor en IBM ramme slik at den felles kulturen styrkes.

I flyselskapet Braathens SAFE var opplæringen delt mellom tre avdelinger. Opplæringsavdelingen hadde opplæring av ikke-teknisk bakkepersonell: stuere, frakt, stasjon (avgang og ankomst), billettsalgskranke og booking. Dessuten hadde avdelingen ansvar for lederkurs felles for hele selskapet. Teknisk avdeling ved Sola flyplass hadde opplæring av teknisk bakkepersonell. Treningsavdelingen hadde opplæring av flygende personell, det vil si flygere og kabinpersonell.

Også andre av våre tolv bedrifter hadde desentralisert opplæring, både Norsk Data, ABC-bank og UNI forsikring.

## **5.2 Opplæringsavdelingen skal støtte linjeledere**

Alle de tolv bedriftene hadde opplæringsleder, unntatt det lille EDB-konsulentfirmaet Enator der direktøren selv ivaretok denne

funksjonen. Den nære forbindelsen mellom opplæringspolitikk og personalpolitikk vises ved at opplæringsleder ofte er ansatt i personalavdelingen, eller opplæringsavdeling og personalavdeling finnes innen samme divisjon med felles toppsjef. Et eksempel på opplæringsavdelingens oppgaver er fra Norwegian Petroleum Consultants: hjelpe ledere til å konkretisere utviklingsbehov, etablere årlige opplæringsplaner på bakgrunn av budsjetterte behov, bidra til at opplærings- og utviklingstiltak gjennomføres, koordinere opplæring mellom avdelingene, ha kontakt utad til ulike typer arrangører av opplæring.

I intervjuene la opplæringslederne i alle bedriftene vekt på at de var en del av staben. Deres hovedoppgave var å yte støtte "til linjen", til alle linjelederne i de ulike avdelingene. Opplæringsleder i Braathens SAFE sa at hennes avdeling "yter service for linjen", som får verktøy til å oppdatere sine ansatte. Opplæringsleder i Grand hotell sa det så sterkt som at "opplæringslederen skal arbeide for å gjøre seg selv overflødig". Det vil si ansvaret for å gi ansatte opplæring skal "ut i linjen" og bli spredt til alle ledere.

Både den sentrale opplæringsavdelingen og de lokale opplæringsansvarlige i divisjoner/avdelinger skal hjelpe og støtte alle linjelederne. Det er linjelederne som har personalansvar i hierarkiske organisasjoner, som våre tolv bedrifter er. (Hvis ansatte arbeider på et prosjekt, er det prosjektleder som blir personalansvarlig.) Linjeledere finnes på alle nivåer, fra gruppeledere via mellomledere til toppsjefer. At alle linjeledere har personalansvar, ble formulert slik i IBM : "Vi har 250 personalsjefer." I alle de tolv bedriftene sa de vi intervjuet at linjeledere har ansvaret for at de ansattes kvalifikasjoner utvikles.



I Norwegian Petroleum Consultants kom opplæringsleder inn på det dobbelte ansvar de personalansvarlige har. På den ene siden skal de utvikle avdelingenes kompetanse, det vil si tenke på bedriftens kompetanseutvikling. På den andre siden har de ansvar for å utvikle den enkelte ansattes kompetanse. Det er en oppgave å forsøke å balansere disse to behovene.

Det er imidlertid ikke slik at de ansatte bare passivt drar på de kurs som sjefen har bestemt at de trenger. I alle de tolv bedriftene la både sjefer og underordnede vekt på personlig initiativ. Disse opplæringsaktive høyteknologi- og servicebedriftene la vekt på å ha "egenmotiverte" eller "selvdrevne" ansatte. Den enkelte ansatte er ansvarlig for å si fra om egne behov for kompetanseutvikling.

### **5.3 Medarbeidersamtaler**

Den ansatte og linjelederen kan selvsagt diskutere behovet for opplæring som en del av den løpende kommunikasjonen i arbeidet. Men linjelederen har gjerne personalansvar for fra 5 til 20-30 ansatte. De ansatte må konkurrere om lederens oppmerksomhet og tid, og noen blir tapere i konkurransen. Det har i praksis vist seg nyttig å ha en formalisert ordning for samtaler mellom linjeleder og alle de ansatte vedkommende har personalansvar for. "Det er disse samtaler som man før kalte vurderings-, pluss-, personalsamtaler etc som man i løpet av 1970 årene har kalt medarbeidersamtaler. Faktisk ligger det litt av en programerklæring i selve navnet. Ideelt sett er det iallfall to i prinsippet likeverdige mennesker, som skal snakke om deres felles arbeidssituasjon." (Jorem 1981) Dette sies også i Elfs brosjyre om Personalutvikling: "I prinsippet er det i medarbeidersamtalene to likeverdige partnere som skal snakke med hverandre - ikke til hverandre."

Medarbeidersamtaler er mest utbredt i store private bedrifter, som har hatt slike ordninger i ti - tjue år eller lenger. I små bedrifter og i offentlig sektor har få ansatte erfaringer med slike samtaler. Vi vil derfor formidle noen prinsipper og erfaringer med medarbeidersamtaler, fra de ti av våre tolv bedrifter som hadde slike samtaler. For oss er det viktige at samtalene bl.a. er et verktøy for å klarlegge opplæringsbehov.

Prinsippene for medarbeidersamtaler er :

- forberedt både fra leder og fra medarbeider, helst skriftlig
- avtalt tid på forhånd, innenfor arbeidstiden
- varighet helst en time, eller mer etter behov
- en gang årlig, eller hvert halvår
- obligatorisk for alle ledere med personalansvar, ofte med opplæring på lederkurs i hvordan en holder slike samtaler
- frivillig for medarbeiderne
- ledere på lavere nivåer har samtaler som medarbeidere med sine overordnede
- vanligvis skriftlig registrering av planlagte arbeidsoppgaver og opplæring, undertegnet av både leder og medarbeider, med kopi til begge
- kopi av planlagte opplæringstiltak for hver medarbeider sendes til opplæringsavdelingen.

Innholdet i medarbeidersamtalene er :

- diskusjon av arbeidet siste år, vurdering av resultatene mot de konkrete målene
- diskusjon av arbeidsoppgaver for neste år, målsetting
- diskusjon av mulige problemer og hvordan disse kan løses: materielt utstyr, arbeidsorganisering og samarbeidsforhold
- diskusjon av opplæringsbehov, planlegging av kurs for neste år

Medarbeidersamtalene er gjensidig forpliktende. Både leder og medarbeider har ansvar for at de planlagte tiltak blir oppfylt, det vil si lederen må ikke gi løfter som ikke kan innfris. Hvis det (på grunn av budsjettreduksjon, avlyste kurs, sykdom o.l.) ikke blir mulig å gjennomføre planlagte arbeidsoppgaver eller opplæring, har leder og medarbeider gjensidig plikt til å informere hverandre og endre planene.

Medarbeidersamtalene har hovedsakelig et tidsperspektiv på ett år framover, både for opplæring og arbeidsoppgaver. Noen bedrifter har i tillegg et lengre tidsperspektiv i samtalene. I oljeselskapet Elf formuleres det slik: "Gjennom medarbeidersamtalen bør det drøftes hvilke muligheter på 3 - 5 års sikt som er realistiske for den enkelte. Er du fornøyd med din nåværende jobb? Ønsker du forandringer innen rammen av nåværende jobb? Hvilke fremtidige muligheter ser du innen selskapet?" I IBM har en i tillegg til medarbeidersamtalen en samtale med sin leder om planlegging for 3 år framover. Denne planleggingen vil ikke være forpliktende slik som medarbeidersamtalen.

De aller fleste av våre informanter i de ti bedriftene var positive til medarbeidersamtaler. Deres kritikk var at ordningen ikke virket godt nok: Medarbeidersamtaler ble ikke brukt i alle avdelinger og av alle sjefer. Noen sjefer var dårlige til dette, de så seg selv som fagpersoner og ikke som personalansvarlige. Det vil si at disse bedriftenes ambisiøse personal- og opplæringspolitikk har ikke blitt "tatt opp" av alle ledere. Dette vil kreve både tid, opplæring og press fra toppledere. Medarbeidersamtaler både forutsetter og bidrar til god hverdagskommunikasjon (se Jorem 1981).

Flere av våre informanter la vekt på at ordningen forutsetter ressurssterke medarbeidere. Den ansatte må alene overfor sjefen

argumentere for sine ønsker, for eksempel om kurser. "De som er svakest på det overfor sjefene, er som oftest kvinner i kontorjobber." Vi fikk høre om en sjef, han hadde fylt ut skjemaet for sekretæren før medarbeidersamtalen med de arbeidsoppgaver og kurs han syntes hun skulle ha neste år... Her ble det direktiver og ingen samtale. I et par av bedriftene trakk informanter fram at sekretærene og andre kontorkvinner hadde blitt styrket til å fremme sine ønsker om mer utfordrende arbeidsoppgaver og bredere opplæring. Dette hadde skjedd gjennom prosessorienterte kurs: personlig utvikling ("selvtillitskurs"), sekretærkurs, transaksjonsanalyse. Slike kurs kan være nødvendige så lenge kontorkvinner blir "holdt nede" både av seg selv, av hverandre og av mannlige sjefer.

Vi vil legge vekt på at medarbeidersamtaler er et nyttig verktøy for å klarlegge opplæringsbehov, og nyttig for å skape større likebehandling av kvinner og menn i bedriften. Et resonnement er "at menn gjennomgående har høyere selvtillit enn kvinner, og at de av den grunn er flinkere til å fremme egne interesser" innenfor et mer strukturert karrieresystem uten medarbeidersamtaler (Nordhaug 1987a). Et annet resonnement er at "menn ser bare menn", det vil si at mannlige ledere i jobbsammenheng har sin oppmerksomhet rettet hovedsakelig mot mannlige medarbeidere når de fordeler utviklende arbeidsoppgaver og vurderer hvem som har "potensiale" for å bli ledere. (Jfr. Holter 1976 om "usynliggjøring" som en av flere hersketeknikker.) Gjennom medarbeidersamtaler må lederne, som stort sett er menn, ihvertfall en eller to ganger i året tenke igjennom og diskutere utviklingen i arbeidsoppgaver og opplæring også med de kvinnelige ansatte.

Etter medarbeidersamtalen skal den individuelle opplæringsplanen være skriftlig dokumentert. En informant la vekt på at dette ga en flere sjanser når en hadde fått godkjent et kurs. Hvis en på grunn

av arbeidspress ikke har tid til å ta kurset, er en sikret å bli med på neste kurs som arrangeres. (De fleste interne kurs holdes flere ganger i året, og også eksterne kurs gjentas - eventuelt neste år.) Interessant nok var det en mannlig sivilingeniør i et oljeselskap som sa dette, og hans eksempel var en ukes internt fagkurs. Det vil si at også ressurssterke ansatte har fordel av at opplæringsplaner er bindende. Ellers kan lett opplæring bli skjøvet til side av det daglige arbeidet.

#### 5.4 Hva hindrer deltakelse i kurs?

Gjennom informantintervjuene fikk vi inntrykk av at i de tolv bedriftene var "vi har ikke tid til å gå kurs" vanligere hindring for personalopplæring enn "vi har ikke råd til å gå kurs". Noen kategorier ansatte har særlig vanskelig for å forlate arbeidet og gå på kurs: tekniske og administrative prosjektansatte med knappe tidsfrister, salgskonsulenter som har intens og langvarig kontakt med en kunde for å sikre en større kontrakt. Dette gjelder både menn og kvinner.

Også ansatte med mange og kortvarige kundekontakter kan ha vansker med å få tid til kurs. Dette er i størst grad kvinner, som sitter ved skranken eller ved telefonen i reisebyrå, bank, forsikringsselskap o.l. Problemet ligger i at alle kan få kurs - men ikke samtidig. "Vi må holde dørene åpne." De overordnede lokalt må "ordne køen" av alle de kurssøkende. En mannlig sjef mente at kvinner lett ble sure når de ikke fikk gå på kurs sammen med kolleger de kjenner godt (venninner), men måtte gå sammen med ansatte i andre filialer.

Nærmeste overordnede eller personalansvarlige skal godkjenne de interne eller eksterne kurs den ansatte ønsker å ta i arbeidstiden.

Det vil si ledere har "vetorett" overfor de initiativ ansatte tar for å få kurs. Vanligvis er det ikke noe opplæringsavdelingen kan gjøre med saken, når en linjeleder sier nei til et kurs på grunn av arbeidssituasjonen eller avdelingens behov. Men i en av de tolv bedriftene hadde opplæringsavdelingen, ut fra bedriftens likestillingspolitikk, i et par tilfelle støttet sekretærer slik at de fikk kurs som deres overordnede ikke hadde ment det var behov for.

I de tolv bedriftene er noen kurs obligatoriske for visse stillingsgrupper, noen kurs ber lederen din deg om å ta, noen kurs tar du selv initiativet til å ta. Blandingsforholdet varierer, størst innslag av obligatoriske kurs har IBM. Der og i Norwegian Petroleum Consultants sendes den interne kurskatalogen bare til personalledere. I de andre bedriftene sendes katalogen til alle ansatte. Informasjon om eksterne kurs sendes vanligvis bare til personalledere, eller finnes i opplæringsavdelingen, tildels som arkiv eller på EDB. Dette omfatter både innenlandske og utenlandske kursarrangører samt universiteter og høyskoler - en mengde informasjon som stadig endres.

Gjorde familieforpliktelser det vanskelig for kvinner og menn å ta kurs? I de tolv bedriftene så dette ikke ut til å være en viktig hindring. Det meste av personalopplæringen finner sted innenfor vanlig arbeidstid. De småbarnsforeldre vi intervjuet, mente at krav til overtid var et større problem enn kurs i forhold til familien. Særlig for prosjektansatte kan det være krav eller forventninger til overtid i lange perioder, flere måneder. Mens et kurs som også foregår om kvelden, ikke tar mer enn to - tre dager. Hva slags kurs foregikk utenfor vanlig arbeidstid?

Når nytt EDB utstyr var installert i ABC-banks filialer, måtte alle ansatte i hver filial lære nye EDB rutiner før de åpnet for kundene.

Dette ble gjennomført ved selvstudier kombinert med samlinger et par kvelder etter arbeidstid. De kvinner og menn som skulle hente barn i barnehage, kunne da planlegge slik at barna ble hentet av andre disse dagene.

Ansatte ved lokalavdelinger må vanligvis reise til bedriftens eller konsernets hovedkontor i Oslo for å ta faglige kurs som varer 2 - 5 dager. Av våre bedrifter gjaldt det bl.a. Norsk Data, IBM og Braathens SAFE. Vi intervjuet ansatte i Oslo, som ikke har dette problemet. For bedriften kan et alternativ være å sende instruktører ut til lokalavdelingene (se 10.4).

Prosesorienterte kurs i ledelse, personlig utvikling, service, salg, presentasjonsteknikk o.l. varer gjerne flere dager, men sjelden over en helg. Eksterne kursarrangører bruker hotell. De ansatte må da være borte fra familien. Men det har vært en tendens til at slike kurs gjøres bedriftsinterne (kapittel 8). Da vi intervjuet i 1986-87 var det få hotellkurs av de interne kursene som var sentralt arrangert. Hydro olje- og gassgruppe hadde 3 hotellkurs av 14 interne kurs, Norsk Data hadde 4 hotellkurs av 19 interne ikke-tekniske kurs (de tekniske kursene holdes i bedriftens kurslokaler), ABC-bank hadde 2 hotellkurs av 10 interne kurs og UNI Forsikring hadde 7 hotellkurs av 20 interne kurs. Disse hotellkursene varte 3 - 5 dager, noen kurs hadde to samlinger. Ikke alle interne lederkurs var hotellkurs. I 1988 og 1989 har bedriftene redusert bruken av hotellkurs for å spare penger (se 10.4). Når kursene holdes i bedriftens lokaler innenfor arbeidstiden, kan det være lettere for ansatte med familiefpliktelser. Men hotellkurs kan også oppleves som en "ferie" av dobbeltarbeidende kvinner med barn...

Hotellkurs varer vanligvis ikke over helgen. Men i en av våre bedrifter, Winge reisebyrå, måtte de ansatte i varierende grad dra på

studieturer til utlandet i helgene. Flyselskapene arrangerer og betaler det meste. Ansatte i reisebyråene får hotellopphold og mat. De ansatte besøker hoteller, får sightseeing i byen og informasjon om flyselskapets tilbud. Dette går av de ansattes fritid, men det er en del av jobben. Det er helt nødvendig særlig for å arrangere og selge forretningsreiser til storbyer. Studieturen tar en helg innen Europa, fem til ti dager i USA og Østen. Vår informant hadde hatt gjennomsnittlig en studieturhelg hver måned, og det var tettere vår og høst. Hun kunne reist mer, men hun var blitt lei av det. Nyansatte hadde vært på studietur hver eneste helg i fire - fem måneder. (Dette er unge kvinner uten barn.) Reisebyråene har ønsket at disse studieturene kunne foregå fra mandag til onsdag. Men flyselskapene og hotellene har bare ledig kapasitet i helgene.

IBM skiller seg ut ved at deres grunnopplæring innen maskinvare, programvare og salg er lange kurs på flere uker og måneder som foregår i utlandet. Tidligere gjaldt dette menn, med hjemmeværende koner som tok seg av barna. Nå er det flere kvinner på kursene, og både kvinner og menn har ektefeller i jobb. Våre informanter sa det var tøft å måtte gi ektefellen eneansvaret for barn i lange perioder, men det gikk. (IBM har hatt husmorvikar som kan være hjemme hos syke barn.) Noen kursdeltakere har avbrutt et langt kurs på grunn av familiesituasjonen, for så å ta kurset senere. Både kvinner og menn har måttet gjøre dette. En kvinnelig ansatt ble sendt på IBM kurs i utlandet mens hun hadde spebarn. Hun måtte ha med seg barnet, og IBM så det som naturlig at de betalte for en medbrakt barnepasser. Selv om dette er et spesielt tilfelle, viser det en forståelse av at de ansatte også har familieforpliktelser.

Fra alle informantintervjuene i de tolv bedriftene kommer det fram at de ansatte er glade for, og stolte over, å arbeide i en bedrift som satser så sterkt på personalopplæring. Det kommer også like klart



fram at kvinner er motiverte for opplæring i minst like stor grad som menn. Det kan oppsummeres i hva en kvinnelig salgsassistent i flyselskapet sa om sin arbeidsplass ved skranke/booking: "Nede hos oss er det skrik etter kurs."

## **5.5 Bedrifter har sjelden statistikk over kursdeltakere**

Vi ønsket å få oversikt over kursdeltakere på årsbasis fra de bedriftene vi undersøkte: kursets innhold (fagfelt), varighet, antall menn og kvinner som deltok, stillingsgruppe, internt eller eksternt kurs, evt. kursarrangør, tidspunkt i arbeidstiden eller utenfor. Vi ville se dette i forhold til antall ansatte i de ulike stillingsgruppene. Da kunne vi regne ut "gjennomsnittlig antall kursdager" for ulike stillingsgrupper, også skilt på kvinner og menn. Vi trodde at disse store opplæringsaktive bedriftene hadde slike oversikter. Men det viste seg at av de tolv bedriftene var det bare en bedrift, oljeselskapet Elf Aquitaine Norge, som i 1987 hadde slik oversikt sentralt. De laget statistikk skilt etter fagfelt og deltakernes kjønn, men ikke stillingsgruppe.

Opplæringsavdelingen i Elf i Norge sier de selv tok initiativet til å lage kursstatistikk. Det er ikke, slik vi trodde det kunne være, en følge av at moderselskapet i konsernet er fransk. Siden 1971 har en lov pålagt franske bedrifter med mer enn fem ansatte å bruke 1 prosent (nå 1,3 prosent) av lønnskostnadene til opplæring av de ansatte. Bedriftene må årlig rapportere, til Finandepartementet og til et statistisk institutt, hvor mye de har brukt til ulike former for opplæring, antall timer til opplæring, antall deltakere etter kjønn og stillingsgruppe, antall ansatte etter kjønn og stillingsgruppe. (Som en del av prosjektet "Det skjulte universitet" vil vi skrive en delrapport i 1990 om den franske loven og virkningene av den.)

Utdanningsforskere vil spørre: hvorfor lager ikke bedriftene oversikter over kursdeltakelse blant de ansatte? Sett fra bedriftenes side kan spørsmålet være: hvilken nytte ville vi ha av slike deltakeroversikter? Arbeidsgiver betaler for kurs når den ansatte får arbeidsoppgaver som han/hun trenger mer kompetanse for å kunne utføre. Både ulike kompetansekrav og ulik utdanningsbakgrunn kan forklare at noen stillingsgrupper får mer kurs enn andre. Selvsagt kan også maktforhold i bedriften spille inn.

Det er ønsket om rettferdighet, mellom stillingsgrupper og mellom kjønn, som motiverer forskere til å ønske statistiske oversikter over kursdeltakere. Dette ønsket er ikke i samme grad motiverende for bedriftens opplæringsavdeling, det kan eventuelt være det for noen profesjonsforeninger og fagforeninger. Når arbeidsgiver betaler, er det vanskelig å argumentere ut fra rettferdighet.

I tillegg er det problematisk hva som er rettferdig fordeling av personalopplæring:

- Like mange kursdager til alle ansatte, individuelt eller gjennomsnittlig for en stillingsgruppe?
- Like mange kroner brukt på hver ansatt? (Eksterne kurs er dyrere enn interne.)
- Like mange kursdager eller kroner pr. ansatt årlig eller over en lengre periode? (Nyansatte trenger mer opplæring enn erfarne ansatte.)
- Samme andel til opplæring for stillingsgruppen som andel av lønnsutgiftene til stillingsgruppen? Dette kriteriet er brukt i en undersøkelse av statlige virksomheter (Personaldirektoratet 1988), for fire stillings-grupper: ledere, faglige (saksbehandlere, undervisning o.l.), kontor og ekspedisjon, andre (arbeidere). Men er det rettferdig at de høytlønte også skal få mest til opplæring?

Vi vil nå se på opplæringsstatistikken fra oljeselskapet Elf, den eneste av våre tolv bedrifter som i 1987 hadde tabeller over omfanget av personalopplæring ut fra registrering på EDB. Enheten er kursdager, det vil si antall deltakere multiplisert med antall dager et kurs varer. Dette omfatter både interne og eksterne kurs. Vi vil først se om menn gjennomsnittlig fikk mer kurs enn kvinner. Det var en sentral problemstilling i undersøkelsen "Kvinner i bedriftsopplæring".

Tabell 4. Kursdager for mannlige og for kvinnelige ansatte i Elf Aquitaine Norge januar 1985 - september 1986.

	Menn	Kvinner	Alle
Antall kursdager (21 måneder)	17 418	4 657	22 075
Antall kursdager/år	9 953	2 661	12 614
Antall ansatte	784	379	1 163
Antall kursdager pr. ansatt årlig	12,7	7,0	10,8

De ansatte i Elf fikk gjennomsnittlig elleve dager med kurs i året i 1985/86, før vi intervjuet høsten 1986. Dette er mye, og trolig typisk for oljeselskaper i denne perioden. Hver mann fikk gjennomsnittlig dobbelt så mange kursdager som hver kvinne, tretten dager mot sju dager.

Fikk kvinner og menn ulike typer kurs, ut fra de typiske arbeidsoppgavene: tekniske kurs til menn og kontorkurs til kvinner?

Tabell 5. Kursdager fordelt på type kurs for mannlige og for kvinnelige ansatte i Elf Aquitaine Norge januar 1985 - september 1986. Prosent.

Type kurs:	Menn	Kvinner	Alle
	%	%	%
Teknisk	33,4	13,3	29,2
Sikkerhet	21,7	14,0	20,5
Ledelse	14,5	12,9	14,2
Administrasjon	9,8	29,5	14,0
Språk	9,9	29,8	14,1
Annet	10,7	0,5	8,5
Ialt	100,0	100,0	100,0
Antall kursdager	17 418	4 657	22 075
(100 %)			

Som ventet ut fra fordelingen på stillinger veide tekniske kurs tyngst for menn og administrative kurs (kontorarbeid) tyngst for kvinner. Språk er tradisjonelt et "kvinneområde", men i Elf tok også en del menn språkkurs. I Elf Aquitaine er engelsk offisielt språk, og fransk er nødvendig for å delta på kurs i utlandet innen det franske konsernet.

Vi legger merke til at kurs i ledelse utgjorde omtrent like stor andel av kvinnenes kursdager som av mennenes, 13 - 14 prosent. Dette var høyere enn andelen kvinner av ledere. Elf har hatt kvote på en - to kvinner på hvert lederkurs, som ledd i likestillingsarbeidet. Vi legger også merke til at for kvinnene utgjorde tekniske kurs og sikkerhetskurs samlet like mange kursdager som administrative kurs.

Norsk Hydro olje- og gassgruppe, en annen av de tolv bedriftene vi undersøkte, har siden 1985 registrert kursdeltakelse på et EDB-databasesystem. Fra 1988 omfattet dette også ansatte ved hovedkontoret, det vil si konsernadministrasjonen. I 1987 hadde de

ikke tilgjengelige tabeller fra kursregisteret. Men nylig har de gjort en undersøkelse (Lundebj 1989) av kursdeltakelsen for ulike kategorier ansatte, ved å kople kursregisteret og personaldataregisteret. Dessverre var det ikke mulig å gjøre dette for kurs i tidligere år, fordi personaldataregisteret stadig oppdateres. Undersøkelsen omfattet kurs i første halvår 1989. Opplysninger om kursdeltakernes kjønn fantes ikke i kursregisteret, men det kan overføres fra personaldataregisteret. En har registrert deltakelse i interne kurs, eksterne kurs samt konferanser og seminarer (som vi ikke har regnet med til personalopplæring). En har ikke registrert interne samlinger, som er mest vanlig for kontoransatte. Vi har brukt en tabell over antall kursdager for ansatte på ulike stillingsnivåer, men vi har slått sammen stillinger med samme betegnelse og ulike lønnstrinn.

Det mest slående er hvor jevnt fordelt kursdeltakelsen er mellom ansatte på ulike stillingsnivåer blant funksjonærene. Gjennomsnittlig hadde de fleste 2 - 3 kursdager i løpet av første halvår 1989. Riktignok fikk ansatte i lavere kontorstillinger (mest kvinner) gjennomsnittlig en kursdag mindre enn saksbehandlere (mest menn; sivilingeniører, økonomer og andre høyere utdannede). Men fagsekretærer (kvinner) fikk gjennomsnittlig dobbelt så mange kursdager som toppsjefer (mest menn; sivilingeniører og andre høyere utdannede).

Tabell 6. Kursdager første halvår 1989 for ansatte på ulike stillingsnivåer i Norsk Hydro (olje- og gass, hovedkontoret, Mongstad, offshore).

Stillingsnivå:	Antall kursdager pr. ansatt	Antall kursdager	Antall ansatte
Lavere kontorstill.	2,0	416	210
Midlere kontorstill.	2,3	973	419
Fagsekretærer	2,9	401	136
Konsulenter	3,2	1 333	419
Seniorkonsulenter	3,3	2 088	626
Avdelingssjefer	2,7	1 466	546
Seksjonssjefer	2,5	501	203
Ass. direktører og direktører	1,5	124	85
Kontorstillinger	2,3	1 790	765
Saksbehandlerstillinger	3,3	3 421	1 045
Lederstillinger	2,5	2 091	834
Alle funksjonærstillinger	2,8	7 302	2 644
Operatører Mongstad	3,8	209	55
Operatører offshore	6,6	1 942	293
Alle ansatte	3,2	9 453	2 992

Personal- og opplæringsavdelingen i Norsk Hydro fikk laget denne undersøkelsen både for å vise hvorfor bedrifter bør registrere kursdeltakelse, og fordi det har vært misnøye over at "de andre får så mye kurs". Lønnsloven har ført til at ansatte er blitt mer opptatt av opplæring som et gode. Da vi intervjuet i 1987, mente opplæringsleder at Hydro olje- og gassgruppe brukte mer til opplæring pr. ansatt for sivilingeniører enn for kontoransatte. Undersøkelsen nå tyder på at de to gruppene gjennomsnittlig får like mange kursdager, sivilingeniørene finnes både blant ledere og

saksbehandlere. Men sivilingeniørene deltar mer på kurs i utlandet, som er dyrere.

Gjennomsnittlig har funksjonærene ved hovedkontoret og olje- og gassgruppen 2,8 kursdager. Operatørene ved Mongstad og offshore har gjennomnittlig mer opplæring, første halvår 1989 henholdsvis 3,8 og 6,6 kursdager. Dette er for en stor del obligatoriske tekniske kurs og sikkerhetskurs. (Slike kurs for disse gruppene ansatte var regnet med i statistikken fra Elf Aquitaine Norge.)

Samlet har disse kategoriene ansatte i Norsk Hydro 3,1 kursdager pr. ansatt i første halvår 1989. Det vil si omtrent 6,2 kursdager pr. ansatt årlig nå. Dette er mindre enn de 10,8 kursdagene som ansatte i Elf Aquitaine Norge fikk årlig i 1985-86. Trolig ville også ansatte i Norsk Hydro dengang hatt flere kursdager enn de har nå. Den synkende oljeprisen har virket inn på omfanget av oljeselskapenes opplæring (se kapittel 10).

## **5.6 Oppsummering**

Våre tolv opplæringsaktive bedrifter hadde en opplæringsavdeling eller ihvertfall en opplæringsleder - ofte koplet til personalavdelingen. I bedrifter som er oppdelt i selvstendige divisjoner, har hver divisjon eget opplæringsbudsjett og egne opplæringsansvarlige. Opplæringsfolkene både sentralt og i divisjonene samler informasjon om eksterne kurs og skoler, arrangerer og koordinerer interne kurs o.l. Hovedoppgaven er å hjelpe og støtte alle ledere i bedriften i opplæringssspørsmål. Men det er den enkelte leder som har ansvaret for opplæringen av sine medarbeidere - det er en del av personalansvaret. De ansatte må imidlertid også ta ansvar for sin kompetanseutvikling, de må ta initiativ og ikke bare vente på å bli sendt på kurs.

De fleste av våre bedrifter brukte medarbeidersamtaler for å finne fram til de ansattes opplæringsbehov i forhold til arbeidsoppgavene neste år. Den vedtatte og registrerte opplæringsplanen bør sendes til opplæringsavdelingen. Hvis en ansatt ikke får tatt et planlagt kurs, f.eks. fordi arbeidspresset har vært for stort, skal vedkommende være sikret å få bli med på et senere kurs. Noen bedrifter har brukt sekretærkurs eller utviklingskurs for kvinner for å styrke kontor-kvinner i å fremme sine opplæringsbehov i medarbeidersamtalen.

Familieforpliktelser kan hindre deltakelse i kurs utenfor vanlig arbeidstid. Dette gjaldt prosessorienterte kurs i ledelse, personlig utvikling, salg og service som varer flere dager, når de holdes på hotell. Det gjaldt også kurs i utlandet. Men krav til overtidsarbeid er trolig et større problem enn kurs for ansatte med barn.

Få bedrifter har laget statistikk over ansattes kursdeltakelse. I to oljeselskaper var det flest kurs innen teknikk og sikkerhet, obligatorisk for stillinger der flertallet er menn. Inntrykket er at kontoransatte, med flertallet kvinner, får lite kurs. Men dette var ikke tilfelle i det ene oljeselskapet, der kontorkvinnene fikk gjennomsnittlig like mye kurs som lederne. Flere bedrifter bør bruke EDB-mulighetene til å se på fordelingen av kurs blant de ansatte.



## 6 KOMPETANSE UTEN STUDIEGJELD: INTERN GRUNNUTDANNING

### 6.1 Vekst i betalt grunnutdanning?

Ved starten av prosjektet var et av våre spørsmål: Har betalt grunnutdanning i bedrifter og offentlige etater har fått økt betydning for ungdom, som et alternativ til egenfinansierte studier? (En mulig grunn til dette er de dårligere vilkårene for studielån fra slutten av 1970-tallet, med høyere rente og kortere tilbakebetalingstid.) Vi kan ikke svare klart ja eller nei på dette spørsmålet. Dette har flere årsaker:

- \* Hverken Statistisk Sentralbyrå eller andre vet hvor mange personer som årlig får personalopplæring betalt av arbeidsgiver. Dette ville kreve undersøkelser med representative utvalg, av et stort antall personer og/eller et stort antall bedrifter. Vårt prosjekt har ikke tatt sikte på dette.
- \* Trolig er mesteparten av personalopplæringen etterutdanning og videreutdanning, en mindre del er grunnutdanning. Bare for etatsutdanningene har Statistisk Sentralbyrå oversikt over antall elever i grunnutdanningene.
- \* Det er vanskelig å skille mellom interne grunnutdanninger som er på videregående skoles nivå og på høyere nivå. Vi måtte se på innhold, varighet og elevenes tidligere skolebakgrunn.
- \* Innen Voksenopplæringsstatistikken kan det være skjult en del personalopplæring, også grunnutdanning. Men vi vet ikke om f.eks. et brevkurs er betalt av arbeidsgiver eller av eleven selv.

- \* Vi måtte skille ut ansatte i intern grunnutdanning som er "unge" (f.eks. under 25 år) og som har studiekompetanse, stort sett treårig videregående skole allmennfag (artium) eller handels- og kontorlag. Bare for disse er den betalte utdanningen et alternativ til egenfinansierte studier.
  
- \* Sett at vi fikk en del tall om situasjonen nå, hvis Statistisk Sentralbyrå gjorde en slik større undersøkelse om personalopplæring. Vi ville fortsatt ikke vite noe om hvordan det var tidligere, i 1960- eller 1970-årene. De siste årene er det blitt sagt på mange seminarer "Personalopplæringen har økt enormt". Det er trolig noe sant i dette, men alle disse utsagn er basert på inntrykk og ikke på tall. Vi er redd for at det har oppstått en ny myte, mens det er behov for solide undersøkelser.
  
- \* Vi måtte også over tid se på den eventuelle ekspansjonen av etatsskoler, bransjeskoler og bedriftsutdanninger - sammenlignet med ekspansjonen av universiteter og høyskoler. De første skolene er mer direkte knyttet til antall stillinger innen etaten, bransjen eller bedriften. Ofte er skolene obligatoriske for nyansatte. Hvis f.eks. bankene øker antall ansatte på lavere nivåer sterkt, vil automatisk antall i grunnutdanningen ved Bankakademiet øke. Men samtidig kan også antall studenter ved universiteter og høyskoler øke, og vi må se dette i forhold til størrelsen av ungdomskullene. Poenget er at flere unge ved Bankakademiet, etatsskoler o.l. ikke nødvendigvis er uttrykk for at de unges utdanningspreferanser har endret seg.

## 6.2 Mest for menn?

Både vi og Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet var opptatt av at unge kvinner kanskje tenkte og handlet forskjellig fra unge menn, når det gjaldt finansieringen av egen utdanning. Et tegn på dette var at det har vært en svikt i rekrutteringen av unge menn særlig til de lange studiene ved universitetene i perioden 1974 - 1982 (Thorkildsen 1986:55). Vi stilte spørsmålet: Finner menn karriereveier gjennom betalt utdanning i bedriftene, mens kvinner bruker det offentlige utdanningssystemet og begynner sin yrkeskarriere med tyngende studielån ?

Vi vil svare "nei", ut fra de tolv opplæringsaktive bedriftene vi har undersøkt. Vår vurdering, ut fra informantsamtalene, er at kvinnelige ansatte uten høyere utdanning i like stor grad som sine mannlige kolleger med tilsvarende bakgrunn tar bedriftens interne grunnutdanning - og oppnår kompetanse uten studiegjeld. Men dette er relativt nytt. Tidligere var det mennene som kunne utnytte de interne mulighetene for utdanning og karriere i bedriften.

For det første tar kvinner nå intern utdanning på høyere nivåer, ut over det de må ta i jobben. Et eksempel er utdanning for bankansatte gjennom bransjens Bankakademi. Ut over den obligatoriske grunnutdanningen finnes to nivåer, fagkurs og studiekurs, det siste gir bankøkonomgrad. Opplæringsleder i ABC-bank sa det slik: "Opp til for fire - fem år siden (dvs. 1982-83) var de fleste på fagkurs og studiekurs menn. Kvinner orket ikke ved siden av jobb og familie. Nå er det vel så mange kvinner som menn. Fra ABC-bank er det nå to kvinner og tre menn som tar studiekurs." (Det er adgangsbegrensning til studiekurs, slik at i dette tilfelle bare fem av bankens over tusen ansatte kommer med.)

For det andre må intern grunnutdanning tilbys ikke bare til yrker som vanligvis fylles av menn, men også til yrker som vanligvis fylles av kvinner. Innen bedrifter er det oftest et kjønnsdifferensiert arbeidsmarked. Sekretærer og andre kontorkvinner faller ofte utenfor den bedriftsinterne opplæringen. Det er en utfordring for bedriftene å skape gode opplæringstilbud også for "kvinnejobbene". Et eksempel er flyselskapet Braathens SAFE. De har laget bedriftsinterne opplæringssekvenser på to - seks uker for alle typer bakkepersonell: billettsalg skranke og booking (flest kvinner), stasjon (tidligere menn, nå også kvinner), frakt (flest menn) og stuere (menn). De har også bedriftsintern opplæring av flygere (menn) og kabinpersonell (flest kvinner).

### **6.3 Intern grunnutdanning: sjelden alternativ til ekstern utdanning**

Ved å undersøke de tolv opplæringsintensive bedriftene oppdaget vi at bedriftsintern grunnutdanning sjelden er noe alternativ til universiteter, høyskoler og videregående skoler. Bedriftsintern utdanning er derimot oftest et supplement til slik ekstern utdanning, for å gi bedriftsspesifikke eller bransjespesifikke kunnskaper i tillegg til allmenne faglige kunnskaper. De unge må stort sett ha noe yrkesutdanning som "inngangsbillett" til bedriften.

En bedrift vil ikke bruke tid og penger på å gi nyansatte intern grunnutdanning hvis det finnes brukbare eksterne utdanninger. Et godt eksempel er databransjen, der utviklingen har gått fra bedriftsintern grunnutdanning til rekruttering av høyere utdannede. I 1950- og tildels i 1960-årene fikk datafolk (som var menn) sin utdanning i bedriften eller hos leverandører av datamaskiner, særlig IBM. Siden starten i 1947 og til 1986 har IBM skolen i Norge gitt opplæring til rundt 60 000 personer, både kunder og IBM-ansatte.

Skolen gir fortsatt opplæring i IBMs produkter. Men både IBM-ansatte og kunder fra dataavdelinger i andre bedrifter har nå stort sett noe grunnutdanning i EDB fra universitet eller høyskole. Selv om utdanningskapasiteten fortsatt er mindre enn søkermassen, er det bygget ut både offentlige og private studier innen EDB fra to år til fem - seks år. Databedrifter som IBM og Norsk Data rekrutterer unge menn og kvinner med slike utdanninger, og bruker sine ressurser til å gi etterutdanning og produktrettet opplæring.

Bare tre av våre tolv bedrifter gir intern grunnutdanning som ikke bygger på ekstern yrkesutdanning. Dette må bedriftene gjøre, fordi det ikke finnes noen relevant ekstern yrkesutdanning for de vanlige begynnerstillingene, hverken ved videregående skoler eller ved høyskoler. Dette gjelder bedrifter innen flytransport, bank og forsikring.

#### **6.4 Flyselskapet**

Flyselskapet Braathens SAFE gir hovedsakelig bedriftsintern utdanning, med noe felles utdanning for bransjen ved SAS Markedsskole. De rekrutterer unge med treårig videregående skole allmennfag eller handel og kontorlag. Språkkunnskaper er nødvendig for de fleste ansatte i flyselskapet. Innen handel og kontorlag finnes det spesialisering for reiseliv, men utdanningen er rettet mot arbeid i reisebyrå og ikke i flyselskap.

Som et eksempel på bedriftsintern grunnutdanning skal vi se på opplæringen for salgsansatte og trafikkansatte, to grupper blant bakkepersonellet. Salgsansatte tar imot plassbestillinger og forestår salg av billetter, for eget selskap og for utenlandske selskaper. Trafikkansatte har en rekke arbeidsoppgaver, som de roterer mellom: innsjekking, flyavganger/ankomster, beregning og kontroll av last. Noe

opplæring kan skje i samarbeid med andre flyselskaper, men selskapene har ofte ulike rutiner og systemer slik at mye må bli bedriftsinternt.

I Braathens SAFE var det tidligere en del misnøye med den interne opplæringen, bl.a. med at kursene var felles for salgsansatte og trafikkansatte. For å forbedre den interne opplæringen ble det nedsatt en komite, med ansatte fra opplæringsavdelingen og fagforeningsrepresentanter fra både salgsavdelingen og trafikkavdelingen. (Ansatte i disse avdelinger og i fraktavdelingen er organisert i BFK, Braathen SAFE Funksjonærklubb, tilsluttet LO gjennom Handcl og Kontor. Derimot er stuer organisert i Jern og Metall.) Fra vårt perspektiv er det interessant at begge fagforeningsrepresentanter var kvinner, omtrent 65 prosent av medlemmene i BFK er kvinner. Datatillitsvalgt var også med i opplæringskomiteen, fordi begge grupper ansatte bruker datasystemer i arbeidet. Et slikt samarbeid om opplæringspolitikken forutsetter et godt forhold mellom ledelsen og ansattes organisasjoner - men det vil også bidra til et godt forhold. I dette flyselskapet har også fagforeningene for flygere og for kabinpersonell vært aktive i å utforme opplæringen.

Alternativet var å trekke ledere for ulike avdelinger med i arbeidet med å forbedre opplæringen. Men særlig i servicebedrifter er det viktig å få fram opplæringsbehovene til alle de som har den direkte kundekontakten, i stor grad er dette kvinner. For ledere som ikke selv har hatt denne kundekontakten, kan det være vanskelig å se hva slags kompetanse de ansatte trenger og hva slags opplæring de mangler.

Den interne grunnopplæringen av salgsansatte og trafikkansatte er lagt opp som sekvenser av ukeskurs og opplæring i arbeidet :

- \* Den første uken får nyansatte lokal introduksjonsopplæring. På hvert skift er det en opplæringsansvarlig, som får ekstra lønn for dette. I trafikkavdelingen får en av assistentene stillingen som instruktør, på åremål for to år. Fagforeningen støtter denne ordningen, fordi søkere til stillingen er motiverte for å gi opplæring. I salgsavdelingen er opplæring av nyansatte en av arbeidsoppgavene til førsteassistenten, som er førstelinjeleder på skiftet. Ledelsen ønsker at en overordnet skal være instruktør. Komiteen laget et hefte "Introduksjonsopplæring trafikk" (eller salg), som alle nyansatte får. Her er informasjonen samlet på omtrent hundre sider inkludert tegninger. Heftet skal være lettles og lett å bruke i jobben.
- \* Så snart som mulig etter ansettelsen skal nyansatte fra hele landet delta på to dagers sentralt introduksjonskurs i Oslo. De får orientering om selskapet, mål, produksjon, økonomi, service, ansattes rettigheter og plikter.
- \* Tilbake på lokal arbeidsplass lærer den nyansatte flere arbeidsoppgaver fra den opplæringsansvarlige. Det er satt opp et program hvor tester inngår. Når den nyansatte behersker en arbeidsoppgave, krysses det av og signeres på et skjema. (Samme ordning har Stefanhotellet laget for sine kokke- og servitørlæringer.)
- \* Den formaliserte opplæringen skjer sentralt i Oslo på fem dagers grunnkurs, ett for salgsansatte og ett for trafikkansatte. Ansatte på små flyplasser, som arbeider med både salg og trafikk, må ta begge kursene.

- \* Bruk av datasystemer læres på eget fem dagers kurs for salgsansatte, mens det inngår i videregående kurs for trafikkansatte.
- \* Senere får ansatte tilbud om ulike videregående kurs av fem dagers varighet, avhengig av hvilken kompetanse som mangler i avdelingen lokalt. Hittil finnes ett kurs for trafikkansatte og en sekvens på fire kurs for salgsansatte. Noen av de videregående salgskursene holdes på SAS Markedsskole, de er bransjeutdanning og ikke bare bedriftsintern utdanning.
- \* Etter behov er det senere ett - to dagers oppdateringskurs ("refresher") i nye rutiner.

Alle stasjonskursene er tatt innen ett år, da er en "ferdig faglært" som vår informant sa det. De interne opplæringssekvensene for bakkepersonell omfatter mindre enn to måneder formell utdanning på kurs: 2 uker for stasjonsansatte, 3 uker for stuere og 4 uker for fraktansatte (inkludert en ukes truckførerkurs for begge grupper), 6 uker for salgsansatte. Det meste av tiden brukes til opplæring i arbeidet - som ved etatsskoler. Men etatsskolene har lengre formell utdanning enn flyselskapet har.

## **6.5 Forsikringsselskapet**

UNI Forsikring gir de ansatte grunnutdanning og muligheter for påbygging ved bransjens skole Forsikringsakademiet, og i tillegg bedriftsintern opplæring ved UNI-skolen. De rekrutterer unge med treårig videregående skole almennfag eller handel og kontorlag, tidligere også fra handelsgymnas.



Forsikringselskaper og banker har opprettet egne bransjeskoler fordi de har vurdert eksterne økonomutdanninger som mer rettet mot andre bransjer. Det gjelder både 1 - 2 års utdanninger (bedriftsøkonom, distriktshøyskole) og 4 års utdanninger (siviløkonom, handelsøkonom). Dette er ikke noe spesielt for Norge. I USA fikk bransjene bank og forsikring ikke sine utdanningsbehov dekket av de private handelshøyskoler. De startet egne bransjehøyskoler, den første i forsikring 1927 (Eurich 1985:90). I Norge ble Forsikringsakademiet (tidligere Forsikringsskolen) opprettet i 1958.

Forsikringsakademiet gir utdanning til ansatte både i livsforsikringselskaper og i skadeforsikringselskaper. Mange selskaper har etter fusjoner i bransjen begge typer virksomhet. UNI Forsikring er resultat av fusjon mellom livsforsikringselskapet Norske Folk og skadeforsikringselskapet Norges Brannkasse.

Forsikringsakademiet gir utdanning på tre nivåer: grunnkurs, Forsikringseksamen og Høyere forsikringseksamen. Grunnkurset er obligatorisk for alle ansatte, det har 60 timers undervisning i både livsforsikring og skadeforsikring i løpet av et semester. Ut over grunnkurset får ansatte høyere lønn når de har gjennomført et visst antall faglige kurs, det er skriftlige retningslinjer for slik lønnsansiennitet. Dette motiverer til å gå kurs.

Forsikringseksamen bygger på deltidsstudier i to år med krav om ialt 240 timers undervisning, derav 60 timer fra grunnkurset i Forsikringslære. Dette tilsvarer omtrent et halvt års heltidsundervisning. Hvert kurs har fra 20 til 120 timers undervisning, vanligst 30 eller 60 timer. Siste semester er det et videregående obligatorisk kurs i Forsikringslære. Det er felles kurs i Forsikringsengelsk, Kapitalforvaltning, Kommunikasjon og egenutvikling (for instruktører). Forøvrig kan de ansatte velge mellom fire kurs

innen livsforsikring og seks kurs innen skadeforsikring. Ansatte velger vanligvis kurs innen eget arbeidsområde, men en kan kombinere "kurs i liv og skade" som bransjefolk uttrykker det.

De fleste kursene avsluttes med eksamen med graderte karakterer. De fleste kurs ved Forsikringsakademiet ble i 1987 gitt som klasseromsundervisning. Mange av disse kunne også tas som selvstudium eller i studiegrupper. Kursene for assurandører og instruktører var en - to uker på internat. Høsten 1989 ble bare to kurs gitt i klasserom, resten av kursene var kombinasjon av selvstudium og samlinger. Her har Forsikringsakademiet gått fra felles opplæring i arbeidstiden til vesentlig individuell opplæring i fritiden, slik Bankakademiet lenge har hatt det.

Høyere forsikringseksamen er også basert på deltidsstudier i to år. Den kombinerer generell økonomisk-administrativ utdanning gjennom Bedriftslederskolen og bransjespesifikk utdanning. De første tre semestre tar de ansatte Bedriftslederskolen, gjennom brevundervisning fra NKS og semestersamlinger. Etter hvert semester er det offentlig eksamen. Fjerde semester gis det undervisning i ledelse, administrasjon og jus knyttet til forsikringsbransjen. Teoriene benyttes og diskuteres via Forsikringsspillet. Kandidatene kan etter Høyere forsikringseksamen ta sin diplomoppgave med selvalgt tema.

Tabell 7. Antall kvinner og antall menn som har avlagt Høyere forsikringseksamen ved Forsikringsakademiet årlig 1981-1988. Prosent kvinner.

År	% kvinner	Antall kvinner	Antall menn	Antall i alt
1981	19,7	14	57	71
1982	28,9	13	32	45
1983	20,4	9	35	44
1984	-	0	0	0
1985	30,8	12	27	39
1986	21,6	8	29	37
1987	33,3	12	24	36
1988	43,9	18	23	41
<hr/>				
1981-88	27,5	86	227	313

Da vi intervjuet i UNI Forsikring, skulle fem ansatte (av omtrent 1 800) ta Høyere forsikringseksamen våren 1987. Dette var fire kvinner og en mann. I 1980-årene har det gjennomsnittlig vært 27 prosent kvinner blant de ansatte som har tatt Høyere forsikringseksamen. Andelen kvinner årlig har variert mellom 20 og 30 prosent, men økte i 1988 til 44 prosent. Ansatte ved Forsikringsakademiet mente det alltid hadde vært mange kvinner som hadde tatt denne eksamen, men vår statistikk ut fra navnelistene bekreftet ikke det (tabell 7). En tredjedel kvinner ved Høyere forsikringseksamen må ses i forhold til at flertallet av de ansatte i forsikringsselskapene er kvinner, omtrent 65 prosent i UNI. Ut fra antall som årlig tar Høyere forsikringseksamen, ser det ut til at denne utdanningen er blitt mindre populær blant menn og mer populær blant kvinner i løpet av 1980-årene. Det er fint at kvinner kvalifiserer seg for avansement innen forsikring. Men samtidig kan dette være et nytt eksempel på at kvinner "kommer for sent", de tar utdanninger som har synkende prestisje.

En av våre informanter i UNI mente at tradisjonelt har ledere hatt høyere utdanning innen forsikring. "Utdanning gir bedre kvalitet." Det har vært en egen universitetsutdanning i forsikringsmatematikk, aktuar, som nå er blitt en spesialisering innen cand. scient. med matematikk hovedfag. Men i tillegg tar forsikringsselskapene inn konsulenter som er jurister, sivilingeniører, siviløkonomer, bedriftsøkonomer og markedsføringskandidater. De kvinner og menn som tar Høyere forsikringseksamen, vil trolig bare i unntakstilfelle bli ledere i konkurranse med eksternt universitets- og høyskoleutdannede.

Det er en tendens til at stadig flere ansatte i UNI heller enn å ta Høyere forsikringseksamen, velger å ta to års deltidsutdanning til bedriftsøkonom, med økonomisk støtte fra bedriften (kapittel 7). Bedriftsøkonom oppfattes som mer "salgbar" utdanning, den gir muligheter også utenfor forsikringsbransjen. Det virket ikke som om ansatte stolte på at Bedriftslederskolen, som en hoveddel av Høyere forsikringseksamen, ga like gode muligheter. Flere av våre informanter nevnte at noen mener det ikke lenger gir status å ta Forsikringsakademiet. Andre mener at Forsikringsakademiet fremdeles har status innen forsikring, men at det vurderes lavere enn Bedriftsøkonomisk Institutt allment. Forsikring har tradisjonelt vært en konservativ bransje, sa en informant. Nå er det kommet en ny generasjon, som begynner i forsikring med ambisjoner og ønske om mobilitet. De ønsker ikke å forbli i bransjen hele sin yrkeskarriere. Dette stiller nye krav til opplæringen. De ansatte ønsker opplæring som kan omsettes også utenfor bedriften og bransjen.

For oss ser det ut til at markedet for bransjeskoler blir "spist opp" fra to sider: fra høyskoler som kvalifiserer for mange bransjer, og fra bedriftsintern utdanning som er mer spesialisert.

Innen forsikring hadde selskapene tidligere mer like vilkår. Idag har konkurransen endret vilkårene, og tariffene endrer seg ulikt i selskapene. Ut fra dette startet UNI-skolen i 1983 og utvidet den interne opplæringen. Kursene tilpasses selskapets rutiner og spesialområder. Det er f.eks. separate kurs for ansatte etter om de har personkunder eller næringslivskunder (bedrifter), innen både livsforsikring og skadeforsikring. Kursene ved UNI-skolen varte 4 - 5 dager og ble holdt ved hovedkontoret i Oslo eller på hotell i 1987. UNI-skolens råd evaluerer tilbudet ved Forsikringsakademiet og avgjør hvilke kurs som egner seg til å holdes internt, istedenfor å sende f.eks. seksti ansatte til bransjeskolen. UNI er etter fusjonen en stor nok bedrift til å gjøre dette.

## 6.6 Banken

ABC-bank bruker bransjeskolen Bankakademiet til den interne grunnutdanningen og gir i tillegg bedriftsintern opplæring, både sentralt og lokalt. ABC-bank er resultatet av en fusjon mellom Sparebanken Oslo-Akershus og sparebankenes forretningsbank Fellesbanken med filialer over hele landet, slik at banken nå har både personkunder og bedriftskunder.

Bankakademiet er bransjens opplæringstilbud, felles for sparebanker og forretningsbanker. (De to typene banker har separate arbeidsgiverorganisasjoner, som bl.a. arrangerer lederkurs.) I USA ble den første bransjeskolen innen bank opprettet allerede i 1909 (Eurich 1985). I Norge ble Bankakademiet opprettet i 1969. Det ble omorganisert i 1980-årene, en innførte moduler slik at eksamener avlegges etter hvert fag. Opplæringslederen i ABC-bank mente dette hadde gjort det lettere for kvinnelige ansatte med barn å ta utdanning ut over den obligatoriske grunnutdanningen. De ulike modulene kan også tas som spesialkurs enkeltvis, slik at det ikke er

bortkastet hvis en ikke klarer å fullføre alle kursene på et nivå. For kvinner med forpliktelser både i jobben og overfor familien ser det ut til å være lettere "å ta et skritt av gangen", når de starter på utdanning som ikke er påkrevet. Overfor både seg selv og familien kan de forsvare det de gjør med at de "bare tar noen kurs". Det ville vekke større motstand å si at de ville bruke en stor del av fritiden de neste 3 - 5 årene på utdanning. Vi vil anbefale arrangører av omfattende videreutdanning/etterutdanning å bruke moduler - det gjør det lettere for kvinner å delta og å fullføre.

Moduloppbygging av lengre utdanning gjør det selvsagt også lettere for menn å fullføre utdanningen ved siden av jobben. Men menn møter ikke de samme barrierer som kvinner gjør, når det gjelder å starte på slik utdanning. Det har vært kulturelt godtatt og tildels forventet at menn i funksjonæryrker utdanner seg videre, selv om de har familie. Særlig gjelder dette utdanning som bedrer sjansene for avansement og dermed gjør mannen til en bedre forsørger. På Bankakademiet er det tildels krav om at en må ta eksamen i en modul før en kan begynne på en annen. Det vil si det er vanskelig å forkorte den normerte studietiden. En av våre informanter nevnte at "gutta blir utålmodige", det vil si noen mannlige banksatte ønsker å ta mange fag på kort tid med intens innsats.

Normert studietid for alle tre nivåer samlet på Bankakademiet er seks år. Opplæringsleder i ABC-bank mente de fleste bruker åtte år, seks år på deltid ut over den toårige obligatoriske grunnutdanningen som også er på deltid. Hun mente det dreper motivasjonen at Bankakademiet er basert på selvstudier hele veien og "fri fart", uten noen krav til studieprogresjon. En skal egentlig gå opp til eksamen hvert halvår, for en - to moduler. Men hvis en ansatt aldri går opp til eksamen, kan ikke banken kreve utdanningskostnadene refundert fra den ansatte.

Bankakademiet består av tre nivåer :

1. Obligatorisk grunnutdanning eller GRUT, normert til to år med brevkurs, studiesamlinger innen hver bank og avsluttende eksamen.
2. Bankfaglig eksamen, normert til to år med eksamen i elleve fagkurs (moduler).
3. Bankøkonom, normert til to år med eksamen i fem studiekurs (moduler) og diplomoppgave. Opptaket er begrenset ut fra karakterer til bankfaglig eksamen. Disse studiekursene kan også tas hver for seg som spesialisering innen et arbeidsområde.

Vår informant mente at de fleste ansatte bruker tre år både til bankfaglig eksamen og til bankøkonom. Ialt blir det seks års utdanning på deltid ved siden av jobben. Et alternativ er å ta utdanning til bedriftsøkonom ved BI, enten to år på deltid eller ett år på heltid (med ulønnet permisjon fra banken). Dette har gitt flere fordeler: En blir raskere ferdig. Til forskjell fra Bankakademiet kvalifiserer BI også for andre bransjer enn bank og finans, slik at det blir lettere å skifte jobb. Noen banker har i perioder manglet eksternt utdannede økonomer i filialene og har derfor lønnet BI-økonomer bedre enn bankutdannede økonomer, selv om de ansatte har oppfattet dette som urettferdig.

Bankakademiet gir en bransjerettet økonomisk-administrativ utdanning på høyskolenivå. Det er nå mulig å gå fra Bankakademiet til andre studier, fordi de tre nivåene er blitt evaluert i form av vektttall. Grunnutdanningen tilsvarer 5 vektttall, bankfaglig eksamen 15 vektttall og bankøkonom 35 vektttall - ialt 55 vektttall. En regner i heltids studier 20 vektttall pr. år. Det vil si hele Bankakademiet tilsvarer mellom 2 1/2 og 3 års heltidsstudium, litt mer enn økonomisk-administrativt studium ved distriktshøyskole. Opplæringslederen i ABC-bank sa Bankakademiet hadde status som mellomfag (bare 30

vektttall eller 1 1/2 år) ved overgang til universitet eller høyskole. Det kan skyldes at så stor del av utdanningen er bransjerettet.

Det er viktig å understreke at en utdannet bankøkonom har mindre formell kompetanse enn en siviløkonom fra NHH eller BI, der studiet på fire år gir 80 vektall. Dette får konsekvenser for avansementsmulighetene for de kvinner og menn som har tatt Bankakademiet.

Det er allment et omstridt spørsmål om ledere skal komme "nedenfra" med intern utdanning eller "utenfra" med høyere utdanning. Ved en undersøkelse av åtte offentlige etater viste det seg at de etatsutdannede i stor grad ble ledere i noen etater, mens de hadde små muligheter i andre etater. Etatsutdanningene ga i ulik grad kompetanse for lederstillinger (Brandt 1985). I banker kunne internt utdannede bankøkonomer tidligere regne med å bli ledere, ihvertfall mellomledere. Dette har delvis endret seg siste tiår. Ingen av de (riktignok få) ledere vi intervjuet i ABC-bank hadde Bankakademiet -hverken kvinner eller menn. De hadde ekstern høyere utdanning og hadde kommet inn i banken på ledernivå.

Det blir problematisk om en stor del av likestillingsarbeidet i bankene fokuserer på å få flere bankansatte kvinner til å ta Bankakademiet, noe som tar mange år på deltid. Det er klart dette styrker de kvinnene som gjør det. Men hvis et mål er å få flere kvinnelige mellomledere og toppledere i banker, kommer en ikke utenom at bankene må rekruttere flere kvinner med høyere utdanning til lederstillinger og profesjonelle stillinger.

Bankakademiets innhold er en kombinasjon av økonomiske fag, administrative fag og bankrelatert jus. Administrative fag er relativt nytt og det "tiltaler jentene". Opplæringsleder i ABC-bank mente at



økonomiske fag er tildels som ved BI, men BI gir bredere kompetanse. Innen jus er det mindre likhet med eksterne studier, selv 2. avdeling jus gir ikke fritak for de juridiske fagkurs og studiekurs ved Bankakademiet.

Nylig ble det foretatt en ekstern faglig vurdering av studiekurs og fagkurs. Bankakademiet var relativt svak innen metodefag. Dette skaper problemer for ledere og saksbehandlere, mente personaldirektøren i ABC-bank. Han la vekt på at høyere utdanning styrker vurderingsevne og systematikk, som også banksjefer trenger. Dessuten trenger ledere i bank solid økonomisk faglig bakgrunn fordi de har mye saksbehandling - de gjør profesjonelt arbeid og ikke bare administrativt arbeid.

Hvordan kan bankene få utdannet gode økonomer for bransjen? Vi ser tre mulige strategier:

1. Noen mener Bankakademiet bør utvikle seg til siviløkonominivå.
2. Andre mener en bør få Norges Handelshøyskole og Bedriftsøkonomisk Institutt til å gi mer bankorienterte studietilbud.
3. Noen større forretningsbanker har trainee-ordninger for å gi bransjekunnskaper til nyutdannede siviløkononomer.

Det første alternativet, å utvide Bankakademiet fra tilsvarende 2 1/2 års høyskole til 4 års høyskole, blir meget dyrt for bankene. Allerede betaler arbeidsgiveren ca 22 000 kroner i kursavgifter for en ansatt som tar elleve fagkurs og dermed Bankfaglig eksamen. Og mange ansatte i en bank tar slik utdanning. For de få som får adgang til Bankøkonomeksamen, betaler arbeidsgiver ca 40 000 kroner for de fem studiekursene pr. person. (Den obligatoriske grunnutdanningen koster bare 5 400 kroner pr. person.) Bankene har

neppe råd til å betale enda mer for å utdanne siviløkonomer selv. (Om utviklingen etter 1987 se kapittel 10.3)

## 6.7 Intern grunnutdanning: gratis, men bundet

Vår konklusjon blir at intern grunnutdanning på høyskolenivå har både fordeler og ulemper. Vurderingen avhenger om vi ser det fra bedriftens side eller de ansattes side - og etter om de ansatte vil bli i bedriften eller vil skifte arbeidsplass.

For bedriften og de stabile ansatte er det en fordel at den interne utdanningen er "skreddersydd" for arbeidet i bedriften eller bransjen. Men for de mobile ansatte gjør dette det vanskeligere å bli ansatt i andre bedrifter og bransjer. Også for bedriften kan utdanningen bli for snever og spesialisert, særlig for saksbehandlerstillinger og lederstillinger.

For stabile ansatte er det en fordel med intern utdanning på flere nivåer, slik at de kan "bygge på" grunnutdanningen. De får øket sin formelle kompetanse, uten å måtte ta opp studielån. Bedriften får øket kompetansen hos erfarne og motiverte ansatte, og kan rekruttere ledere internt. Men dette er også meget dyrt for bedriften, som betaler utdanningen.

Når den interne utdanningen må tas på deltid ved siden av jobben, blir dette en belastning for de ansatte - særlig for kvinner og menn med omsorgsforpliktelser. For de ansatte kunne det være bedre med konsentrerte studier på heltid i enheter på et halvt eller ett år, forutsatt at bedriften ga lønnet permisjon. Televerket og Trygdeetaten gjør dette når ansatte tar etatsspesifikk saksbehandlerutdanning ved distriktshøyskole. Hvis frafallet ved deltidsstudier er stort, kan det kanskje lønne seg for bedriften å prøve interne heltidsstudier.

Til slutt vil vi igjen understreke at intern utdanning i bedrift, bransje eller etat sjelden kan bli noe alternativ til langvarig utdanning ved universitet eller høyskole. Når bankansatte blir bankøkonomer etter seks til åtte års deltidsstudier, tilsvarer dette ikke mer enn to og et halvt til tre års heltidsstudier ved en økonomisk høyskole. Ansatte kan ikke makte å ta fire - fem års heltidsstudier på deltid i omtrent dobbelt så mange år ved siden av jobben. Bedriften, bransjen eller etaten vil neppe bruke penger på å finansiere lange heltidsstudier for ansatte - annet enn som individuelle unntak. Og hvorfor skulle de det, hvis de uten omkostninger kan ansette kandidater fra universiteter og høyskoler som har betalt studiene sine selv?

## 7 STIPEND FRA ARBEIDSGIVER TIL EKSTERN HØYERE UTDANNING

Å skaffe seg kompetanse uten studiegjeld kan også skje ved at arbeidsgiver betaler for ekstern utdanning den ansatte tar ved universitet eller høyskole, eventuelt videregående skole. Den ansatte kan ta slik utdanning på deltid ved siden av jobben eller på heltid med permisjon, med eller uten lønn.

Ved å finansiere slik ekstern utdanning, vil arbeidsgiveren få hevet kompetansenivået blant de ansatte. Men samtidig blir den ansatte også mer attraktiv for andre arbeidsgivere. Den eksterne utdanningen vil være generell og faglig, i motsetning til den interne grunnutdanningen som vil være mer bedriftsspesifikk eller bransjespesifikk. Arbeidsgiveren kan avveie investeringen i den ansattes utdanning mot risikoen for å miste den ansatte etterpå, og forsøke å minske risikoen.

### 7.1 Vilkår for å få stipend

Alle våre tolv bedrifter, unntatt en, gir økonomisk støtte eller stipend til ansatte som tar ekstern høyere utdanning. Ikke bare ansatte i "rike" oljeselskaper og datafirmaer nyter godt av denne muligheten. Det gjelder også ansatte i flyselskap, reisebyrå, to hoteller, bank, forsikring og engineering. Bedriften uten stipend er et lite datakonsulentfirma, der de ansatte har høyere utdanning.

For oss var det ukjent at slike stipendordninger fantes i private bedrifter innen industri og servicenæringer. Men vi kjente til at det fantes slike ordninger i offentlige etater fra en tidligere undersøkelse (Brandt 1985 og 1988b). Særlig de store etatene som Norges

Statsbaner, Postverket og Televerket betalte ekstern ettårig - treårig høyere utdanning for en del etatsutdannede: ved ingeniørhøgskoler, NTH (for teleingeniører), Bedriftsøkonomisk Institutt, universitet (økonomi, jus, språk).

De private bedriftene gir stipend til formelt kompetansegivende ekstern utdanning, vanligvis med eksamen. Flere opplæringsansvarlige mente dette var bedre bruk av pengene enn å gi ansatte mange korte eksterne kurs, der kvaliteten ikke alltid er god. Derimot skal ikke ekstern utdanning erstatte interne kurs, men supplere dem. Alle de tolv bedriftene har en mengde interne kurstilbud.

En klar forutsetning for å få stipend, er at den eksterne høyere utdanningen er jobbrelevant. Utdanningen kan være relevant for den ansattes nåværende arbeidsoppgaver, og kan da kalles for etterutdanning: vedlikehold og oppdatering av tidligere utdanning. Utdanningen kan også være relevant for mulige nye arbeidsoppgaver den ansatte ønsker å utføre i bedriften. Den kan da kalles for videreutdanning: påbygging av tidligere utdanning. Noen av våre bedrifter omtaler stipendordningen som "støtte til postgymnasial videreutdanning". Vi synes ikke det er så viktig å skille strengt mellom etterutdanning og videreutdanning. Om en utdanning kalles det ene eller det andre, avhenger bl.a. av hvilken utdanning personen tidligere har.

En annen forutsetning for stipendordningene er personlig initiativ fra den ansatte til å ta ekstern høyere utdanning. Dette ble understreket av opplæringsledere i alle bedriftene. Generelt ønsker disse bedriftene "selvdrevne medarbeidere", de ansatte skal selv være aktive for å utvikle seg faglig og menneskelig. Men en del interne kurs er obligatoriske (introduksjonskurs, tildels lederkurs og faglige kurs). Andre kurs er det overordnede som foreslår, men det er vanligvis

korte kurs som foregår i arbeidstiden. Ekstern høyere utdanning med stipend er mer langvarig, fra et halvt til to - tre år. Enda viktigere er det at utdanningen vanligvis må tas på deltid ved siden av jobben. For å gjennomføre kveldskurs eller brevkurs må den ansatte være sterkt motivert. Dette er ikke noe som overordnede kan pålegge ansatte, selv om det hender at de anbefaler en ansatt å ta en bestemt ekstern utdanning.

Informasjon om bedriftens stipend til ekstern høyere utdanning får de ansatte fra ulike kilder: personalhåndbok, introduksjonskurs, særskilte informasjonsskriv, intern kurskatalog. Noen bedrifter utlyser stipendene en eller to ganger i året, slik at tildelingen passer med studiestart vår- og høstsemester. Andre bedrifter lar de ansatte søke stipend når som helst i løpet av året.

Vanligvis er det opplæringsavdelingen som administrerer stipendordningen. Men i Braathens SAFE er det et eget fond, som administreres av en advokat. Omtrent 3/4 av midlene går til å finansiere "etterutdannelse/omskolering hvor vedkommende kvalifiserer seg for fortsatt arbeide innen selskapet". Resten finansierer økonomisk hjelp til ansatte og etterlatte, feriested og andre velferdstiltak.

Alle fast ansatte kan søke stipend til ekstern høyere utdanning. Kravet til ansiennitet varierer, fra 1/2 år (fast ansettelse) til 2 år. Når søkere ikke får stipend, er det oftest fordi de ikke har arbeidet lenge nok i bedriften.

## 7.2 Hvor mange?

Et viktig poeng er at nesten alle søkere får stipend. I noen bedrifter sa de at hittil hadde alle søkere fått stipend (Norwegian Petroleum

Consultants, Braathen SAFE). Noen bedrifter har statistikk over søkere og tildelte stipend, i oljeselskapene Hydro og Elf hadde 85 - 95 prosent av søkerne fått stipend de siste årene. Også de andre bedriftene la vekt på at personlig initiativ til kompetanseoppbygging ble støttet av bedriften.

Bedriftene delte ut et stort antall stipend årlig. For Hydro olje- og gassgruppe, Elf, ABC-bank og UNI Forsikring var det mellom 50 og 100 stipend midt i 1980-årene. Disse bedriftene har mellom 1 500 og vel 2 000 ansatte. Også de mindre bedriftene delte ut stipend, slik som Winge reisebyrå og Grand hotell med omtrent 300 ansatte. Til og med en liten bedrift med seksti ansatte, Stefanhotellet, delte ut inntil ti stipend årlig (for utvalgte trainees).

Tabell 8. Prosentandel kvinner av ansatte som fikk stipend til utdanning, og prosentandel kvinner av alle ansatte i bedriften 1986-87 i tolv høyteknologi- og servicebedrifter.

Bedrift:	Ansatte som har fått stipend		Alle ansatte (1986/87)
	% kvinner		% kvinner
Norsk Hydro olje- og gassgruppen	49	(1986/87)	27
Elf Aquitaine Norge	67	(1985)	33
Norwegian Petroleum Consultants (NPC)	56	(1986)	33
IBM Norge	53	(1986)	20
Norsk Data	-		27
ABC-bank	over 50	(1987)	58
UNI Forsikring	50	(1987 etterutd)	64
Braathens SAFE	ca 50	(1986)	35
Stefanhotellet	71	(1986)	75
Grand Hotel	-		ca 60
Winge Reisebureau	-		75

Et sentralt spørsmål i hele vår undersøkelse av de tolv bedriftene er: Får de kvinnelige ansatte mindre personalopplæring enn de mannlige ansatte? Når det gjelder stipend til ekstern utdanning på deltid/heltid, ser det ikke slik ut.

Vi hadde ikke ventet at halvparten eller fler var kvinner av stipendmottakerne i bedriftene, både i servicebedriftene og i høyteknologibedriftene (i de bedrifter som hadde statistikk over stipendmottakerne).

I servicebedriftene var kvinnene 55 - 75 prosent av de ansatte (med unntak av flyselskapet, som har mange menn i tekniske stillinger). Det er positivt at kvinnene utgjør omtrent like stor andel av de ansatte som får stipend til ekstern høyere utdanning. Delvis har det vært slik lenge. I Braathens SAFE hadde omtrent 50 prosent av stipendmottakerne vært kvinner helt siden stipendordningen startet i 1978. I ABC-bank var stipend til videreutdanning desentralisert til divisjonene i 1986/87, tidligere ved sentral tildeling var over halvparten av stipendmottakerne kvinner. I UNI Forsikring var de som fikk stipend til etterutdanning 38 prosent kvinner i 1986 og 50 prosent kvinner i 1987. De manglet statistikk for stipend til videreutdanning, men av stipend til Bedriftsøkonomisk Institutt fikk kvinner 71 prosent.

I høyteknologibedriftene var kvinnene 20 - 35 prosent av de ansatte. Hvorfor var det relativt flere kvinner av de som fikk stipend til høyere utdanning? Vi vil legge vekt på at en mye større del av mennene allerede har høyere utdanning enn av kvinnene. Et eksempel er oljeselskapet Elf, der 44 prosent av mennene og 18 prosent av kvinnene hadde høyere utdanning i 1985. I Hydro olje- og gassgruppe hadde 75 prosent høyere utdanning, også her relativt fler av mennene enn av kvinnene.



Menn og kvinner som allerede har høyere utdanning, kan selvsagt søke stipend til mer høyere utdanning for spesialisering eller kombinert kompetanse - for eksempel ingeniører som studerer økonomi. Men vårt poeng er at det i høyteknologibedriftene er de uten høyere utdanning som har størst utbytte karrieremessig av å skaffe seg noe høyere utdanning ved hjelp av stipend. Og de fleste kvinnene er blant disse, i underordnede kontorstillinger. En kontorassistent eller sekretær som blir bedriftsøkonom på deltid, vil tjene mer på dette enn en ingeniør som blir bedriftsøkonom. Kvinnene kan med noe høyere utdanning komme ut av "kvinnestillingene" på kontoret. De kan konkurrere med menn om andre stillinger innen salg, økonomi, markedsføring - stillinger som har høyere lønn og bedre karrieremuligheter. Som de sa i IBM: "Når en ansatt har gått f.eks. B.I. over to år og blitt bedriftsøkonom, går vedkommende opp i utdanningskode og kan få andre stillinger i IBM. Ofte har sekretærer gjort dette."

### 7.3 Hvor mye?

Stipendet til den ansatte dekker vanligvis studieavgifter og bøker hundre prosent. Dette gjelder i sju av de tolv bedriftene. En bedrift gir oftest 100 prosent, men har formelt satt 50 - 100 prosent for ikke å binde seg. En annen bedrift gir 75 prosent i stipend. En tredje bedrift gir 50 - 60 prosent, den ansatte betaler en egenandel etter visse regler.

Bedriften betaler 2 - 3 000 kroner i stipend når den ansatte tar utdanning ved offentlig høyskole eller universitet. Men hvis den ansatte tar utdanning ved privat høyskole innen økonomi eller EDB, betaler bedriften studie- og eksamensavgifter på opptil 12 000 kroner i året eller 25 000 kroner for et toårig deltidsstudium (1987). Dette er mange penger, men ikke mer enn det bedriften må betale for et

par korte kurs. Kommersielle kursfirmaer tar 2 000 - 3 000 kroner pr dag (1987).

Hvor mye bruker bedriftene på slike stipend til ansatte? Ikke alle våre tolv bedrifter ga tall for dette. Noen brukte 50 000 kroner årlig (som var under ti prosent av samlet beløp til personalopplæring), andre brukte 150 000 kroner. Felles for alle bedriftene er at det ikke er stipend til ekstern høyere utdanning som veier tyngst i det samlede opplæringsbudsjettet.

#### **7.4 Utdanning på deltid i private bedrifter**

Stipend gis til utdanning som er kompetansegivende, det vil si som har eksamen. Frafall er et problem ved studier, og i særlig grad ved studier på deltid ved siden av jobb og eventuell familie. For å unngå å kaste bort penger på ansattes avbrutte utdanning, har flere av bedriftene den regel at bedriften betaler halvparten av studieavgiftene ved kursstart og den andre halvparten først når eksamen er avlagt.

Det normale er å få stipend til deltidsutdanning om kvelden ved siden av jobben. Et særskilt problem er ansatte som ikke arbeider ordinær dagtid, men har vaktordninger. Av våre bedrifter gjelder det flyselskapet (både bakkepersonell og flygende personell) og de to hotellene. Ledelsen er positiv til at ansatte søker stipend for ekstern utdanning. "Stasjonssjefen lar dem få bytte vakter, slik at de kan følge høyskoleutdanning to kvelder i uken." Det er lettere å bytte vakter i stasjonsarbeid og skranke enn på flightene innen flyselskapet. Flyvertinner må vanligvis gå over til jobb på halv tid for å kunne ta kurser. Også på hotellene er det nærmeste overordnede som ordner med bytte av vakter for de ansatte som tar kveldskurs med stipend. På Grand hotell fikk en resepsjonsansatt skifte over til dagjobb i

bestillingsavdelingen for å kunne gå ettårig kveldskurs ved Reiselivsakademiet. Det er nødvendig å være fleksibel.

Alle er enige i at det er hardt å skulle studere på deltid ved siden av full jobb og eventuelle familieforpliktelser. Det siste har særlig vært en hindring for kvinner, og er det ofte fortsatt. Men i alle de elleve bedriftene med stipendordninger intervjuet vi kvinner som hadde tatt høyere utdanning ved siden av jobben - og vi hørte om enda flere. Noen av kvinnene var unge og ugifte, andre hadde småbarn eller skolebarn. De hadde studiene i et halvt til to år, ikke fire - fem år som ved deltidsutdanningene ved Bankakademiet (kapittel 6.6). Allikevel er det imponerende at disse kvinnene klarer å bruke den mulighet bedriften gir til videre kvalifisering utenom arbeidstiden, siden kvinner fortsatt vanligvis har hovedansvaret for husarbeid og barn.

Oljeselskapet Elf gir en type stipend også til ansatte som tar utdanning delvis i fritiden, delvis i arbeidstiden. De får en viss kompensasjon for fravær fra arbeidet, men ikke full lønn. Dette kan ha sammenheng med at de bruker Rogaland DH, som ikke har så mye kveldskurs som de private høyskolene.

Noen av våre bedrifter gir stipend til ansatte som studerer på heltid med permisjon uten lønn. Andre av våre bedrifter gir ikke stipend da. Braathens SAFE har ikke gitt stipend til ansatte som studerer jus, tar lærerutdanning o.l. Grunnen kan være at disse utdanningene er lite relevant for bedriften. Men ansatte har allikevel fått permisjon uten lønn, slik at de er sikret en jobb i bedriften senere.

Stefanhotellet har en spesiell ordning for trainees. Det vanlige er at nyutdannede fra universitet/høyskole uten særlig bransjeerfaring er trainees i ett - to år med jobbotasjon og kurs. I Stefanhotellet er

rekkefølgen omvendt. Etter prøvetiden er inntil ti unge (av ialt seksti ansatte) trainees i to år. I arbeidet får de prosjektoppgaver og assisterende lederoppgaver, de går kurs og utveksles med andre hoteller i kjeden. Deretter får de stipend til to års høyskoleutdanning. Stipendet dekker semesteravgifter og bøker. Studentene må ta opp studielån eller spare opp av traineelønnen, dessuten må de være sommeravløsere to somre. Noen trainees velger å studere på deltid, når høyskolen ligger i Oslo. Studentene jobber heltid, men de får tilpasset vaktene slik at de kan følge undervisningen.

Stipend til heltidsutdanning og permisjon med lønn er det bare oljeselskapet Elf som har gitt. Det har ikke vært så mange søkere til denne typen stipend. I 1985 var dette 5 stipend av ialt 53. I løpet av en treårsperiode var det 14 prosent av stipendene som gikk til heltidsutdanning med lønnet permisjon. Dette var både teknisk utdanning (teknisk fagskole, maritim høyskole, universitet) og økonomisk-administrativ utdanning. Moderselskapet Elf er fransk, og i Frankrike har ansatte siden 1971 hatt rett til lønnet utdanningspermisjon for maksimalt ett år eller 1 200 timer under visse betingelser.

## 7.5 Bindingstid?

Bedriften investerer i de ansatte når den gir stipend til ekstern høyskoleutdanning. Forsøker bedriften å sikre utbyttet av denne investeringen ved å kreve at den ansatte arbeider i bedriften en viss tid etter utdanningen, såkalt "bindingstid"? Fem av våre elleve bedrifter som gir stipend, praktiserer ikke bindingstid. Dette er bl.a. oljeselskapene Elf og Hydro. Norwegian Petroleum Consultants hadde tidligere bindingstid på ett år, men er gått bort fra det. "Det er ikke

på den måten en beholder folk." Braathens SAFE har mulighet for å kreve bindingstid, men de praktiserer det ikke. At Stefanhotellet ikke har bindingstid, kommer av at deres trainees allerede har arbeidet i to år før de fikk stipend til utdanning.

Et argument mot bindingstid er at de ansatte vanligvis har arbeidet i bedriften i mange år, ihvertfall flere år, før de får stipend. De har gjort en innsats allerede. Et annet argument er at bindingstid virker psykologisk uheldig. Ansatte som føler seg "holdt igjen", blir mindre motiverte til å gjøre en god jobb.

Seks bedrifter praktiserer bindingstid av våre elleve bedrifter som gir stipend. Bindingstiden er ett år i IBM, Norsk Data og Winge reisebyrå, to år i UNI Forsikring, fra et halvt til to år lik utdanningstiden i Grand hotell. Dessuten praktiserer Elf en bindingstid på to år for ett års utdanning med lønnet permisjon. Den lengste bindingstiden har ABC-bank. Stipendet avskrives med fem tusen kroner årlig opp til tre år og deretter med seks tusen kroner årlig. For stipend til to års deltidsstudier ved BI på ca tjuvfem tusen kroner, blir det en bindingstid på fem år.

Bindingstid vil ikke si at den ansatte ikke har juridisk rett til å slutte i bedriften. Derimot må den ansatte betale tilbake stipendet helt eller delvis hvis vedkommende slutter før bindingstiden er over, eller slutter underveis i utdanningen. Noen bedrifter gir formelt stipendet som lån. Etter bindingstiden ettergis lånet.

## **7.6 Stipend til hvilke utdanninger?**

En form for utvikling eller karriere vil være den ansattes motivasjon for å ta ekstern høyere utdanning i tillegg til sin grunnutdanning. Vi legger vekt på at dette kan gå i to ulike retninger:

- \* spesialisering, den ansatte går "i dybden" innen et arbeidsområde eller fagfelt som han/hun allerede behersker. Dette kan gi avansement til spesialiststillinger.
- \* "kombinererte kompetanser", den ansatte går "i bredden" for å supplere det kjente med nye arbeidsområder eller fagfelt. Et eksempel er når tekniske fag suppleres med økonomiske fag og språk. Dette kan gi avansement til lederstillinger, eller overgang til andre avdelinger innen bedriften.

En rekke stipend går til ansatte som spesialiserer seg ved å ta ekstern høyere utdanning: Bankansatte tar utdanning til fondsmegler og eiendomsmegler. De fleste trainees fra Stefanhotellet tar Hotellhøyskolen i Stavanger, som har toårig økonomisk-administrativ linje samt ettårige linjer for kjøkkensjef og resepsjon. Andre hotellansatte tar Statens Husøkonomhøyskole for å bli leder for værelsesbetjeningen, det som tidligere het oldfrue. Hotellansatte i resepsjonen og ansatte i reisebyrå tar ettårig kveldskurs ved bransjens Reiselivsakademi. Kabinpersonalet (flyvertinner, stewarder og pursere) i flyselskap tar språkkurs. Teknisk bakkepersonell i flyselskap lærer teknisk tegning. Geolog i oljeselskap tar organisk geokjemi ved universitet. Andre ansatte i oljeselskap studerer fysikalsk kjemi og informatikk ved universitet. Informasjonsmedarbeidere i Norwegian Petroleum Consultants går tekstforfatterkurs. Ansatte i personalavdelinger går halvtårige eller ettårige kurs i personaladministrasjon ved Bedriftsøkonomisk institutt, Norges Handelshøyskole og Rogaland distriktshøyskole. Dette er noen eksempler fra de tolv bedriftene.

EDB utdanning tar de ansatte med stipend i de fleste av våre tolv bedrifter. Dette kan være spesialisering eller kombinert kompetanse, avhengig av hvilken utdanning den ansatte har fra tidligere. Både kontorphonale og teknisk personale tar EDB. I våre Oslobedrifter tar de ansatte deltidsstudier ved EDB-høyskolen (nå Norsk Høyskole

for Informatikk) og Datahøyskolen. Ved disse private høyskolene kostet et års studium 20 - 25 000 kroner i 1986. Offentlige høyskoler og universiteter har ikke like godt tilbud på deltidsstudier innen EDB fag, og det er bare unntaksvis at ansatte får stipend til heltidsutdanning med permisjon.

Økonomisk-administrativ utdanning for de ansatte er det dominerende feltet for stipend, uansett hvilken bransje bedriften er i. For eksempel i Norwegian Petroleum Consultants gikk 40 prosent av stipendene til deltidsstudier ved Bedriftsøkonomisk institutt. For ansatte i økonomiavdelinger vil det være spesialisering, for andre vil det være å få kombinert kompetanse. Alle kategorier ansatte tar økonomisk-administrative fag, fra sekretærer og trafikkanstatte på flyplass til ingeniører.

De korteste enhetene ved høyskoler er halvårige spesialkurs ved Bedriftsøkonomisk Institutt, i markedsføring og en rekke andre fag. "Grand hotell har stadig folk på spesialkurs ved BI." Det samme kan mange av våre andre bedrifter si. Hydros olje- og gassgruppe har en avdeling i Bergen som bruker Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet innen bedriftsøkonomi, organisasjonsfag, arbeidsrett, skatterett m.m. Oljeselskapet Elf i Stavanger bruker tilsvarende kurs ved Rogaland distriktshøyskole. Disse private bedriftene bruker like gjerne offentlige som private høyskoler til ansattes videreutdanning. Men hittil har offentlige høyere læresteder, og særlig universitetene, vært mindre fleksible i å tilby deltidsundervisning tilpasset yrkesaktive.

De fleste bedriftene nevnte at ansatte hadde fått stipend til å ta utdanning ved Markedsføringshøyskolen, Markedsføringsskolen eller Institutt for markedsføring IFM. Dette er utdanninger som på deltid tar fra 1/2 til 2 1/2 år. Særlig bedriftene innen service og turisme var opptatt av å tilføre de ansatte mere kompetanse på dette feltet.

Trolig den mest typiske eksterne utdanning med stipend for de ansatte i våre tolv bedrifter, er toårig deltidsutdanning til bedriftsøkonom ved Bedriftsøkonomisk institutt. Etter å ha intervjuet ansatte som hadde tatt BI og hørt om andre ansatte som hadde gjort det, fikk vi av og til en følelse av at "alle" hadde tatt BI - noe overdrevet. Noen ansatte har tatt ettårig utdanning på heltid til bedriftsøkonom. De har fått permisjon uten lønn, og har måttet spare opp penger eller ta opp studielån.

Et alternativ til kveldskurs ved BI og andre høyskoler er å ta brevkurs. Ansatte i flere av våre tolv bedrifter fikk stipend til NKI Bedriftslederskolen eller NKS kurs i bedriftsøkonomi, organisasjons-teori o.l. Dette var ikke bare ansatte ved bedriftenes avdelinger rundt om i Norge, men også de som arbeidet i Oslo der det er mange høyskoletilbud. Brevkurs kan være lettere å tilpasse familieforpliktelser, men samtidig mer krevende å gjennomføre enn å møte andre på kveldskurs.

Kombinert kompetanse kan omfatte annet enn økonomisk-administrative fag. Språkkunnskaper er viktige både i turismebedriftene (flyselskap, hoteller, reisebyrå) og i bedrifter med internasjonale forhandlinger (oljeselskaper, databedrifter, engineering). Disse bedriftene har ofte interne språkkurs. Men i tillegg får ansatte stipend til å ta eksterne språkkurs. Det kan være tysk, fransk, spansk for turismebedrifter. Teknisk utdannede i høyteknologibedriftene lærer avansert engelsk for forhandlinger o.l. Både i IBM, Norsk Data og Elf er engelsk konsernspråket. I Elf må ansatte dessuten lære fransk, hvis de vil på konsernets kurs eller jobbutveksling i Frankrike som et ledd i karrieren.



Vi vil understreke at ingen av våre tolv bedrifter gir ansatte stipend for å ta høyere utdanninger som varer mer enn to år. De ansatte får ikke "gratis" bli siviløkonomer, sivilingeniører, jurister eller tilsvarende lange universitetsutdanninger.

Heller ikke treårig ingeniørutdanning er det vanlig at bedriften betaler for noen av sine ansatte. Når noen få ansatte får stipend til ingeniørhøyskole, er det NKI brevkurs ved siden av jobben. Dette forekom for teknisk vedlikeholdspersonell i Braathen SAFE og fagarbeidere/teknikere i oljeselskapet Elf. Men dette er unntaket og ikke regelen. Teknisk utdanning på høyskolenivå er "inngangsbilletten" til de høyteknologiske bedriftene, og ikke noe de tilbyr å finansiere - i motsetning til hva Televerket har gjort med sin interne ingeniørutdanning.

Tar kvinner andre typer høyere utdanning med stipend enn menn gjør i de tolv bedriftene? Vi vil svare både ja og nei. Ja, fordi ingen kvinner tar rent tekniske utdanninger som NKI ingeniørhøyskole, maritim høyskole o.l. (Men også få menn gjør det med stipend.) Ellers vil vi svare nei. Både kvinner og menn tar naturvitenskapelige utdanninger innen kjemi og matematikk. Både kvinner og menn studerer språk, f.eks. fransk i det franske oljeselskapet Elf. De fleste stipend går til økonomisk-administrativ høyere utdanning. Det gjelder for både kvinner og menn. Ut fra den oversikten vi har ser det ikke ut til at kvinner og menn velger ulikt innen dette fagfeltet. Spesialkurs, toårig bedriftsøkonomutdanning, markedsføringshøyskole, studium ved distriktshøyskole, brevkole - alt velges av både kvinner og menn.

## 7.7 Oppsummering: opplæring for jobben eller for karriere?

Det meste av personalopplæringen er nødvendig for å utføre den nåværende jobben godt. Opplæring kan også gi grunnlag for karriere. Men ingen ansatte får opprykk fordi de har tatt noen korte kurs - ihvertfall ikke i 1980-årene. Ansatte kan bli forfremmet når de har tatt lenger, bredere utdanning utenfor bedriften. Elleve av de tolv bedriftene ga stipend til ansatte som på eget initiativ tok jobbrelevant eksamensrettet høyere utdanning. I noen offentlige etater fikk utvalgte ansatte permisjon med lønn for å studere. Men bare et oljeselskap blant våre tolv bedrifter hadde slik praksis. I alle de andre bedriftene måtte de ansatte studere på deltid (kveldskurs, brevkurs) ved siden av jobben.

Stipendet dekket bøker og studieavgifter, vanligvis for utdanninger som varte fra et halvt år til to år. Dette ble opptil tjuetusen kroner for studier ved private høyskoler - men arbeidsgiver må betale like mye for et par kortvarige kurs fra kommersielle kursfirmaer. Også offentlige høyskoler og universiteter ble brukt, men hittil har private høyskoler i større grad tilbudt deltidsutdanning. Fem av de elleve bedriftene praktiserte "bindingstid" på ett - to år etter stipendperioden. De fleste stipend gikk til økonomisk-administrative fag, men bedriftene har gitt stipend til en rekke utdanninger innen EDB, naturvitenskap og ingeniørfag, hotellfag, språk osv.

Tidligere var det bare mannlige ansatte som ville eller kunne studere ved siden av jobben. Men det siste tiåret har også kvinnelige ansatte gjort dette, selv når de har småbarn. Når de får noe økonomiutdanning, kan kvinner gå fra kontor/sekretærstillinger til andre stillinger i bedriften med bedre karrieremuligheter.

## 8 FRA EKSTERNE KURS TIL INTERNE "SKREDDERSYDDE" KURS

Under intervjuingen i 1986/87 av opplæringsledere og ansatte i ulike stillingsgrupper i de tolv høytteknologi- og servicebedriftene oppdaget vi et fellestrekk: I løpet av de siste årene hadde disse bedriftene redusert bruken av kortvarige og dyre eksterne kurs for de ansatte. Ut fra kursbrosjyrer og avisreportasjer ser det ut til at denne tendensen har fortsatt i 1988 og 1989.

Med eksterne kurs mener vi at andre enn bedriften arrangerer kursene (kommersielle kursfirmaer, leverandører, skoler o.a.) og at kursene er åpne for ansatte i alle bedrifter, eventuelt alle bedrifter innen en bransje.

Et alternativ til å betale for flere korte eksterne kurs er å bruke pengene til stipend for ansatte som tar utdanning med eksamen ved universitet eller høgskole. Nesten alle de tolv bedriftene vi undersøkte, hadde gjort dette (se kapittel 7). De ansatte får da mer grunnleggende faglig eller yrkesmessig kompetanse, mens eksterne kurs vanligvis er mer spesialiserte.

De tolv bedriftene hadde også satset på å erstatte eksterne kurs med interne kurs, arrangert av bedriften selv. De brukte både egne ansatte og eksterne konsulenter som kursledere. Vi skal nå gi eksempler på skifte fra eksterne til interne kurs innen ulike fagområder og for ulike stillingsgrupper: produktkurs, EDB- og økonomikurs, sekretærkurs, servicekurs, personlig utviklingskurs, lederkurs.

## 8.1 Produktkurs

Forsikringsselskapet UNI har delvis gått bort fra å sende ansatte på produktkurs ved bransjens Forsikringsakademi, og isteden laget interne produktkurs ved UNI-skolen. De interne kursene er tilpasset selskapets rutiner og spesialområder. Dette var nødvendig på grunn av økt differensiering og spesialisering innen bransjen. Det blir større forskjeller mellom produktene fra ulike forsikringsselskaper. Forsikring blir dermed mer lik andre bransjer. Det vanlige er at produktkurs er interne fordi produktene er bedriftsspesifikke og ikke felles for bransjen.

## 8.2 EDB- og økonomikurs

Innen områdene EDB og økonomi bruker våre tolv bedrifter i stor grad eksterne kurs. Dette er arbeidsområder og faglige kunnskaper som er felles for bedrifter i ulike bransjer. Ansatte kan bringe med seg kunnskapene fra tidligere skoler/kurs og fra sine tidligere arbeidsplasser. Den bedriftsinterne tilpasningen skjer gjennom læring i arbeidet. Men noen av våre bedrifter har også innført interne kurs innen økonomi og EDB. Et eksempel er oljeselskapet Elf. I perioden 1976 - 80 sendte de oftere ansatte på eksterne økonomikurs. De gikk over til å ha interne kurs i budsjettering, regnskap og prosedyrer. De hadde også fire introduksjonskurs til ulike bruksområder for EDB.

## 8.3 Sekretærkurs

Våre tre høyteknologibedrifter innen olje og engineering har mange sekretærer. Bedriftene har gått over fra å bruke eksterne kurs til å ha interne sekretærkurs, men med bruk av eksterne konsulenter.

Oljeselskapet Elf var, i likhet med andre oljeselskaper, rause med personalopplæring i "de gode årene" fra omtrent 1976 til 1980. "Alle sekretærer på alle nivåer ville gå på kurs." Via tilbakemeldinger registrerte en at de hadde fått lite igjen for det, det var mange dårlige eksterne kurs. Opplæringsavdelingen laget derfor et opplegg for interne sekretærkurs på tre nivåer, ut fra antall år med yrkeserfaring. Kursene varte tre - fire dager. De kombinerte profesjonell utvikling, personlig utvikling og organisasjonskunnskaper.

Olje- og gassgruppen i Hydro sendte noen sekretærer på kurs i utlandet rundt 1980. Et kurs for "Executive secretaries" i London ble beskrevet av en tidligere deltaker som "svært elementært", det var flaut at det ble tilbudt erfarne sekretærer. Dessuten var kurset preget av tradisjonelle kjønnsroller, engelske holdninger ligger "tyve år etter Norge". Kurset ble tilbudt fordi den overordnede hadde gode erfaringer med kursfirmaet. (Teknologiske kurs er mindre kulturavhengige.) Også andre norske oljeselskaper hadde sendt sekretærer til dette kurset. Det eneste positive med kurset var å møte sekretærer fra ulike europeiske land og U-land.

Senere i 1980-årene har olje- og gassgruppen i Hydro gått over til å ha internt sekretærkurs. I likhet med Elfs kurs kombinerer det faglig utvikling, personlig utvikling og kunnskaper om organisasjonen. Bedriften bruker en konsulent som i 1987 var fra kursarrangøren NILA (Norsk institutt for ledelse og administrasjon), et firma som har bransjeerfaring fra mange års kurser for ledere, teknologer og sekretærer i høyteknologibedrifter og teknologiske forskningsinstitutter. Når eksterne konsulenter brukes til interne kurs, er det viktig at disse kjenner bransjen og gjerne bedriften.

Kursarrangøren NILA holdt både eksterne og bedriftsinterne sekretærkurs. I en brosjyre fra 1986 om Sekretærutvikling trakk de fram fordelene ved interne kurs: "Deltakelse i våre åpne seminarer er ofte startskuddet for skreddersydde sekretærprogrammer. NILAs senter for teknologisk ledelse har bred erfaring i å gjennomføre bedriftsinterne seminarer for sekretærer. Ved interne seminarer kan bedriften bl.a. oppnå:

- \* at flere får opplæring i løpet av kort tid (kan være aktuelt for nye medarbeidere)
- \* større gjennomslagskraft for ny læring ved at de som jobber sammen deltar samtidig
- \* spesiell vekt kan legges på bedriftens egne administrative rutiner.

Bedriftsinterne seminarer kan bestå av elementer fra våre åpne seminartilbud, eventuelt supplert med bidragsyttere fra bedriften. Vi skreddersyr ut fra din bedrifts spesielle behov!" (våre understrekinger)

Norsk Hydro olje- og gassgruppe har ikke bare gått fra eksterne til interne sekretærkurs. De har også gjort forsøk med å kople sammen interne sekretærkurs og interne lederkurs, ved å ha noen felles sesjoner med gruppearbeid. Opplæringslederen mente at bedriftskulturen blir fragmentert når ulike stillingsgrupper (ledere, teknologer, sekretærer) går ulike kurs, enten kursene er eksterne eller interne. Felles interne kurs kan skape felles referanseramme.

Formålet med å kople sammen de to interne kursene var at ledere og sekretærer kunne diskutere arbeidsdelingen og oppfatninger av hverandres arbeid. Sekretærer kan avlaste teknologer og ledere med prosjektadministrasjon. NILA hadde slike kurs for sekretærer. Men det hjelper lite å lære prosjektadministrasjon hvis ledere og teknologer i avdelingen ikke vil eller ikke tør å overlate disse arbeidsoppgavene til sekretærene. Det er nødvendig at de ulike

stillingsgruppene diskuterer dette. Interne kurs med bistand av konsulenter kan være en start til senere diskusjoner og endringer i arbeidsdelingen innen avdelingen.

#### 8.4 Servicekurs

Flyselskapet Braathens SAFE brukte tidligere det eksterne servicekurset (populært kalt "smilekurs) fra SAS Service School. I årene 1982 - 1985 ble kurset holdt mange ganger. Det var frivillig for de ansatte og foregikk utenom arbeidstiden. Ialt deltok ca 800 - 900 av bakkepersonalet eller 2/3. Kurset ble ikke holdt for flygere og kabinpersonell på grunn av uenighet mellom ledelse og fagforeninger, men noen av kabinpersonellet deltok allikevel. Vår informant fra kabinpersonellet syntes kurset var OK, men at slike kurs har begrenset virkning. "Det er et push i øyeblikket, men man går fort tilbake til den man egentlig er." Det må skje noe mer i jobben for å få varige forandringer.

Opplæringslederen (som kom inn etter at SAS kursene var startet) var opprinnelig skeptisk til dette kurset, å skulle "omvende" femti eller flere deltakere. (På prosessorienterte kurs har en sjelden mer enn ti - femten deltakere.) Etter å ha deltatt selv ble hun positiv. Kurset "Personlig service" tar opp hvordan en opplever og behandler andre mennesker, både kolleger og kunder. Dårlig samarbeid og dårlig service får økonomiske konsekvenser. Opplæringslederen mente en del av deltakerne ble forandret av kurset, de som var åpne for budskapet om å ta ansvar.

Braathens SAFE bruker ikke lenger eksterne servicekurs. Delvis skyldes dette ulike vurderinger av hvilken effekt kursene hadde. Opplæringsleder la vekt på at disse kursene sammen med omtale av "SAS-modellen" i media hadde ført til at flere innså at

serviceinnstilling er viktig, og at dette også gjaldt de unge som søkte seg til flyselskapet. Braathens SAFE har ikke innført egne rene servicekurs. Opplæringsavdelingen har imidlertid utformet de interne kursene med bedre integrasjon av faglige kunnskaper og service. Serviceorienteringen er kommet inn både i det felles introduksjonskurset for nyansatte og i de ulike fagkursene for billettsalg/booking, stasjon, frakt, stuere og kabinpersonale.

## 8.5 Personlig utviklingskurs

Det er kurs på to - fem dager som populært er blitt kalt "selvtillitskurs". Vel halvparten av våre tolv bedrifter har brukt slike eksterne kurs før de gjorde kursene interne. Dette er høyteknologibedriftene innen olje, data og engineering samt bank og forsikring. Reiselivsbedriftene (flyselskap, reisebyrå, hoteller) har ikke brukt personlig utviklingskurs, hverken eksterne eller interne.

Disse kursene er basert på handling først (f.eks. rollespill, presentasjon av et innlegg), deretter refleksjon og diskusjon. Psykologiske og sosialpsykologiske teorier skal være hjelpemidler for analyse av egne og andres handlinger, ikke pensum for å ta eksamen. Det viktige er ikke bare intellektuell forståelse, men trening i nye måter å handle på. Vekten ligger på mulighetene for endring, men også aksept for at mennesker er forskjellige. Kursdeltakerne skal sette seg egne konkrete endringsmål i arbeidslivet og eventuelt også i privatlivet i perioden mellom to kurssamlinger. Kursledere skaper (eller bør skape) en åpen og støttende atmosfære. Kursdeltakerne skal lære å gi både ros og konstruktiv kritikk, og å ta imot dette. Det er vanligvis ti - tjue deltakere, som tildels deles inn i mindre grupper på fire - fem personer.



Disse kursene er også blitt kalt "kvinnkurs" fordi mange kurs bare er åpne for kvinner og har kvinnelige kursledere. Dette startet i 1970-årene. Kvinner søkte på eget initiativ til kursene i personlig utvikling, betalte ofte selv og anbefalte etterpå kurset til venninner og kolleger. De foreslo også at den bedriften eller etaten de arbeidet i, skulle tilby slike kurs til flere av de kvinnelige ansatte. Det var sjelden kursene ble tilbudt kvinnelige teknologer eller kvinner med annen utdanning fra universitet/høyskole. Oftest var kursene et tilbud til sekretærer og andre kontoransatte, det vil si flertallet av kvinnene både i høyteknologibedriftene, bank og forsikring.

Bank var tidlig ute på dette kursmarkedet. Sparebanken Oslo/Akershus (den ene delen av senere ABC-bank) begynte å kjøpe ferdige "pakker" med personlig utviklingskurs for kvinnelige ansatte i 1978. Initiativet kom fra Likestillingutvalget. Banken brukte først et eksternt kurs med kvinnelig konsulent. Men de var ikke fornøyd med innholdet, det gikk ut på at idealet var å bli som menn. Det var et fremmed verdisyn, "det passet ikke vår organisasjon". Så prøvde banken to andre eksterne kvinnelige konsulenter. De var fornøyd med den ene (som arbeider i offentlig sektor) og fikk henne i 1983 til å lage et program som passet for banken. Det opplegget har de brukt siden. De engasjerer konsulenten, som er kursleder sammen med bankens opplæringsleder. Dette kurset i personlig utvikling holdes to - tre ganger i året og er åpent for kvinner som har tatt 2. avdeling eller fagkurs ved Bankakademiet (omtrent tre år tilsammen etter den obligatoriske to års grunnutdanningen). Det er voldsom søkning og lange ventelister. Opplegget er en ukes kurs på hotell med vekt på personlig utvikling, seks måneder i arbeid med egen kontrakt om faglig utvikling og nytt tre dagers kurs. Opplæringsavdelingen har fått veldig mye positiv tilbakemelding fra kvinner som har deltatt. Kvinner som har gått på kurs sammen, lager nettverksgruppe etterpå for støtte og kontakt på tvers av avdelinger. (Det meste av annen

opplæring i banken er lokal, men dette kurset er felles.) Det har blitt foreslått å åpne personlig utviklingskurset også for menn. "Gutta kunne trenge det like godt." Og det er nyttig for kvinnelige og mannlige ansatte å møte hverandre i slike sammenhenger. Men foreløpig ønsker de å prioritere kvinnene på grunn av de skjevheter som er, det er meget få kvinnelige ledere i banken.

Begge oljeselskapene Elf og Hydro (olje- og gassgruppen) startet med eksterne kurs i personlig utvikling for kvinnelige (kontor)ansatte i begynnelsen av 1980-årene. Elf brukte norske og amerikanske kvinnelige konsulenter, Hydro brukte norske og svenske kvinnelige konsulenter. Ved en evaluering av kursene i Elf fant en at kurskvinnene hadde gjennomsnittlig tatt mer utdanning etterpå og hadde fått flere stillingsopprykk enn sine kvinnelige kolleger på samme avdelinger (altså med samme sjef). Her kan det være seleksjon, at de mest motiverte også søker personlig utviklingskurs. I alle fall var erfaringene gode, i begge oljeselskapene ble det en del av handlingsprogrammet for likestilling i årene 1984-85 å lage slike interne kurs i personlig utvikling for kvinnelige ansatte. En brukte da nye kvinnelige konsulenter.

Både i Elf og i Hydro olje- og gassgruppe ble kursene i personlig utvikling etter kort tid gjort åpne for alle ansatte, også menn. Det samme skjedde i Norsk Data, der utviklingsdelen i kurs for sekretærer ble gjort om til kurset "Putt en tiger på tanken". Initiativet til å gjøre kursene felles for kvinner og menn kom delvis fra opplæringsavdelingen, delvis fra tidligere kvinnelige deltakere og delvis fra menn som søkte om å få bli med på kurset. Mannlige deltakere vurderer disse utviklingskursene positivt. Dette kan kanskje bidra til å redusere nedvurderingen av og fleipinga med "selvtillitskursene" fra mannlige sjef og kolleger, som kvinner har opplevd i de ulike bedriftene.

Ikke alle utviklingskurs er stemplet som "kvinnekurs". Kurs i TA eller transaksjonsanalyse har vært populært også blant mannlige ansatte. (TA er en psykologisk retning som legger vekt på å vise hvordan ubevisste foreldre/barn-relasjoner i spørsmål om makt og kontroll spiller inn i våre voksen/voksen-relasjoner bl.a. gjennom kroppsspråket. Ved bruk av rollespill og etterfølgende diskusjoner forsøker en å løse opp i fastlåste reaksjonsmønstre, gjerne gjennom humor.) To av våre tolv bedrifter hadde interne kurs i transaksjonsanalyse, og noen ansatte hadde tidligere gått på eksterne kurs. Norsk Data hadde i 1986 et TA kurs som gikk over ti uker, fire timer en kveld i uken. Det er ikke vanlig at et prosessorientert kurs er lagt opp slik. Det vanlige er intensivt kurs på flere dager i sammenheng, eventuelt flere slike samlinger. Oljeselskapet Elf hadde TA kurs i 1986, det varte fire dager. I den interne kurskatalogen står det at "fortrinnsrett gis til utviklingsprogrammer innen seksjoner eller avdelinger". En fordel med å ha interne prosessorienterte kurs er at kurset kan brukes som ledd i en organisasjonsutvikling. I Elf hadde ansatte i en avdeling med samarbeidsproblemer, gått sammen på internt kurs i transaksjonsanalyse, med gode resultater. Avdelinger og seksjoner i Elf har brukt TA til "team building". Vi fikk høre at ledere som har opplevd dette selv, er positive. Andre (kalt "teknokrater") er skeptiske til at kurs kan forandre folk. Denne skepsisen kan også gjelde lederkurs.

## **8.6 Lederkurs**

Ti av våre tolv bedrifter hadde interne lederkurs i 1986/87, det gjaldt ikke de to hotellene. IBM har alltid hatt interne lederkurs. Vi vil her fokusere på fem av bedriftene, hvorfor de skiftet fra eksterne til interne lederkurs.

Reisebyrået Winge brukte til internt lederkurs sin egen opplæringsleder og en ekstern konsulent, som arbeider med "situasjonsbestemt ledelse". For å velge konsulentfirma har opplæringslederen sendt medarbeidere på ulike eksterne kurs for å teste kursene først. "Det er mange useriøse lederkurs." De har valgt et opplegg med flere samlinger i løpet av ett år. Først startet de med samlinger for Oslolederne, fra filialer og konsernadministrasjonen. Deretter hadde de samlinger for lederne fra byråene utenfor Oslo, syv filialer og ti relativt selvstendige tilsluttede byråer. I jobbperiodene mellom samlingene skal lederne lese teori. På samlingene legger en vekt på trening. Lederne får oppgaver som er forankret i deres daglige arbeid. Ut fra det snakker de teori. Opplæringslederen mente verdien for lederne ligger i å kunne diskutere sin egen situasjon. Noen ledere har vært gjennom eksterne lederkurs tidligere. Men det er verdifullt at lederkurset kjøres internt, slik at alle ledere får felles referanseramme. Vi intervjuet en yngre mellomleder som har deltatt sammen med de fire andre lederne fra sin avdeling ved konsernadministrasjonen. Mellom samlingene har de ikke hatt tid til å ta kontakt med deltakere fra andre avdelinger, til å utnytte det potensielle nettverket. Men innad i samme avdeling "prater de gjennom det", både litt teoretisk og strategisk, hvordan de skal løse problemer. Han sa ledertreningen har ført til bedre kommunikasjon blant mellomlederne i avdelingen. De diskuterer ansvarsområder, de tar ikke lenger organiseringen av arbeidet for gitt.

Norsk Data var en liten bedrift med rundt hundre ansatte tidlig i 1970 årene, da personalsjefen begynte der. "Det var ikke samme behov for lederkurs når ND var en liten bedrift." Når Norsk Data vokste utover i 1970-årene, var det opp til de enkelte ledere på ulike avdelinger hva de ville ta av eksterne lederkurs, de deltok individuelt. Når de kom tilbake etter kurset, hadde de ingen "sparring

partner", ingen som snakket samme språk - det hadde hun opplevd. Nå går flere, eller helst alle, ledere fra samme avdeling sammen på interne lederkurs. Etter kurset "snakker de samme språk". Da er det lettere å få gehør, lettere å få gjort noe. Norsk Data begynte med interne lederkurs i begynnelsen av 1980-årene og utvidet tilbudet etter 1985. Initiativet kom fra personalavdelingen, som ut fra sin kontakt visste hva lederne hadde behov for. Det ble ett kurs i intervjuteknikk og ansettelse og en kurssekvens: motivasjon og måloppnåelse, samtale og ledelse, konfliktbehandling. Dette var tre dagers kurs, tildels på hotell. Norsk Data brukte eksterne konsulenter, de samme som ved starten, delvis sammen med egne opplæringsfolk. Disse kursene var frivillige. Frivillig deltakelse kan ses som en del av Norsk Datas bedriftskultur, med vekt på selvstendighet for den enkelte ansatte og for arbeidsgruppene.

Men et grunnkurs for nye ledere var obligatorisk, dette to dagers kurset i Praktisk ledelse startet i 1986. Målsettingen var å bli kjent med Norsk Datas personal- og økonomirutiner samt organisasjonen gjennom møte med toppledelsen. En startet først med kurset for ledere i teknisk serviceavdeling. Det var vellykket, og en utvidet det til å gjelde alle nye ledere. Også andre bedrifter har denne typen obligatoriske grunnkurs for nye ledere.

Teknisk direktør trakk fram at Norsk Data har prøvet seg fram på hva slags lederprogrammer som er effektive. Selger ønsker å gjøre kurset generelt for å selge til mange. Kjøper har behov for kurs "innen sin ramme", tilpasset bedriften og jobben. Som Winge har også Norsk Data latt noen ledere prøve flere eksterne lederkurs. De valgte ut et som var tilpasningsbart: Kurset "3 D ledelse", med tre samlinger i løpet av et år, var tidligere frivillig for ledere på flere nivåer. I 1987 ble kurset obligatorisk for alle ledere i teknisk (service) avdeling i ND Norge. Dette var nytt i Norsk Data, å gjøre

et kurs obligatorisk for alle ledere i en avdeling, og ikke bare for de nyutnevnte lederne. En fordel med obligatoriske kurs er at da får en med de såkalte "stopperne", de ledere som trenger det mest, men som ikke søker til frivillige kurs. En leder i salgsavdelingen mente det er fornuftig å la alle ledere gå samme type lederkurs. Ellers blir det lett konflikter og misforståelser etterpå.

ABC-bank har intern lederopplæring nå, mens tidligere brukte en bl.a. Sparebankforeningens lederkurser. Mye opplæring er desentralisert i konserner og store bedrifter (se kapittel 5). ABC-bank skilte seg fra de andre bedriftene vi undersøkte ved at også den interne lederopplæringen var desentralisert i 1987. De to divisjonene Personkunder (Alminnelige banktjenester) og Næringsliv/finans hadde hver sin konsulent på heltid som arbeidet med lederutvikling innen divisjonen. Opplæringslederen sentralt mente dette var et problem, men de to divisjonene mente de var så spesielle. De to divisjonene har hatt ulike "kulturer", med flest bankutdannede innen divisjon Personkunder og flest siviløkonomer og andre universitetsutdannede innen divisjon Næringsliv/finans. Dette skyldtes at ABC-bank ble dannet gjennom en fusjon i 1985, mellom Sparebanken Oslo/Akershus (vesentlig personkunder) og sparebankenes forretningsbank Fellesbanken (næringslivskunder). Personalavdelingen ønsket felles lederkurser for de to divisjonene. Det var planlagt i 1987, da vi intervjuet, og ble gjennomført i 1988. Målet var å skape en felles ledelseskultur gjennom et program for konsernledelsen (ledere for seksjoner, divisjoner og regioner) og et lederkurs på tvers av divisjonene (ledere for filialer og avdelinger).

Sentralt arrangerte lederkurs i ABC-bank er to dagers kurs i "Medarbeidersamtaler" og tre dagers kurs i "Rekruttering og intervjueteknikk". Innen divisjon Næringsliv/finans er det et todagers

kurs for ledere på alle nivåer om ABC-bank, policy og personalpolitikk samt noe ledertrening.

Divisjon Næringsliv/finans har også hatt et internt utviklingsprogram for seksjonsledere. Sammen med en konsulent har de "jobbet gjennom" problemene etter fusjonen. Dette hadde de først gjort i divisjon Personkunder. De interne lederkursene har ført til at folk blir trygge på hverandre. Alle seksjonsjefene var nye i jobben, og på første samling var det "ullen tale". Senere ble det mer åpenhet.

Divisjon Personkunder er inndelt i regioner som omfatter flere filialer. Det er en sentral strategi for lederutvikling innen divisjonen. Den må tilpasses lokalt behov gjennom en arbeidsgruppe med deltakere fra divisjonen sentralt, regionadministrasjonen og filialene. En planlegger fire samlinger i løpet av et år for alle filialsjefer innen en region. Filialsjefene får da samme plattform. Mange har før gått lederkurs, men individuelt. Meningen er å knytte innholdet i ledersamlingene opp til deres daglige situasjon: problemer, samarbeid mellom filialer innen regionen, egen kompetanse, økonomisk resultatansvar, forholdet til overordnede og medarbeidere. De åtte regionene i Oslo og Akershus har litt ulike opplegg og kan lære av hverandre. En region bruker aksjonslæring, der filialsjefene deltar i prosjekter og lærer til grupper med andre sjefer. Forelesere vil være både eksterne og interne fra divisjonen sentralt.

I oljeselskapet Elf har den interne lederopplæringen vært planlagt, mens den eksterne har vært mer tilfeldig som de selv sa. I "de gode tidene" i 1970-årene ble ledere sendt på "eksotiske" kurs til bl.a. London og Bryssel. Lederkursene fikk mer preg av å være belønning med utenlandsopphold. Men dette var ikke noe spesielt for Elf, også de andre oljeselskapene brukte slike lederkurs. Med mer bevisst

planlegging av opplæring og med dårligere økonomi har en sluttet å bruke lederkurs i utlandet.

Av interne kurs hadde Elf et to dagers kurs i budsjettprosedyrer og kostnadsberegninger for ledere og andre som arbeider med dette. De hadde også et internt tre dagers kurs for alle ledere i bedriftens ledelsespolicy og administrative/personell prosedyrer. Dette var grunnlaget for å søke det fem dagers grunnkurset for nyutnevnte ledere med personalansvar. Fokus var på å holde medarbeider-samtaler, med kommunikasjons/motivasjonsteori og rollespill med video-opptak. Noen mente kurset burde gjøres obligatorisk, slik at de største "stopperne" blant lederne også må ta det. Videregående lederkurs (advanced management) hadde mye mer direkte sensitivitetstrening. Opplegget var kurssamling på ni dager, to år i jobb med individuelt program og så en ny samling. Det var høyst selektivt hvem som fikk delta, divisjonslederne valgte ut de femten deltakerne i hvert kull. Kursledere var psykologutdannet intern utviklingssjef og eksterne konsulenter, som lenge har samarbeidet og som også holder kurset i andre bedrifter. Kurset inneholdt tolv øvelser innen viktige problemområder: målsetting, holdninger, lønnsøkninger, lederstiler, organisasjon, livsplanlegging, kommunikasjon, hindringer for teamutvikling, forhandlinger, individuell karriereplanlegging. En kvinnelig deltaker trakk fram aktiv lytting, kreativitet, strategi og maktspill. Hun hadde lært mye, men det var "en tøff vinkling". Hun hadde også hatt stort utbytte av kontakten med ledere i andre avdelinger, deltakerne på et kull kan være rådgivere for hverandre. For oss ser det ut til at fordelene med å ha slike lederkurs rekruttert "på tvers" er at lederne da ikke er så direkte konkurrenter som ledere innen samme avdeling.



## 8.7 Hvorfor bedriftene har skiftet til interne kurs

Ut fra intervjuene med ledere, opplæringsfolk og andre ansatte er det klart at det er mange ulike grunner til at en bedrift går over fra å bruke eksterne kurs til å lage interne kurs. Vi kan oppsummere:

- \* Interne kurs er bedriftsspesifikke, med utgangspunkt i bedriftens produkter og rutiner.
- \* Interne kurs er bransjespesifikke, f.eks. kan bransjefaglige kunnskaper bli integrert i salgskurs og servicekurs.
- \* Interne kurs kan knytte forbindelsen mellom bedriftens strategi og den enkeltes daglige arbeid.
- \* Interne kurs gir en felles forståelsesramme f.eks. for ledere.
- \* Interne kurs kan gjøres obligatoriske for alle innen en stillingsgruppe.
- \* Interne kurs kan skape personlige nettverk mellom ansatte på tvers av stillingsnivåer og avdelinger/divisjoner.
- \* Interne kurs kan ta opp arbeidsdeling og samarbeid mellom ulike stillingsgrupper i bedriften, som ledd i organisasjonsutvikling.

Det vil prinsipielt være mulig å oppnå noe av dette ved at alle deltakerne på et eksternt kurs kommer fra bedriften. Men i praksis er da kurset på vei til å bli internt. Eksterne kurs har vanligvis ikke mer enn et par deltakere fra hver bedrift. Ansatte søker individuell og deltar individuelt i eksterne kurs, selv om deltakelsen kan være planlagt gjennom medarbeidersamtaler. Ansatte deltar derimot kollektivt i interne kurs. Sammensetningen av deltakerne er, etter vårt syn, noe av det viktigste ved interne kurs.

## 8.8 Bruk av eksterne konsulenter

Fordelene ved å bygge på eksterne kurs og å bruke ekstern kurskonsulent til interne kurs ble klart formulert av opplæringslederen i flyselskapet Braathens SAFE:

- \* Eksterne konsulenter står friere til å kunne kritisere og ta opp negative ting overfor kursdeltakerne (på lederkurs) og bedriftsledelsen. Konsulentene ser på bedriften i "helikopterperspektiv" ut fra sin erfaring med mange bedrifter. De kan snakke fritt uten å være redd for å miste jobben eller ødelegge sine karrieremuligheter innen bedriften.
- \* Eksterne konsulenter kan skiftes ut. Det kan oppstå motsetninger i løpet av et kurs, slik at kursdeltakerne ikke lenger tror på konsulenten. Da må en kunne skifte konsulent. Eller en "bruker opp" konsulenter. Lederkurs kan ses som en "batterioplading", og da trenger en "ny lut".
- \* Tidligere ledere kan som konsulenter holde lederkurs. (Dette er vanskeligere for ansatte i bedriften, det ville være tap av status for en leder å bli kurskonsulent.) Konsulenter som driver lederopplæring bør ikke bare være teoretikere, men ha erfaring fra ledelse.

## 8.9 Kombinert ekstern ekspertise og intern tilpasning

Hvordan de interne kurstilbudene er blitt etablert i våre tolv bedrifter har vi gitt eksempler på i dette og tidligere kapitler. Det har skjedd i et organisatorisk samspill mellom opplæringsavdeling, personalavdeling, linjeledere i divisjoner/avdelinger og ansattes organisasjoner - og ofte med deltakelse av eksterne kurskonsulenter. Riktignok kjøper bedriftene eksterne kurs på et marked, hvor det er "take it or leave it". Men bedriftene kjøper bevisst ulike kurs (f.eks. lederkurs) for å teste dem og for å kjøpe det beste kurset neste

gang. Hvis de vurderer det slik at kurset er nyttig for mange ansatte innen en stillingsgruppe eller avdeling, er neste skritt å engasjere den eksterne kurskonsulenten til å holde kurset internt. Ofte har da konsulenten samarbeidet med bedriftens folk om å gjøre kurset mer bedriftstilpasset. Resultatet blir et internt kurs utviklet fra et eksternt kurs. Om ikke dette blir et fullt ut "skreddersydd" kurs, kan vi kalle det "konfeksjon med individuell tilpasning".

Dette er eksempel på såkalt oppdragsutdanning (Brandt og Eeg-Henriksen 1986). Bedriften henvender seg til en ekstern kursarrangør: kommersielle kursfirmaer, universiteter og høyskoler, videregående skoler o.a. med ønske om et kurs eller utdanningsprogram for noen ansatte. Kursarrangøren kan ofte bygge på, kombinere og endre noe av den utdanningsvirksomhet som allerede foregår hos arrangøren. Denne kompetansen vil jo være forutsetningen for at bedriften henvender seg til nettopp denne kursarrangøren. Vi legger vekt på at oppdragsutdanning gir mulighet for å kombinere eksternt kompetanse fra markedet og intern tilpasning innen bedriften.

Ved intern opplæring skjer regulering og fordeling av kompetanse gjennom beslutninger innen bedriften. Ved ekstern opplæring skjer dette gjennom markedsmekanismer. Hva er det som får bedrifter til å velge å skaffe seg kompetanse gjennom å holde interne kurs, å kjøpe kurs på markedet, eller å kombinere dette? Her kan økonomisk teori og organisasjonsteori bidra til å belyse bedriftenes valg (Nordhaug 1987, side 54). Innen både Human Capital teori og transaksjonskostnadsteori er det viktig i hvilken grad kompetansen er generell eller bedriftsspesifikk, eller en blanding. Det mest effektive er å kjøpe på markedet generell kompetanse, i likhet med andre standardiserte råvarer og delprodukter. Det mest effektive er at bedriften selv gir bedriftsspesifikk opplæring, i likhet med at den lager spesielle delprodukter som skal inngå i et produkt. Kostnadene

for de alternative transaksjonene vil vise hva bedriften bør kjøpe og hva bedriften bør gjøre selv (Williamsson 1981). Det blir mer komplisert ved kombinasjoner, når bedriften samarbeider med andre organisasjoner, om produksjon eller som i vårt tilfelle om opplæring. Et poeng er at det ikke er mulig generelt å si at bedriftsintern opplæring er det beste, eller ekstern opplæring, eller slike kombinasjoner som vi har beskrevet. Det kommer an på hva som skal læres, hvem som skal lære det og hvorfor de skal lære det.

En grunn til at bedrifter velger interne kurs, er at dette kan bli billigere enn å kjøpe eksterne kurs. Vi skal i neste kapittel se nærmere på kostnadene for personalopplæring i våre tolv bedrifter og hvordan personalopplæringen vurderes økonomisk.

## 9 "ARBEIDSGIVER BETALER": HVOR MYE?

### 9.1 Hvor mye brukes til personalopplæring i Norge?

Samlet blir det store summer som brukes til personalopplæring. Anslag fra USA og Vest-Tyskland tyder på at private bedrifter bruker omtrent like mye årlig på personalopplæring som de samlede utgiftene til høyere utdanning, til både private og offentlige universiteter og høyskoler (Eurich 1985, Schütze 1984).

Et anslag for Norge er at bedrifter og offentlig sektor årlig bruker 2 - 3 milliarder kr til personalopplæring, inkludert lønn til ansatte under opplæring (Nordhaug 1987 b). Dette anslaget bygger på en undersøkelse av opplæringsutgifter i forhold til lønnsmassen blant medlemsbedriftene til Norsk arbeidsgiverforening (1983) og en undersøkelse av opplæring av andre immaterielle investeringer i forhold til omsetningen blant medlemsbedriftene til Norges Industriforbund (1986). For ikke-industrielle bransjer og offentlig sektor bygger anslaget på andel som fikk personalopplæring (arrangert av bedrift eller bransjeorganisasjon) blant ansatte i ulike bransjer fra en individ-survey (1978).

Lønn til ansatte under opplæring utgjorde nærmere halvparten av opplæringskostnadene i Norsk Arbeidsgiverforenings undersøkelse. Hvis vi trekker fra dette i Nordhaugs anslag, får vi at bedrifter og offentlig sektor i begynnelsen av 1980-årene årlig brukte 1 - 1,5 milliarder kroner til opplæring av ansatte, ikke medregnet lønn under opplæring. Til sammenligning var de offentlige utgifter i 1987 til universitets- og høyskoleutdanning ca 5 milliarder kr og til videregående utdanning ca 7 milliarder kr.

Trolig brukes det nå mer til personalopplæring enn dette anslaget antyder. Mens bare 14 prosent av ansatte i 1978 fikk opplæring (arrangert av bedrift eller bransjeorganisasjon), antar Nordhaug at omtrent 25 prosent av ansatte i 1987 får personalopplæring arrangert eller finansiert av bedriften. Fortsatt er det store "hull" i det vi vet om kostnader til opplæring av ansatte, betalt av arbeidsgiver. Vi trekker ikke inn deltakerrater i vårt anslag, men bygger på andre opplysninger om utgifter til opplæring av ansatte.

Det ble foretatt en spørreskjemaundersøkelse for å kartlegge kostnader til personalopplæring i 1986 og organisering av opplæringen i 247 statlige virksomheter, både departementer og etater. Samlet ble det brukt 1,3 milliarder kroner til etatsskoler og annen personalopplæring. Av de 1 000 millioner kroner til etatsskoler brukte Forsvaret 650 millioner og Televerket ca 210 millioner kroner (Personaldirektoratet 1988).

Det er også andre kilder enn den enkelte bedrift eller etat som betaler for personalopplæring. Flere departementer gir bevilgninger. Kirke- og undervisningsdepartementet og Kultur- og vitenskapsdepartementet støtter etterutdanning av lærere, i tillegg til at kommuner og fylker også betaler.

Kommunal- og arbeidsdepartementet gir støtte til bedriftsintern opplæring (BIO) for å bidra til omstilling og fremme kompetansen, men denne støtten ble redusert fra 126 millioner kroner i 1984 til 12 millioner kroner i 1988 (St.prp. nr.1 1988-89, side 80). På kursene innen den ordinære arbeidsmarkedsopplæringen (AMO) deltar ikke bare arbeidsledige. I 1986 utgjorde ansatte 26 prosent av deltakerne, ut fra stikkprøver i noen fylker. Totalt var kostnadene for AMO 410 millioner kroner i 1988. Ansatte går trolig mest korte kurs på en - to uker. Men dette er kurs som gir spisskompetanse f.eks. i sveising,

både utstyr og materialer er dyre. Hvis vi fordeler kostnadene etter andel deltakere, blir det 1/4 eller ca 100 millioner kroner til AMO-kurs for ansatte i bedrifter. Men fordi dette er så usikkert, regner vi med kostnader for departementet på 50 - 100 millioner kroner.

Både i offentlig sektor og i privat sektor har arbeidsgivere og arbeidstakere bidratt til fonds for opplæring/opplysning og utvikling. Disse fondene er Tjenestemennenes opplysnings- og utviklingsfond (TOU) i statlig sektor, Det kommunale opplærings- og utviklingsfond (KOU) og i privat sektor opplysnings- og utviklingsfondet til Norsk Arbeidsgiverforening og Landsorganisasjonen i Norge. Tilsammen har disse tre fondene 227 millioner kroner i 1987. Fondene brukes til opplæring av tillitsvalgte og personalopplæring inkludert lederopplæring. Mye disponeres gjennom bransjeorganisasjoner og de enkelte fagforeninger.

For det vi har opplysninger om, industri og deler av offentlig sektor, var kostnadene for personalopplæring omtrent 2,2 milliarder kroner i 1986-87 (tabell 9).

Flere av de sektorene vi ikke har opplysninger om, har mye opplæring: bank og forsikring (bare Bankakademiet koster ca 30 millioner kroner); helsevesen (fylke/kommune); datamaskinbransjen (ikke med i undersøkelsene fra NAF eller Industriforbundet fordi bedriftene ikke er medlemmer der); forretningsmessig tjenesteyting med advokater, arkitekter, EDB-konsulenter, rådgivende ingeniører og andre høyere utdannede. Innen primærnæringene, varehandel og transport er det derimot mindre personalopplæring.

Tabell 9. Kostnader for personalopplæring innen privat sektor og innen offentlig sektor 1986-87. Lønn under opplæring ikke medregnet.

PRIVAT SEKTOR:

Industri 400 - 500 millioner kr. (1986)

Bygg og anlegg

Bank

Forsikring

Varehandel

Hotell og restaurant

Samferdsel

Forretningsmessig tjenesteyting

LO/NAF fond 117 mill. kr. (1987)

KAD bedriftsintern opplæring 23 mill. kr. (1987)

KAD AMO-kurs til ansatte 50 - 100 mill.kr. (1986)

Jordbruk, skogbruk

Fiske, fangst

OFFENTLIG SEKTOR:

Statlige etater og departement 300 mill. kr. (1986)

Etatsskoler 1 000 mill. kr. (1986)

TOU fond (statlig) 66 mill. kr. (1987)

KUD/KD etterutd. lærere 83 mill. kr. (1987)

Fylker/kommuner "

Fylker andre ansatte

Kommuner andre ansatte

KOU fond (kommuner) 44 mill. kr. (1987)

Ut fra dette vil vi anslå at utgiftene til personalopplæring i 1987 var nærmere 4 milliarder kroner. Her er det ikke regnet med lønn til ansatte under utdanning.



Tabell 9 viser at for store deler av arbeidslivet, både i privat sektor og i offentlig sektor, vet vi ikke hvor mye det brukes til opplæring av ansatte. Å få bedre oversikt over hvor mye som brukes til personalopplæring burde være en oppgave for bransjeorganisasjoner og arbeidsgiverorganisasjoner. Men det krever igjen at hver enkelt bedrift eller etat vet hvor mye de bruker til opplæring av sine ansatte, at dette ses som viktig informasjon for bedriften eller etaten selv.

## 9.2 Hvor mye bruker hver bedrift til opplæring?

Vi intervjuet i tolv høyteknologi- og servicebedrifter, som vi valgte ut nettopp fordi de innen sin bransje var kjent for å være opplæringsaktive. Disse bedriftene betaler for personalopplæring til mange ulike stillingsgrupper, og de har ofte vært pionerer på ett opplæringsområde f.eks. interne servicekurs. Men disse bedriftene bruker ikke dermed nødvendigvis mange penger pr. ansatt til personalopplæring. Riktignok var oljeselskaper, banker og datamaskinbedrifter kjent for å bruke mange penger til opplæring. Men det gjelder ikke reiselivsbedrifter, der vi valgte ut fire opplæringsaktive bedrifter.

I de tolv bedriftene vi intervjuet i, stilte vi spørsmål om hvor mye bedriften brukte til opplæring forrige år. I sju bedrifter visste ikke opplæringsleder eller andre dette. Siden intervjuet dekket mange spørsmål og varte en og en halv time, kunne vi ikke vente at opplæringsleder også hadde tid til å se på regnskaper for å finne samlede kostnader for opplæring. Vi har senere fått opplysninger om kostnader til opplæring fra flere av bedriftene.

Den desentraliserte opplæringen (se kapittel 5.1) gjør det også vanskeligere for opplæringsleder å kjenne de samlede kostnader.

Opplæringskostnadene finnes spredt i regnskapene fra de ulike divisjoner, avdelinger og regioner i tillegg til den sentrale opplæringsavdelingen. Fordelingen kan være slik:

- intern opplæring, sentralt
- ekstern opplæring, sentralt (eks. bransjehøyskoler)
- intern opplæring, lokalt (flere enheter)
- ekstern opplæring, lokalt       "
- stipend, sentralt.

I regnskapet kan også kostnadene til opplæring (kurs, skoler) være slått sammen med kostnader til konferanser og seminarer, som vi ikke regner som personalopplæring. Alt kan være postert som "reiser". I den nevnte undersøkelsen av statlige virksomheter var et spørsmål virksomhetens samlede kostnader til opplæring. "Mange virksomheter kan ikke lese svaret direkte ut av regnskapene sine, men er nødt til å gå inn på de forskjellige bilag, særlig reisebilag. 17 virksomheter (av 274) har av forskjellige grunner ikke gjort dette.." (Personaldirektoratet 1988) Det vil si 6 prosent av de statlige virksomhetene visste ikke hvor mye de hadde brukt til personalopplæring i 1986.

Det er ikke noe spesielt for de bedriftene vi intervjuet i at det er vanskelig å oppgi kostnadene for personalopplæring. I en spørreskjemaundersøkelse med svar fra 140 storbedrifter i 1984 var det 35 prosent av bedriftene som svarte at det var umulig å anslå de gjennomsnittlige opplæringsutgifter i året pr. ansatt, "til tross for understrekingen av at et grovt anslag er bedre enn ikke noe svar". (Knudsen 1988)

De storbedriftene som ga anslag over opplæringskostnadene, brukte gjennomsnittlig 8 000 kroner pr. ansatt i 1984. Dette er et usikkert tall, som bygger på separate anslag for ledere og for andre ansatte

fra bedriftene og på forutsetninger om den relative størrelsen av ledergruppen. Vel så interessant er variasjonen i hvor mye bedriftene bruker til opplæring : fra 400 til 45 000 kroner pr. leder, fra 0 til 28 000 kroner pr. andre ansatte. Dette er store bedrifter, noen med over fem tusen ansatte, de fleste med hundre - fem hundre ansatte. Bedriftene var i ulike sektorer: industri, bygg og anlegg, bergverk, skipsfart, handel, kreditt o.a. (Knudsen 1988) Det ser ut til at en del av norske storbedrifter er hva vi vil kalle "opplæringsfattige".

Hvor mye brukte så de bedriftene vi intervjuet til opplæring? Vi mener her direkte opplæringskostnader (i likhet med Knudsen): kursavgifter for eksterne og interne kurs, stipend til utdanning, lønn til internt opplæringspersonale og eksterne kursledere, utgifter til reise og opphold for eksterne kurs. Vi mener ikke indirekte kostnader: lønn til kursdeltakere når kursene skjer i arbeidstiden, lønn til trainees og lærlinger.

Også blant våre bedrifter var det store variasjoner i hvor mye de gjennomsnittlig brukte til opplæring pr. ansatt. For de seks høytteknologibedriftene var det fra 8 000 til 45 000 kroner pr. ansatt i 1986. Da hadde oljeselskapene allerede begynt innsparinger pga lave oljepriser, mens det var fortsatt meget gode tider innen databransjen. Våre datamaskinbedrifter brukte relativt mer til personalopplæring enn oljeselskapene og engineeringbedriften gjorde.

Det lille datakonsulentfirmaet Enator brukte 2,5 millioner kroner til opplæring av de 54 ansatte, det blir vel 45 000 kroner pr. ansatt - mest blant våre bedrifter. Alle de ansatte har høyere utdanning med stor spredning på fag, typisk for systemkonsulenter i databransjen. Enator brukte mange eksterne kurs i tillegg til interne kurs innen det svenskeid konsernet.

"The Big Blue" IBM Norge brukte i 1986 omtrent 40 millioner kroner til opplæring av de 1 300 ansatte, det blir vel 30 000 kroner pr. ansatt. Nesten alt dette er intern opplæring, gitt i Norge og ved konsernets europeiske kursentre. IBM skolen derimot gir vesentlig opplæring til kunder.

Norsk Data har god oversikt over opplæringskostnadene knyttet til internkursavdelingen IKA med vel førti instruktører. De direkte kostnader for interne kurs var 20 millioner kroner i 1986. I tillegg brukte Norsk Data litt mindre til reiser og eksterne kurs. Samlet skulle det bli omtrent 35 millioner kroner. Fordelt på de 2 000 ansatte i Norge blir det mellom 15 000 og 20 000 kroner pr. ansatt. (Men også en del ansatte fra datterbedrifter i andre land deltar på disse kursene, siden ikke alle produktkurs blir holdt i alle land som har datterbedrifter.)

Oljeselskapet Elf Aquitaine Norge hadde i 1986 et opplæringsbudsjett som tilsvarte omtrent fem hundre studieplasser. Hvis en regner at en studieplass koster femti - seksti tusen kroner, blir det 25 - 30 millioner kroner til opplæring av de vel 1 500 ansatte i Norge. Det vil si kostnadene til opplæring var i størrelsesorden 17 000 - 20 000 kroner pr. ansatt. Hvis vi ikke tar med prosjektansatte og midlertidige eksperter fra det franske moderselskapet, blir det 1 200 ansatte. Kostnadene blir da 21 000 - 25 000 kroner pr. ansatt.

Norsk Hydro olje- og gassgruppe brukte i 1986 gjennomsnittlig 10 000 - 15000 kroner pr. ansatt til opplæring. Med 1 600 ansatte brukte de til opplæring i størrelsesorden 20 millioner kroner. Tidligere brukte de mer, omtrent 25 000 kroner pr. ansatt.

Norwegian Petroleum Consultants (NPC) brukte i 1986 vel 6 millioner kroner til opplæring av de 850 ansatte, det vil si omtrent

8 000 kroner pr. ansatt. Dette er kostnadene for opplæring på kurs. Men det meste (70 - 80 prosent) av opplæringen foregår i den daglige arbeidssituasjonen og ikke på kurs.

Servicebedriftene brukte til opplæring fra 1 000 til 4 800 kroner pr. ansatt i 1986. Her har vi ikke opplysninger fra alle bedriftene.

ABC-bank hadde på grunn av den desentraliserte opplæringen vanskelig for å oppgi eksakte tall for 1986. Opplæringsleder anslo at de hadde brukt 3 - 4 millioner kroner til opplæring av de 2 500 ansatte. Det var gjennomsnittlig 1 200 - 1 600 kroner pr. ansatt. På oss virker summen liten til å dekke både Bankakademiet, interne kurs sentralt og lokalt, eksterne kurs og stipend til høyskoler. Til sammenlikning brukte Kreditkassen 4 300 kroner pr. ansatt til opplæring i 1986, ifølge intervjuer fra Voksenopplæringsrådet.

UNI Forsikring brukte 6,285 millioner kroner til opplæring i 1986 av de 2 200 ansatte. Det var gjennomsnittlig 2 800 kroner pr. ansatt. Dette omfattet både Forsikringsakademiet, UNI skolen, interne lokale kurs, støtte til etterutdanning og til videreutdanning.

Grand Hotel brukte til opplæring av de 400 ansatte 409 000 kroner i 1986 og 492 000 kroner i 1987. Det var gjennomsnittlig 1 000 kroner pr. ansatt i 1986 og 1 200 kroner pr. ansatt i 1987. I tillegg kommer kostnader ved å ha lærlinger og trainees. Av kostnadene til opplæring gikk omtrent halvparten til eksterne kurs (49 prosent i 1986 og 55 prosent i 1987), 40 prosent til interne kurs (begge år) og resten til småstipend for studiereiser.

Stefanhotellet brukte til opplæring av de 60 ansatte 286 000 kroner i 1986. Det var gjennomsnittlig 4 800 kroner pr. ansatt. Dette er mere enn i de andre servicebedriftene vi har tall fra. I 1987 brukte

de 4 600 kroner pr. ansatt. Omtrent 1/3 av kostnadene (32 prosent i 1986 og 36 prosent i 1987) var stipend til utdanning ved høyskoler og handelsskole, av dette gikk 8 prosent til studiestøtte under heltidsutdanning ved Hotellhøyskolen. Kostnadene til intern opplæring økte sterkt fra 20 prosent i 1986 til 60 prosent i 1987. Tilsvarende ble kostnadene for eksterne kurs redusert fra 48 prosent til 4 prosent. Stefanhotellet gikk over til å bruke vesentlig interne kurs og opplæringsdager, som er billigere enn eksterne kurs i registrerte utgifter. Men det medfører kostnader i form av tidsbruk at ansatte holder foredrag og har oppdrag i utlandet. Dessuten har hotellet større bemanning enn normalt ut fra antall gjester, fordi de erfarne ansatte må bruke av sin arbeidstid til å lære opp nyansatte og flere må ha kompetanse til å "ta over" andres arbeid.

Vi ønsker ikke å lage en "ti-på-topp" liste over bedriftenes opplæringskostnader. Det er selvsagt ikke noe mål for en bedrift å bruke mest mulig penger pr. ansatt til opplæring. Målet med opplæringen er at arbeidsoppgavene skal bli bedre utført, at kundene skal bli tilfredse, at bedriften skal selge mer og få et større overskudd. For bedriften er det viktigere å spørre om pengene blir brukt best mulig: Bør en bruke mindre til eksterne kurs og mere til interne kurs og stipend? Hvor mye bør en bruke til opplæring av ulike stillingsgrupper? Hvordan fordeles pengene på tekniske kurs, administrative kurs osv? Vi vil nå se litt nærmere på disse spørsmålene.

### **9.3 Interne kurs er billigere**

Timeprisen i kroner pr. deltaker var dobbelt så høy for eksterne kurs som for interne kurs. Det viste en større svensk undersøkelse av personalopplæring i nesten tre tusen bedrifter i 1975 (SOU 1977:92, side 71). Imidlertid var de interne kursene vanligvis av lengre

varighet enn de eksterne kursene. Derfor ble bedriftenes gjennomsnittlige kostnader pr. deltaker bare omtrent 30 prosent høyere for eksterne kurs enn for interne kurs.

Hvordan var prisforholdet mellom interne og eksterne kurs da vi intervjuet i bedriftene i 1986/87? De eksterne kursene er det lettest å få informasjon om. Riktignok oppgis ikke priser i annonser, det ser ikke ut til at pris er viktig i markedsføringen. Men i kataloger fra kommersielle kursarrangører i 1987 kostet tre dagers kurs i økonomi/administrasjon fra 4 000 til 6 000 kroner, like lange lederkurs kostet fra 5 000 til 9 000 kroner. Dette er bare kursavgift. Det vil si et kurs kostet fra 1 500 til 2 000 kroner pr. dag, for lederkurs opptil 3 000 kroner pr. dag.

I tillegg kom utgifter til hotell på omtrent 1 000 kroner pr. døgn og reise (bil, tog eller fly). For korte kurs på to - tre dager brukes mest hoteller i eller nær norske storbyer. For lederkurs og andre lange kurs brukes fortsatt høyfjellshoteler, men hoteller på charterturiststeder i Syd-Europa har blitt et alternativ. Med kursavgift, hotell og reise, kostet et kurs fra kommersielle kursarrangører omtrent 2 500 til 3 500 kroner pr. dag i 1987.

Noen kursarrangører var billigere. Bransjeorganisasjoner og Norsk Arbeidsgiverforening hadde i 1987 tre dagers kurs for omtrent 1 500 - 2 000 kroner. Kursavgiftene var 500 - 700 kroner pr. dag. Medlemsbedrifter betaler mindre enn andre bedrifter, fordi de allerede har bidratt gjennom sin kontingent til organisasjonen. (Det samme gjelder fagforeninger. Men kurs for tillitsvalgte faller utenfor det vi regner som personalopplæring, betalt av arbeidsgiver.)

Opplysningsorganisasjonene hadde billigere kurs. Noen bruker bare brevkurs, som rettes av lærer - det er vanskelig å sammenlikne med

kurs der deltakerne samles. Andre organisasjoner bruker brevkurs i kombinasjon med undervisning i klasserom. For å sammenlikne kostnader har vi regnet om kveldskurs med tre - fire timer en gang i uken til heldagskurs med sju timer. Vi har inkludert kostnadene til brev og annet materiell. Vi vil gi noen eksempler på kostnadsnivået. Oslo AOF hadde i 1987 21 timers kurs i regnskapsanalyse til 1 300 kroner, det vil si 433 kroner pr. dag. Et 18 timers kurs i taleteknikk kostet 500 kroner, eller 192 kroner pr. dag. Et seks dagers kurs i ledelses- og organisasjonsutvikling kostet 1 500 kroner, eller 250 kroner pr. dag. Det vil si omtrent 200 - 400 kroner pr. dag for et kurs. Det ser ut til at prisene er vel tusen kroner lavere pr. dag enn de kommersielle kursfirmaene.

Nesten alle kommersielle kurs- og konsulentfirmaer tilbyr en del av sine kurs som bedriftsinterne kurs. Fordelene for bedriften og de ansatte har vi tidligere diskutert (kapittel 8). Økonomisk sett er deltakeravgiften lavere enn ved eksterne kurs. Den oppgis ikke i kursbrosjyrene, men vil trolig være resultatet av forhandlinger ut fra kursets innhold og antall deltakere.

Når bedriften selv arrangerer kurs, er disse kursene vanligvis uten pris i den interne kurskatalogen. De avdelinger som sender deltakere til kurs, må ikke overføre midler innen bedriften til opplæringsavdelingen.

Men det finnes unntak. I internkurskatalogen for olje- og gassgruppen i Hydro 1986 - 87 sies det: "Internkurs koster også penger. Som en rettesnor kan en regne 1 000 til 1 500 kroner pr. dag. Dette gjelder for kurs hvor vi bruker eksterne konsulenter. Er det kun interne forelesere blir det rimeligere... I tillegg kommer utgifter til transport og overnatting. Normalt vil internkurs kunne konkurrere i pris med tilsvarende eksternkurs." For sju spesialkurs innen geologi



og geofysikk var prisen 1 500 til 2 500 kroner pr. dag avhengig av deltakerantall.

Det er flere grunner til at interne kurs vanligvis er billigere enn eksterne kurs:

- \* Egne ansatte, enten opplæringspersonale eller ulike stillingsgrupper, kan ha lavere lønn enn eksterne kurskonsulenter.
- \* En kan bruke bedriftens møterom eller undervisningsrom, og slipper å leie kurslokaler.
- \* Ved flere dagers kurs i bedriften slipper en utgifter til reise og hotell for ansatte.
- \* For konserner/bedrifter med mange lokalavdelinger kan det være dyrt å samle kursdeltakere ved hovedkontoret. En løsning er å sende kursledere/lærere til de større lokalavdelingene. Åtte av våre tolv bedrifter hadde lokalavdelinger, men ikke alle holdt lokale interne kurs.
- \* Bedrifter med mange ansatte og mye opplæring kan ha eget kurssenter, det vil være billigere enn å bruke hotell. Dette er aktuelt for flere dagers/ukers intensive faglige kurs og kurs basert på gruppeprosesser (lederkurs, kurs i personlig utvikling). Internasjonale konserner har vanligvis slike kurssentra i ett eller flere land. Et eksempel er IBM Norge som bruker eget kurssenter i Odalen, skandinavisk kurssenter ved Stockholm og europeisk kurssenter ved Bryssel.

#### **9.4 Dyrest opplæring for trainees og tekniske stillinger?**

De tolv bedriftene vi intervjuet i, har ikke regnskapstall for opplæringskostnader fordelt på ansatte i ulike stillingsgrupper. Men våre informasjoner tyder på at bedrifter bruker særlig mye til opplæring av nyansatte i traineestillinger og av ansatte i tekniske

stillinger. Det er uklart om bedriftene bruker spesielt mye til lederopplæring.

\* IBM Norge brukte til opplæring omtrent 45 000 kroner pr. ansatt i teknisk avdeling mot gjennomsnittlig 30 000 kroner pr. ansatt i hele bedriften. De stort sett høyskoleutdannede i teknisk avdeling er omtrent 1/5 av alle ansatte, de utfører teknisk service på kundenes maskinvare og programvare. (De utvikler ikke ny maskinvare og programvare, det gjøres ved IBM i andre europeiske land og USA.) Opplæringen er intern, men den blir dyr fordi de teknisk ansatte sendes på mange kurs til IBM kurssentra i England og Tyskland. Særlig gjelder dette for nyansatte det første året, når de er trainees.

Trainee er en opplæringsstilling med tidsbegrenset varighet for nyansatte. Formell opplæring gjennom kurs eller skoler er kombinert med systematisk jobbrotasjon mellom ulike oppgaver og avdelinger i bedriften, eventuelt også ved bedrifter i utlandet innen et konsern. Det er vanligvis krav om at trainees skal ha utdanning fra universitet/høyskole først, enten de rekrutteres eksternt eller innen bedriften. Trainee-programmet skal gi bedriftsspesifikke og bransjespesifikke kunnskaper. Annonser for traineestillinger oppgir en varighet fra tre måneder til tre år.

\* Oljeselskapet Elf hadde tre trainee-programmer med ialt elleve trainees da vi intervjuet høsten 1986. Disse programmene var "enormt dyre" som de selv sa. Elf måtte opprette programmene når de hadde behov for spesiell kompetanse som de ikke kunne få "på markedet". De rekrutterte både internt og eksternt, både menn og kvinner, til trainee-programmene. Programmene var:

1. boreteknologi, to år ved moderselskapet i Frankrike. Elf har lenge hatt mange trainees på dette feltet, men de vil neppe

fortsette med det fordi det nå finnes søkere med slik opplæring og erfaring.

2. undervannsteknologi, ett til halvannet år i Norge. Realister og sivilingeniører får bedriftsintern spisskompetanse.

3. kontraksadministrasjon, to til tre år i Norge. Tidligere måtte Elf sende ansatte til England for slik opplæring. Bedriften tok initiativ til å opprette en linje i kontraksadministrasjon ved Rogaland distriktshøgskole og støttet den økonomisk. (Bare to av de tjue studie plassene gikk til Elf ansatte).

\* IBM Norge har ettårig trainee-program for nyansatte salgs- og systemkonsulenter. De har ulike utdanninger fra universitet eller høyskole, ikke bare EDB-utdanninger. 9/10 rekrutteres eksternt. Til intern opplæring i traineeprioden bruker IBM 300 - 500 000 kroner pr. konsulent. Opplæringen blir dyr fordi den er langvarig (14 uker), foregår ved nordisk IBM kurscenter i Sverige og er delt opp i kursmoduler på to - tre uker med jobbperioder mellom slik at reiseutgiftene blir store. Mer enn femti konsulenter fikk slik utdanning i 1986, fordelt på ni kull eller klasser.

\* Også serviceingeniører er trainees det første året i IBM. Det er opplegg både for service på maskinvare og på programvare. Traineeene sendes på flere to - fire ukers kurs ved IBM kurscenter i England eller Tyskland, med jobbperioder i Norge mellom kursene. I traineeprioden får serviceingeniørene tre - fire måneder med kurs, omtrent som salgs- og systemkonsulentene. Men tidligere i 1970-årene var serviceingeniørene på kurs i utlandet seks - tolv måneder som nyansatte. En del av denne opplæringen er nå erstattet av IBM opplæringsprogrammer via terminal før kursene i utlandet, det blir billigere og gir kursdeltakerne samme grunnlag.

Bedrifter bruker kanskje også mye på lederopplæring, fordi ledere har innflytelse på hvordan opplæringsmidler fordeles og fordi det i 1980-årene har blitt mer fokus på ledelse og lederutvikling. Trolig har flere bedrifter nå enn før lederopplæring. Men samtidig har det vært en tendens, i hvert fall i store bedrifter, vekk fra eksterne individuelle lederkurs i inn- og utland over til interne programmer for alle ledere (se kapittel 8). Interne kurs er vanligvis billigere enn eksterne kurs. Selv om kanskje flere ledere i den enkelte bedrift nå får lederkurs, er det mulig at de samlede kostnader til lederkurs ikke har økt for bedriften. Vi har ikke opplysninger om hvor mye våre tolv bedrifter brukte til opplæring av ledere i forhold til andre ansatte. Men oljeselskapet Elf hadde statistikk over antall kursdager 1985-86 (antall deltakere multiplisert med kursets varighet) fordelt på type kurs. Bare 14 prosent av kursdagene var kurs innen ledelse, samme andel som administrative kurs og som språkkurs. Lederkursene var stort sett interne, ikke dyre eksterne kurs. Det ser ikke ut til at denne bedriften bruker uforholdsmessig mye til opplæring av ledere. (Et annet forhold er at ledere ofte deltar på dyre eksterne seminarer og konferanser, men det faller utenfor det vi regner som personalopplæring.)

En annen undersøkelse i 1984 av over hundre storbedrifter i ulike bransjer tyder derimot på at bedrifter bruker mer til opplæring pr. ansatt blant ledere enn blant andre. Ut fra bedriftenes anslag brukte de til opplæring gjennomsnittlig 10 500 kroner pr. leder og 7 700 kroner pr. ansatt på andre stillingsnivåer. Det var store variasjoner mellom bedriftene. Maksimalt ble det brukt 45 000 kroner pr. leder og 28 000 kroner pr. ansatt på andre stillingsnivåer (Knudsen 1988).

## 9.5 Oppsummering

Våre seks høyteknologibedrifter brukte fra 8 000 til 45 000 kroner pr. ansatt til opplæring i 1986. Våre seks service bedrifter brukte fra 1 000 til 5 000 kroner pr. ansatt i 1986. (Her er ikke utgifter til lærlinger tatt med.) Dette er direkte kostnader for interne kurs, eksterne kurs, stipend til ekstern utdanning. Lønn til ansatte under opplæring er ikke regnet med. For bedrifter og konserner er det vanskelig å ha full oversikt over kostnadene til opplæring, på grunn av desentralisering og regnskapspraksis.

## 10 KRISE OG OMSTILLING OGSÅ FOR PERSONALOPPLÆRING?

Høsten 1986 og våren 1987 intervjuet vi om personalopplæring i de tolv høyteknologi- og servicebedriftene. Noen bransjer hadde da hatt problemer med sviktende marked: oljeprisene sank for oljeselskapene; amerikanske turister kom ikke til norske hoteller fordi de fryktet terrorisme i Europa. Men det var stort sett "gode tider" i Norge, også for våre bedrifter. Så kom børskrakket høsten 1987. Og i 1988 sank omsetningen innen bl.a. databransjen og varehandelen etter flere års økning. Storbanker fikk store tap på utlån. Nå i 1989 har mange bedrifter det hardt. For å bedre den økonomiske lønnsomheten må inntektene hvis mulig økes og utgiftene reduseres. Hvilke konsekvenser får dette for personalopplæringen i bedriftene?

Å svare på spørsmålet krever egentlig en ny undersøkelse av våre tolv bedrifter. Det har vi ikke kunnet gjøre, fordi dette er siste året for prosjektet "Det skjulte universitet". Bedriftene og samfunnet endrer seg hele tiden, men ethvert prosjekt må avsluttes. Det vi har gjort er å supplere intervjuene fra 1986/87 med avisreportasjer fra 1988/89 og kommentarer fra opplæringsledere i bedriftene i 1989. Kommentarene er gitt skriftlig til rapportutkastet og tildels i telefonsamtaler.

I noen av de tolv bedriftene kan det være uavklart hvordan strammere økonomi virker inn på personalopplæringen. Det kan være ulike syn innen bedriften på hva en skal gjøre. Det er flere grunner til at vi allikevel vil rette oppmerksomheten mot de endringene som forgår eller kommer:

- \* Å bare presentere hva bedriftene gjorde innen personalopplæring i 1986/87 ville gi et "rosenrødt" bilde i forhold til situasjonen nå i 1989.
- \* I perioden fra 1975 til 1985 kunne det se ut som "teknologisk utvikling" eller "servicesamfunnet" med nødvendighet førte til mer personalopplæring. Det brå omslaget nå viser klart at markedet for personalopplæring, særlig i private bedrifter, er forskjellig fra markedet for offentlige utdanningsinstitusjoner. De mulige motsetningene mellom bedriftens behov for opplæring og den enkelte ansattes ønsker om opplæring, blir mer synlige.
- \* Vi ønsket å formidle hvilken policy opplæringsaktive bedrifter har for opplæring og utvikling av de ansatte. Hvis disse bedriftene klarer å være opplæringsaktive også i "dårlige tider", kan det bli klarere for andre bedrifter at penger ikke er det viktigste for å styrke personalopplæringen.

### **10.1 Påvirker konjunkturerne bedriftenes satsing på personalopplæring?**

Svaret blir ja for noen bedrifter og nei for andre bedrifter, fra nordiske undersøkelser i 1970-årene (SOU 1977:92, Dylander 1979, Johnsen 1979, Leven 1979). Vi kjenner ikke til undersøkelser av norske bedrifter i 1980-årene som har stilt dette spørsmålet. Hva våre tolv bedrifter har gjort, vil vi diskutere i resten av kapitlet. Først vil vi trekke fram noen resultater fra de tidligere undersøkelsene.

I dårlige tider vil en bedrift redusere kostnadene til personalopplæring hvis en ser dette som utgifter. Under lavkonjunktureren i Sverige i 1976/77 var det bare 2 prosent av et utvalg på vel femhundre bedrifter som hadde minket omfanget av

personalopplæring (deltakertimer). Her var kurs for nyansatte ikke regnet med. På samme tid i Danmark sa derimot 43 prosent av et utvalg på åtti bedrifter at de reduserte utgiftene til personalopplæring i dårlige tider. Her var kurs for nyansatte regnet med. Selv med uendret antall deltakertimer kan svenske bedrifter ha redusert utgiftene ved f.eks. å skifte til billigere kurs. Dette gjorde en av de sju norske bedriftene i den nordiske undersøkelsen, en større kjemisk bedrift økte antall interne kurs og halverte antall eksterne kurs, og reduserte kostnadene med 1/5.

Selv i dårlige tider kan bedriften velge å opprettholde kostnadene til personalopplæring, fordi en ser på dette som marginale kostnader der det er lite å spare inn. Undersøkelsen av Norsk Arbeidsgiverforenings medlemsbedrifter i 1983 viste at de gjennomsnittlig til personalopplæring brukte bare 1,4 prosent av lønnsutgiftene (Nordhaug 1987 b). Under lavkonjunkturen i 1976/77 hadde flertallet av de svenske bedriftene, 74 prosent, opprettholdt omfanget på personalopplæringen. Samtidig sa 28 prosent av de danske bedriftene at de opprettholdt eller økte kostnadene til personalopplæring i dårlige tider.

Nettopp i dårlige tider kan en bedrift satse på å øke kostnadene til personalopplæring, fordi en ser dette som investeringer i de ansattes kompetanse for å bidra til omstillinger i produksjon og salg. Personalopplæring blir alternativ til permittering. Dette er bakgrunnen for de tilskudd Kommunal- og arbeidsdepartementet gir til Bedriftsintern opplæring (BIO). Av de svenske bedriftene under lavkonjunkturen midt i 1970-årene hadde 19 prosent økt omfanget av personalopplæring, det gjaldt 38 prosent av de største bedriftene med mer enn femhundre ansatte. Store bedrifter har ofte et mer strategisk langsiktig perspektiv for opplæringen. Bedrifter som er del av et



konsern, kan nyte godt av at konsernet har overskudd innen noen bransjer.

Ved undersøkelsen av 140 norske storbedrifter i 1984 spurte en om opplæring blir brukt til å fylle "slakke" perioder, perioder med lav kapasitetsutnyttelse. Nesten halvparten av bedriftene gjorde dette, 6 prosent i betydelig grad og 34 prosent i en viss grad. "Dette betyr at opplæringsinnsatsen i noen typer bedrifter trolig er viktig for å skape kontinuitet i virksomheten og sikre at verdifulle medarbeidere ikke forsvinner, samtidig som den kompetansemessige beredskap holdes oppe... Opplæring må ses i sammenheng med utvikling av interne arbeidsmarkeder og sosialisering av medarbeidere til bedriftsborgere, for å få fram ansatte som er innsatsvillige, interesserte i arbeidsplassen, og som har sterke og langsiktige lojalitetsbånd til bedriftsorganisasjonen" (Knudsen 1988).

Flere av våre bedrifter har bedriftsinterne arbeidsmarkeder (se kapittel 4.2). Stillinger er knyttet sammen i opprykkskjeder. "Livslang" tilknytning til bedriften er det normale. Omfattende og kontinuerlig personalopplæring er en forutsetning for å ha bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Da kan en ikke skjære drastisk ned på personalopplæringen over lang tid, selv i en periode med dårlige konjukturer.

ABC-bank er en av våre bedrifter med omfattende bedriftsinterne arbeidsmarkeder, der opplæring har vært en rettighet for de ansatte. Med dårlig økonomi i 1988 kuttet de ned på utgifter til opplæring. Men i 1989 satser de igjen på opplæring, nå mer knyttet til bankens forretningsstrategi og resultatorientering. UNI Forsikring har også omfattende bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Bedriftens økonomi har vært god, og de økte utgiftene til opplæring fra 1987 til 1988 og 1989 - fra 2 800 kroner pr. ansatt til 3 900 og 4 700 kroner pr.

ansatt. Dårlige konjunkturer rammer ikke alle bransjer og alle bedrifter.

Innen hotellbransjen er det mye mobilitet mellom bedrifter og lite bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Grand Hotel økte budsjettet for opplæring fra 1986 til 1987. Men i 1988-89 ble økonomien dårlig, det ble permitteringer og store nedskjæringer i budsjettene. Også opplæringsbudsjettet ble sterkt skåret ned, de hadde f.eks. ikke de årlige interne servicedagene. De vurderer dette som "unntaksår", de kommer til å satse mer på opplæring igjen.

Flere av våre høyteknologibedrifter har bedriftsinterne arbeidsmarkeder, der opplæringen bygger på ansattes utdanning fra videregående skole, høyskole eller universitet. Vi skal nå se nærmere på hvordan disse og andre av våre bedrifter har forsøkt å skjære ned utgiftene til opplæring, uten at det skal få negative følger for den faglige kvaliteten på arbeidet og de mellommenneskelige forholdene.

## **10.2 Stillingsstopp og omplasseringer: mindre grunnopplæring, mer videreutdanning?**

I første halvdel av 1980-årene vokste olje- og gassgruppen i Norsk Hydro meget raskt. Antall ansatte ble tidoblet på seks år, fra 170 til 1 600 ansatte i 1986. Hver måned i 1985 hadde en holdt tre dagers introduksjonskurs for vel tredve nyansatte. Ialt fikk en fire hundre nyansatte det året. De erfarne fikk for mye å gjøre, slik at fadderordningen for de nyansatte ikke virket godt nok.

Så kom omslaget med synkende priser på olje og gass. I 1986 ble stillingsstopp innført. Uten nyrekruttering falt introduksjonskursene bort. Men fortsatt hadde en seks interne oljefaglige kurs og seks andre interne kurs, i tillegg til at en brukte eksterne spesialkurs.

Fra 1987 tok en sikte på en nedbygging av olje- og gassgruppen ved å overføre ansatte til andre deler av Hydrokonsernet og ved "naturlig avgang". Høsten 1986 planla en omskoleringsprogram for 1987. Budsjetterte opplæringsmidler skulle omdisponeres. Selv med synkende oljepriser skulle de ikke redusere midler til opplæring.

Sommeren 1987 hadde vi et oppfølgingsintervju. Etterspørselen etter omskoleringskurs hadde vært mindre enn ventet, og kostnadene ble derfor også mindre. De ansatte i olje- og gassgruppen hadde vist seg svært fleksible. Særlig gjaldt det ingeniører og sivilingeniører, i mindre grad geologer. De var så fleksible fordi så mange var nyansatte, kom rett fra utdanning og ennå ikke hadde blitt spesialister.

Også oljeselskapet Elf hadde hatt en sterk vekst i antall ansatte i 1980-årene. Da vi intervjuet høsten 1986 hadde inntektene sunket på grunn av lave gasspriser. De ville helst unngå oppsigelser. Da måtte de prøve å omskolere og omdisponere de ansatte. De formulerte det som "en må snu på de steinene vi har". Opplæringen må "skreddersys" for de ansatte bedriften har. Det ble også nødvendig å prioritere opplæringstilbud (se 10.5).

Med stopp i nyrekruttering ville Elf stoppe "sponsing" av studenter. Tidligere hadde omtrent halvparten av de studentene som gjorde hovedoppgave eller diplomoppgave hos Elf, blitt ansatt etterpå. Dette var hovedfagsstudenter i geologi og geofysikk (cand.real.) og diplomstudenter i petroleumsfag ved NTH. Høsten 1986 hadde Elf bare to geologistudenter, begge kvinner.

Studentene gjør sin diplom/hovedoppgave innen et prosjekt eller faglig gruppe hos Elf, de får faglig veiledning. Elf betaler for reiser

til faglig veileder ved NTH eller universitet. Hovedfagsstudentene får også reiser til moderselskapet i Frankrike. Forøvrig dekker bedriften utgifter til bolig i Stavanger.

Studentene er hos Elf i 1/2 år for diplomoppgave og minst 1 1/2 år for hovedoppgave. De får ingen lønn i løpet av denne tiden, en forutsetter at de har studielån. Allikevel blir kostnadene store for Elf, vel 400 000 kroner for en hovedfagstudent, mindre for en diplomstudent.

I likhet med andre datafirmaer vokste IBM Norge sterkt i årene 1975 - 1985, fra omtrent 700 til nesten 1 400 ansatte. I 1986 ansatte de færre enn i årene før. Da vi begynte å intervjuer i IBM høsten 1986, var det fortsatt vekst i omsetningen. Men i løpet av høsten flatet veksten ut, både i bransjen generelt og i IBM. Da vi avsluttet intervjuene i januar 1987, hadde bedriften stoppet nyrekruttering. Siden konsernet IBM har Full Employment Practice, har de forpliktet seg til å etterstrebe full beskjeftigelse. De regnet med å få nesten hundre færre ansatte i 1987 gjennom "naturlig avgang", vesentlig overgang til andre databedrifter, ikke minst etter flyttingen ut av Oslo til Oppegård. Dette ville tilsvare en turnover på 8 prosent mot 5 prosent tidligere år.

Med redusert bemanning kan ansatte i IBM måtte skifte jobb - men det er de vant til. Omplasseringer og skifte av stilling er det normale i IBM. Når markedet skifter, må en endre på inndelingen i salgs- og systemgruppene etter type kunder. Hvert år i januar er det et såkalt "kick-off" møte, der vedtatte omorganiseringer gjøres kjent. I februar har alle ledere et nytt organisasjonskart å forholde seg til. Hvis en har hatt en stilling i to - tre år, har en fått nye oppgaver og nye sjefer.

Dessuten oppmuntres de ansatte til å søke andre stillinger innen IBM, i egen og andre avdelinger. Lønnsystemet hemmer ikke intern mobilitet. Hver stilling i IBM er plassert i en stillingsklasse, med minimums og maksimumslønn avhengig av stillingens markedsverdi og interne relasjoner. En persons lønn er basert på stillingens nivå og medarbeiderens ytelse i stillingen. Enkelte faglige stillinger i IBM kan ligge i høyere klasser enn noen lederstillinger. Når en ansatt i IBM skifter fra lederstilling til faglig stilling, vil vedkommende derfor kunne beholde sitt lønnsnivå - i motsetning til hva som er vanlig i andre bedrifter. (Ved overgang til en stilling i en lavere stillingsklasse kan vedkommende få en noe svakere lønnsutvikling over tid.) Å flytte på seg internt vurderes som positivt og belønnes. "Hvis en har begynt å flytte på seg som ung og er vant til det, er det lettere senere. Men har folk siddet i samme stilling i fem til ti år, blir det vanskeligere å flytte på seg."

IBM søker å forene hierarkisk organisering og fleksibilitet. En toppsjef sa at "hierarkiet er overlevelseselementet". Samtidig vil omorganiseringene og de ansattes mobilitet "på kryss og tvers" føre til likheter med prosjektorganisering. Denne fleksibiliteten krever mye opplæring av de ansatte, både faglig for nye oppgaver og i ledelse for stadig nye ledere.

### **10.3 Legge ned bransjehøyskole?**

Vi har tidligere (kapittel 6.6) diskutert Bankakademiet sammenlignet med eksterne økonomutdanninger: innhold, muligheter for avansement, kostnader. Bankene som arbeidsgivere vil nå ikke lenger betale for personalopplæring på høyskolenivå i bransjens regi. En arbeidsgruppe med representanter fra forretnings- og sparebankene har utredet Bankakademiets framtid. Arbeidsgruppen foreslo i februar 1989 at Bankakademiet omdøpes til Bankopplæring, den eneste

oppgaven blir å bidra med kursopplegg til bankenes interne grunnutdanning. Både fagkurs (Bankfaglig eksamen) og studiekurs (Bankøkonom) nedlegges fra 31.12.1989. De bankansatte bør heretter få sin utdanning gjennom det ordinære utdanningssystemet. Arbeidsgruppen foreslo også å fjerne de bankansattes tariffestede rett til utdanning. Norske Bankfunksjonærens Forbund har avvist dette, forbundet var ikke med i arbeidsgruppen. Hva som vil skje med Bankakademiet er høsten 1989 ennå ikke avklart. For nåværende studenter må en få overgangsordninger.

Hva er bakgrunnen for arbeidsgivernes forslag?

- \* Både forretningsbanker og sparebanker hadde store tap på utlån i 1988. Bankakademiet har tjue ansatte og koster bankene årlig store summer, 34 millioner kroner i 1989 budsjett.
- \* I begynnelsen av 1989 hadde Bankakademiet 12 700 registrerte studenter, alle på deltid. Men på grunn av ansettelsesstopp og oppsigelser i bankene er søkningen til den obligatoriske grunnutdanningen sterkt redusert.
- \* Kostnadene er størst for utdanningene på høyskolenivå. Mange ansatte tar fagkurs til Bankfaglig eksamen, det kostet arbeidsgiveren 22 000 kroner pr. student i 1987. Færre får etterpå ta studiekurs til Bankøkonomeksamen, det kostet arbeidsgiveren 40 000 kroner pr. student. Grunnutdanningen derimot kostet bare 5 400 kroner pr. student i 1987.
- \* Som et alternativ til fagkurs og studiekurs ved Bankakademiet har bankene lenge gitt stipend til ansatte som tar økonomisk utdanning på deltid ved eksterne høyskoler (kapittel 7).

- \* Et annet og billigere alternativ til å utdanne bankøkonomer er gjennom trainee-ordninger å gi bankfaglige kunnskaper til økonomer fra universiteter og eksterne høyskoler.
- \* Bankøkonom eller tilsvarende to-treårig høyskoleutdanning ses ikke lenger som tilstrekkelig kompetanse for å få lederstillinger på banksjefnivå og høyere.

Hvis den interne høyskoleutdanningen for bank legges ned, vil det føre til at de bedriftsinterne arbeidsmarkedene begrenses til lavere stillingsnivåer. For å gjøre karriere må bankansatte ta ekstern utdanning ved universitet eller høyskole, hvis de ikke allerede har slik utdanning. Først da får de adgang til yrkesinterne (profesjonelle) arbeidsmarkeder på høyere stillingsnivåer. De må "gå ut for å komme opp". Vil det være stipendmidler til alle som ønsker dette? Hittil har alle ansatte hatt rett til å ta fagkurs ved Bankakademiet og få dette betalt. Uten denne muligheten vil trolig mobiliteten oppover bli begrenset for de bankutdannede.

Vi har et annet eksempel på at en intern høyskoleutdanning er blitt nedlagt i Norge. Televerket fikk tilstrekkelig søkere som hadde ekstern ingeniørutdanning. I 1986 sluttet de med den interne teleingeniørutdanningen, som var et tilbud til etatens ansatte og til artianere. Televerket beholdt grunnutdanningene (montør, ekspedisjon) og alle spesialkursene for etterutdanning. Dessuten gir etaten fortsatt stipend og halv lønn til ansatte som tar ekstern ingeniørutdanning.

#### **10.4 Fra dyre eksterne kurs til billigere intern opplæring?**

Høsten 1988 opplyste flere store kursarrangører i en avisreportasje at det hadde vært stor svikt i søkningen til åpne kurs, med 20 - 30 prosent færre deltakere for Mercuri-gruppen og NIPA. Derimot var

det fortsatt vekst i spesialtilpassede kurs som de arrangerte internt for bedrifter, 10 prosent vekst for Mercuri Personalutvikling. Og EDB-skolen startet med bedriftsintern opplæring. (Aftenposten 8.10.88) Vi har tidligere diskutert hvorfor bedrifter skifter fra eksterne kurs til interne "skreddersydde" kurs (kapittel 8). Kursene blir vanligvis bedre og dessuten billigere, selv med ekstern arrangør (kapittel 9.3).

Våre tolv bedrifter hadde allerede i 1986/87 mange interne kurs. Noen av dem, som ABC-bank og Norsk Data, har redusert bruken av eksterne kurs ("hotellkurs") i 1988 og 1989 for å spare penger.

Bedrifter kan også spare ved å skjære ned på dyre interne kurs som holdes i utlandet. Av våre bedrifter hadde Elf, IBM og Enator slike konsernkurs. Nedskjæringen hadde skjedd på flere måter.

Et alternativ er å flytte lærer og ikke elever. IBM hadde i spesielle tilfeller hentet instruktører til Norge istedenfor å sende ansatte i teknisk avdeling på kurs ved IBM sentre i England, Tyskland, Belgia, Frankrike eller Italia. Også innen Norge kan bedrifter spare penger ved å sende instruktør eller kursleder til lokalavdelingene.

Et annet alternativ er å bruke nye teknologier for å bringe undervisningen til den ansatte. Tidligere kjenner vi bøker og brevkurs. Sist i 1970-årene utviklet IBM konsernet et internt EDB-program for grunnopplæring av serviceingeniører innen maskinvare og programvare, med bøker og oppgaver via egen terminal på arbeidsplassen. Dette reduserte bruken av konsernkurs i utlandet for nyansatte fra 6 - 12 måneder til 3 - 4 måneder. En annen teknologi er videokurs, der det bl.a. finnes ulike faglige kurs fra bransjeforeninger, servicekurs og instruktørkurs. Våre bedrifter brukte ikke slike tilbud.



Bedrifter kan også spare ved å skjære ned på stipend til ekstern utdanning ved universitet eller høyskole. Når det gjaldt innsparinger i 1988-89, la ikke våre informanter vekt på stipend. Bedrifter kan velge å opprettholde stipendmidlene fordi de er en liten del av de samlede opplæringskostnadene. Å gi stipend til et semesters deltidsstudium ved privat høyskole innen økonomi, markedsføring eller EDB vil koste bedriften 10 - 15 000 kroner. Omtrent like mye må bedriften betale for et tredagers kurs eller konferanse på hotell, når en tar med lønnsutgifter. Generelt kan vi si at bedriften får større utbytte av den første investeringen enn av den andre.

### **10.5 Sløyfes kurs som gir sosial kompetanse?**

Da vi intervjuet i oljeselskapet Elf høsten 1986, hadde de allerede begynt å redusere omfanget av personalopplæringen som følge av færre ansatte og reduserte inntekter. Administrerende direktør hadde sagt at "teknisk opplæring" skal prioriteres. Dette betyr ikke bare opplæring i tekniske konstruksjoner, men også sikkerhetsopplæring og opplæring i kontorteknikker særlig EDB.

Ikke alle i Elf var enige i dette. Opplæringslederen mente at "opplæringsfolk og personalfolk" ikke støttet at en nå måtte prioritere teknisk-faglige kurs og at en kan unnvære personlighetsutviklende kurs. Dette siste var både lederkurs, sekretærkurs samt (åpent for alle stillingskategorier) kurs i personlig utvikling og kurs i transaksjonsanalyse. I 1989 er sekretærkursene sløyfet.

Personaldirektøren trodde ikke at lederopplæringen ville bli skåret helt vekk, men den ville trolig bli redusert. Hittil var et lederkurs blitt utsatt fra 1986 til 1987, et kurs i Advanced Management med flere samlinger. Lederkursene i Elf var ikke obligatoriske.

Lederkursene vil trolig i minst grad bli sløyfet, av de kursene som gir sosial kompetanse (kommunikasjon, konfliktløsning o.l.). I 1980-årene fokuseres det sterkt på hvor viktig ledelse er for en bedrifts økonomiske resultater. Ledere som har gode erfaringer med tidligere kurs, kan lettere enn andre ansatte få gjennomslag for sine vurderinger. I 1989 har lederopplæringen blitt styrket i bl.a. ABC-bank og Norsk Data, som har hatt økonomiske problemer.

De interne kursene i personlig utvikling står nok mere "laglig til for hogg". I 1986/87 hadde ABC-bank og UNI Forsikring slike kurs bare for kvinnelige ansatte. Hydro olje- og gassgruppe, Elf og Norsk Data hadde slike kurs åpne for både kvinner og menn.

- \* I 1989 har UNI Forsikring beholdt budsjettet for "kvinnekursene", men kursene er blitt enda dyrere slik at det har blitt litt færre deltakere. Det er en fordel at disse kursene betales over sentralt budsjett og ikke belastes de lokale avdelinger som kvinnene kommer fra.
- \* ABC-bank har derimot i 1989 kuttet utviklingskursene for kvinner. Dette er ikke mest på grunn av økonomien, men på grunn av mindre behov for slike kurs. En har "tømt" kvoten for kvinner som ønsker generell motivasjon. De nyutdannede kvinnene har mer "guts and drive". Et annet forhold er at en har "bakt kvinneutvikling inn i lederutvikling". En utvider kvotene for kvinner på lederkurs ved å ta med kvinner fra lavere stillingsnivåer. (Dette er det samme som ble gjort i Hydro olje- og gassgruppe.)
- \* Oljeselskapet Elf beholdt kursene i personlig utvikling i 1987 og 1988, men sløyfet dem i 1989 ut fra den nevnte prioriteringen av "teknisk opplæring".

- \* Oljedivisjonen i Norsk Hydro (tidligere olje- og gassgruppen) har ikke i 1989 egne kurs i personlig utvikling. Men dette er kommet inn i andre kurs som "Hverdagspsykologi" og "Konflikthåndtering", dette er kurs som flest menn søker (i motsetning til personlig utviklingskurs, som ble oppfattet som "kvinnekurs").

Flere kursarrangører merket høsten 1988 sviktende søkning til kurs som ikke var direkte "matnyttige". Dette gjaldt f.eks. kurs i "Presentasjonsteknikk" og "Effektiv lesning". Mens kurs som fortsatt hadde søkning var f.eks. "Kreditt- og risikovurdering", "Ned med kostnadene" og "Markedskrigføring".(Aftenposten 8.10.88) Dette gjaldt åpne eksterne kurs. Markedet er bedre for bedriftsinterne kurs.

Vi kan forstå såkalte "teknokraters" skepsis til lederkurs og utviklingskurs. Noen av tilbudene på markedet er ikke profesjonelle nok. Dessuten er det tildels dårlige erfaringer fra 1960- og 1970-årenes sensitivetsgrupper. Enkelte deltakere fikk psykiske problemer. Ny innsikt hos deltakerne var ikke nok til å endre bedriftens organisering og kollegers virkemåte. Men min vurdering er at disse kursene var forskjellige fra 1980-årenes utviklingskurser. Kursene nå er mer strukturerte og har mer faglig innhold: psykologi, sosialpsykologi, organisasjonsteorier. Klimaet er endret fra "det skal være tøft og gjøre vondt" til "vi skal støtte hverandre og bruke humor", noe som trolig har sammenheng med at kvinner har kommet med som kursledere og deltakere, og at nyere lederteorier legger vekt på både tradisjonelt mannlige verdier og kvinnelige verdier.

Det ville være svært uheldig om "teknokratenes" snevre syn på hva som er "nyttig" opplæring, skulle dominere i dagens omstillingsprosesser. Bedrifter har vanligvis problemer med samarbeid og organiseringen av arbeidet. Dette kan bl.a. hemme utnyttingen av

EDB-teknologi og annen teknologi. Interne utviklingskurs for ansatte som til daglig arbeider sammen, kan gi teoretiske perspektiver og alternative handlingsmåter for å løse noen av problemene. Kursleder kan virke som en katalysator og starte en organisasjonsutvikling. Dette krever at kurset er lagt opp med flere samlinger over en viss tid, og at kursdeltakerne mellom samlingene får konkrete oppgaver å løse i sin daglige jobb.

## 10.6 Fra individuelle kurs til organisasjonsutvikling?

Våre tolv bedrifter hadde i stor grad erstattet eksterne kurs med interne kurs, når hensikten var å øke de ansattes sosiale kompetanse: gjennom lederkurs, sekretærkurs, servicekurs og ulike utviklingskurs (kapittel 8). En viktig grunn til å lage interne kurs er å knytte kurset til deltakernes arbeid, ved eksempler og konkrete oppgaver mellom kurssamlingene. Når de som arbeider sammen, går på kurs sammen blir kunnskapene og innsikten felles. På disse kursene skulle deltakerne være aktive. Men kursene var laget av "eksperter", av profesjonelle konsulenter og opplæringsfolk, delvis fra bedriften og delvis utenfra.

En annen framgangsmåte er at de ansatte driver en lærings- og endringsprosess, der konsulenter er rådgivere eller katalysatorer. For såkalt organisasjonsutvikling eller OU gjelder: De ansatte som har problemene, er også de rette til å stille diagnose, formulere mulige løsninger, vedta og aktivt gjennomføre løsninger av problemene. Konsulenter skal ikke finne løsningene, men hjelpe de ansatte til å komme med løsninger. OU-prosessen er samtidig en form for kollektiv "bevisstgjøring", der de ansatte får større innsikt om bedriften. OU-filosofien ble i 1970-årene spredt til nordiske land. Men samtidig har vi her hatt andre påvirkninger bl.a. fra sosio-tekniske teorier og to-parts-forskning i arbeidslivet (Targama 1982).

De siste tjue årene har en rekke praktikere og forskere i de nordiske landene vært opptatt av organisasjonsutvikling, demokratisering og læring i arbeidet. I Norge kan vi nevne forskerne ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Institutt for industriell miljøforskning (IFIM), Øyvind Skard i Norsk Arbeidsgiverforening (se kapittel 13 i NOU 1986:23), Paul Moxnes, Åke Dalin og flere. Fagbevegelsen har deltatt i dette arbeidet, det har også kvinnebevegelsen.

Vi har konsentrert oss om kurs, formalisert opplæring, i denne rapporten. Nå til slutt vil vi trekke fram en av de tolv bedriftene som legger vekt på læring i arbeidet, der både ledere og andre ansatte har vært svært kreative i å utvikle nye former å lære på. Bedriften er Stefanhotellet, som har omtrent 60 ansatte. I 1985 fikk de Opplæringsprisen fra Norsk Arbeidsgiverforening. Hvordan skjer læringen for de ansatte?

Tidligere brukte Stefanhotellet mye eksterne kurs, særlig fra Hotell- og restaurantforbundet. Det viste seg vanskelig å utnytte eksterne kurs, å få til "overføring av læring" fra kurs til jobb. Nå satser hotellet mer på intern utvikling og prosjektarbeid, på "læring i hverdagen". De samarbeider med andre hoteller i dette, bl.a. gjennom personalutveksling.

Både kjøkken og restaurant var stengt i perioder da hotellet ble ombygget i 1985/86. Kokker og servitører arbeidet da en uke ved andre avdelinger i hotellet, eller de ble sendt til hoteller innen samme kjede (misjonshoteller) over hele Norge, eller de ble sendt til andre Oslo-hoteller. Alle utplasserte skrev rapport om oppholdet til den interne ukeavisen.

Stefanhotellet er et avholdshotell. Lærlingene må derfor få deler av opplæringen i andre bedrifter. Servitørlæringer lærer å servere øl, vin og brennevin i andre restauranter. Kokkelæringer lærer matlaging med vin og a la carte menyer i en "gourmet" restaurant, mens lærlingene derfra lærer frokost og "heilnorsk" lunsjbord i Stefanhotellet.

Kjøkkensjefen tar med en kokk og eldste lærling ved oppdrag i utlandet. I flere år har Stefanhotellet servert norske spesialiteter ved offisielle tilstelninger i bl.a. Frankrike, Japan og Polen. Hotellet selv har bare restaurantkapasitet til 125 gjester. Da er det lærerikt å være med på å forberede og gjennomføre store arrangementer med opptil femhundre gjester. Det er også nyttig å oppleve utenlandske hoteller.

Stefanhotellet hadde åtte lærlinger da vi intervjuet i 1986, seks kokker og to servitører. Lærlingene hadde hver måned ansvaret for egne elevkvelder: sette opp meny, be inn gjester, lage maten og servere, skrive rapport.

Alle servitører og kokker, både ansatte og lærlinger, besøker andre restauranter i Oslo sammen to ganger i året. Da hotellet ble pusset opp og de ikke kunne jobbe, besøkte de kjente restauranter i Gøteborg.

I 1986 hadde hotellet sju unge leder-trainees. Etter prøvetiden arbeider de i to år med assisterende lederoppgaver og prosjektarbeid. De sendes til andre hoteller og får kurs. Så kommer to års heltidsstudier med stipend ved Hotellhøyskolen eller Statens skole for husøkonomer. Alternativet er stipend til deltidsstudier i Oslo innen økonomi, markedsføring, EDB eller reiseliv.

Trainees får holde foredrag om eget prosjektarbeid for andre hoteller, på årsmøter o.l. Det er bedre enn å sende topplederen eller avdelingslederen, som ikke kjenner prosjektet "innenfra". Trainees og andre ansatte får også undervise og være konsulenter i andre bedrifter. Dette er ikke bare andre hoteller, men f.eks. høyteknologibedrifter som innser at service er viktig overfor oppdragsgivere og kunder.

For ansatte er det viktig å lære om hotellet som organisasjon i forhold til markedet, for at de skal kunne delta i avgjørelser. I tillegg til valgte styrerepresentanter har Stefanhotellet to observatører i styret hvert år. Dette gir både læring og trygghet, slik at de senere kan bli mer aktive. (Nyansatte er vanligvis unge og har lite formell utdanning.) De får også rett til å delta på ledermøter. Dette koster lite, men det krever bruk av arbeidstid.

Ansatte får stipend til språkkurs og til handelsskole, som er nødvendig for å komme inn på Hotellhøyskolen. Det har hotellet gjort i vel ti år.

Det som har gjort Stefanhotellet mest kjent i bransjen og blant opplæringsfolk, er SeSam-dagene med temaer Service og Samarbeid. Alle ansatte deltar i forbindelse med at hele hotellet stenges en uke i januar. Det har de nå gjort hvert år siden 1983. Antall SeSam-dager har variert fra 1 1/2 til 5 dager.

Forberedelsene begynner fem måneder før, i august. Komiteen som arrangerer skal ha med en ansatt fra hver avdeling (kjøkken, restaurant, resepsjon, værelser, administrasjon). Komiteen er samtidig en studiegruppe, de har gjennomgått bl.a. NKS kurset "Service". Det har ikke vært noe problem å få ideer til opplegg for årets SeSam-dager. Hotellets ledelse oppmuntrer til kreativitet.

Ved SeSam-dagene i 1983 hadde en video-opptak av rollespill med gjest og ansatt. En tok opp konkrete episoder som hadde skjedd ved hotellet, og diskuterte hvordan en kunne unngå at det "skjærer seg" (for å bruke et kokkeuttrykk). I grupper på tvers av avdelingene diskuterte en hva som ikke fungerte i samarbeidet mellom avdelingene. Dette foregikk på et kurshotell, det var bare plass til halvparten av de ansatte.

Den andre halvparten av de ansatte bodde på Stefanhotellet, som var stengt. Delvis var de ansatte gjester på eget hotell. Dette var deres egen ide. Å bo et døgn på hotellet som gjest er nå blitt en del av introduksjonskurset for nyansatte. (Mange har aldri bodd på hotell før.) Delvis fikk de ansatte prøve andres arbeid: resepsjonsansatte redde senger og vasket rom osv. Dette skapte mer forståelse for de andre avdelingenes arbeid. Etter noen dager dro disse ansatte på kurs, mens de andre kom tilbake for gjesteopphold og jobbskifte.

Ved SeSam-dagene i 1984 bodde alle seksti ansatte en uke på et hotell i Bergen, som er medlem av samme kjede avholdshoteller. Her gjennomførte de Aksjon Husblind: Stefanhotellets ansatte skulle være kritiske gjester, "ekspertgjester" (en form for profesjonell kollegaevaluering). De skulle gå gjennom avdelingene i vertshotellet og fylle ut en sjekkliste for renhold, belysning, møbler, brannsikring osv. Dette ble lagt frem i plenum for lederne ved vertshotellet. Senere kom ansatte fra Bergen på tilsvarende besøk til Oslo. Hensikten var å få trening for å kunne bruke dette på egen arbeidsplass, der en lett blir "blind" for det en er vant til å se.

Ved oppholdet i Bergen skulle de ansatte også prøve servicen som turist i byen. De ble inndelt i grupper på to, fikk tildelt en sum penger og en oppgave: spise på restaurant, kjøpe varer i butikker,



låne telefonen, gå på postkontoret osv. De fortalte om sine erfaringer og diskuterte dem i plenum - f.eks. hvordan en norsk kvinne og en pakistansk mann sammen var blitt mottatt.

På SeSam-dagene kåserte også en såkalt "gjestespion", som hadde bodd anonymt med familie på Stefanhotellet i to døgn. Dette skulle være både ros, ris og humor.

Diskusjonene på SeSam-dagene foregår i plenum, i grupper på tvers av avdelingene og for hver avdeling separat. Hvert år har hver avdeling diskutert: Hvordan skal vi bedre samarbeidet innen avdelingen og mellom avdelingene? Dette ble først kalt for "idebank". Nå kaller en det "idetrakt", fra å komme med mange ideer skal en diskutere seg fram til en ide som avdelingen skal gjøre noe med.

I 1986 prøvde en noe nytt: hver avdeling skulle legge fram en utfordring for en annen avdeling. Det vil si alle avdelinger gir tilbakemelding til alle andre. Når en avdeling fikk høre det samme fra flere andre avdelinger, fikk det større vekt og det ble viktig å gjøre noe med det.

Stefanhotellet har fortsatt med de årlige SeSam-dagene. Men noen av opplæringsdagene er fordelt utover i året, det er bedre for nyansatte. Dagtemaer har vært Service og samarbeid, Service og salg, Service og suksess, Service og selvinnsikt. Innen det siste har de brukt rollespill basert på transaksjonsanalyse (se 8.5). De har spilt gjester og ansatte. I 1989 var rammen for rollespillet en bryllupsmiddag. Ansatte som måtte holde taler, opplevde gjestens situasjon og fikk også en personlig utfordring. Når en yter service, blir en vurdert ut fra personen. Derfor er det nødvendig i serviceyrker å lære å kjenne seg selv og få muligheter for personlig utvikling.

I tillegg til å ha felles opplæringsdager for alle ansatte, har hotellet begynt med særskilte tilbud til juniorer og seniorer. Inndelingen går ikke etter alder, men etter ansiennitet: junior som nyansatt første året, junior andre året, senior tredje året og senere. Opplæringen skjer internt for juniorene. Seniorene får reise og studere andre bedrifter, som et "kurs- og eventyrhotell" i Danmark og særpregete, alkoholfrie restauranter og hoteller i Stockholm. Seniorene har større utbytte av slike studiebesøk, de har den faglige bakgrunnen fra eget hotell og kjenner seg selv bedre.

Selv om Stefanhotellet har mye intern opplæring, legger de vekt på ikke å isolere seg. Sammen med andre hoteller deltar de på ERFAG kurs, som kombinerer erfaring og faglige kunnskaper. De har brukt både eksterne og bedriftsinterne innledere, personer som har ideer og som har utmerket seg. To fra personal/opplæringssiden i Stefanhotellet deltok nylig i 1989 på et åpent kurs i hvordan en skal lage kvalitetssirkler. De to skal så bruke denne metodikken i hotellet: innen flere avdelinger (også i avdelingsmøtene for at de skal bli mer kreative), eventuelt innen ledergruppen, kanskje for SeSam-dagene. Tidligere hadde Stefanhotellet hatt studiegrupper om kvalitet og kreativitet, nå vil de arbeide mer praktisk.

Selv strukturerte læringsopplegg forsøker de å legge nær jobben og hverdagen. De forsøker å variere metodene. Det viktigste er læringen i hverdagen, de prøver bevisst å legge inn læring i jobbene. I serviceyrker trenger de ansatte å lære "med hodet, hendene og hjertet".

Vår undersøkelse av personalopplæring har en organisasjonsteoretisk ramme. Vi vil slutte med å sitere en tysk forsker (Sorge 1979) om forholdet mellom organisasjonsteori og praksis, mellom (samfunns-)

vitenskapelig sannhet og det å skape noe nytt: "Good practices may of course be spread to other units as a consequence of discussing the results of studies, but general principles or theories are invariably gleaned from that which is already practiced. So, the scientist tends to be a step behind the practitioner, and what he offers to practitioners has in fact been mined from the intuition and practice of others."

Vi synes Stefanhotellets satsing på læring og opplæring er et godt eksempel for andre bedrifter, uansett bransje. Vi har fortalt om hva de har gjort, ikke for at andre bedrifter skal kopiere tiltakene, men for å inspirere andre bedrifter til å la de ansatte komme fram med ideer for læring og prøve ut hvordan det virker. Vi vet at mange opplæringsfolk fra ulike bedrifter og offentlige etater lærer av hverandre gjennom sine nettverk. Vårt ønske er å bidra til dette, og dessuten øke ikke-praktikernes forståelse av hvordan personalopplæring kan foregå.

## ENGLISH SUMMARY

"We invest in Competence".

### Employee Training in Norwegian Companies

Why do companies have employee training? How is it organised? What is the content of the training? Who participates in it? These were the main questions in a research project on employee training in Norwegian companies. In 1986-87 we interviewed almost ninety white-collar employees in six high-technology companies (oil, engineering, computers) and six service companies (airline, travel agency, hotel, bank, and insurance). Most of the companies were located in or near Oslo, the capital of Norway. Company size varied from 40 to 2,000 employees. These companies were selected because they were known in the trade to have extensive, good employee training. As examples of "best practice" they may be an inspiration to other companies and public services.

#### WHAT IS EMPLOYEE TRAINING?

Employee training is all kinds of organised learning (courses, education) for employees paid by an employer. It does not include conferences and seminars, nor courses for union representatives. Employee training may take part during working time or outside of it. Mostly it is continued education, but it may be initial education. Employee training may be organised by a company or by other providers of education: universities and colleges, schools, non-profit associations, private training agencies, etc.

Our main questions on employee training were: How? What? Why? In the twelve companies we interviewed: first, training managers and training coordinators in divisions (20 persons); then, representatives of different occupational groups, usually through unions and professional associations (57 persons); and lastly, personnel managers and some other top managers (10 persons). Getting the views of both management and employees' organisations has been fundamental in Scandinavian work research for several decades.

#### WHAT ARE THE COSTS OF EMPLOYEE TRAINING?

Our six high-technology companies used from 8,000 to 45,000 Nkr. per employee for training in 1986, while our six service companies used from 1,000 to 5,000 Nkr. These are direct costs for internal courses, external courses, and scholarships for formal education. Apprenticeships are not included. Employees' wages during training are not included. Many companies and corporations do not know the total costs of employee training, because of decentralisation and accounting practices. In 1988 and 1989 market problems caused many Norwegian companies, also some of our twelve, to cut down training costs - especially external courses.

#### WHY DO COMPANIES HAVE EMPLOYEE TRAINING?

Training is not a goal for a company, it is just one among several means to meet a goal - the production of goods and services with the best possible economic results. Both personnel policy and the organisation of work must be satisfactory if training is to contribute to this goal.

\* Company-specific and specialised training is necessary because products and markets change rapidly in high-technology companies and service companies like travel agencies and banks.

- \* Some training is required through official demands for regular testing and the certification of employees, for instance airline staff.
- \* Much employee training is specific for a company or a trade. Internal labour markets are created to keep trained employees. But training may supplement the initial education for an occupation, and other companies may benefit from this broader training if an employee transfers.
- \* Companies have increasingly provided training, based on social sciences, which is intended to change employee behaviour within the areas of service, management, and personal development.

### WHO IS RESPONSIBLE FOR EMPLOYEE TRAINING?

Our twelve "training intensive" companies have a department of employee training or at least a training manager - often connected to the personnel department. In companies that have autonomous divisions, each division has its own training budget and training coordinators. The training staff, both centrally and in the divisions, collect information on external courses and education, arrange and coordinate company-internal courses, etc. Their main task is to support and help managers on all levels in questions of employee training and education. But the individual manager is responsible for his/her subordinates getting the necessary training for the present job and for further development. The employees, however, are also responsible for their own development, they must take initiatives and not just expect to be sent to courses.

### DO MEN GET MORE EMPLOYEE TRAINING THAN WOMEN?

Only two of our twelve training-intensive companies had computer registers of training participants for statistical purposes.

- \* In an oil company, on average, male employees got twice as many training days annually as female employees, 13 days and 7 days.

Most courses were in technology and safety, obligatory for jobs in which the majority were men.

- \* In another oil company the statistics were broken down by occupational levels. Offshore operators (mostly men) had on average 13 training days annually, engineers and other professionals (mostly men) had 7 days, managers (mostly men) had 5 days and office employees (mostly women) had 5 days. On average the men had more training days than the women. But the office women got as much as the managers - this was surprising, also for the employees.
- \* From our interviews in the twelve companies, it seemed that office women got little training. But women and men within the same occupation got approximately the same amount of training.

#### WHAT ARE THE OBSTACLES TO TAKING COURSES?

- \* Lack of time was a problem in the twelve companies, especially for employees who had intensive contact work with customers or employees in project work with short time limits.
- \* Family obligations might be a problem, both for women and men. However, courses which were necessary for a job were usually held during working hours. (Our impression is that having to work overtime is a greater problem for employees with children.) Family obligations may make it difficult to take part in courses abroad and process-oriented courses (in management, service, personal development) lasting several days. To make it easier to combine training and family obligations, a computer company divided their long courses abroad into several short courses, interrupted by working periods at home.

## HOW DOES ONE ASSESS EMPLOYEE TRAINING NEEDS?

Managers and employees must discuss employee training needs in relation to the need for competence in a department. This may be done informally during daily work. But to ensure that nobody is overlooked and that a manager has the time needed, the company may use employee talks (also called appraisal interviews or development talks). Most of our twelve companies did this. Both managers and employees prepare for these talks which are held once or twice a year. Usually the talk is obligatory for a manager, but voluntary for an employee. It focuses on work and training, an evaluation of the past year and planning for the year to come. Both partners agree upon a training programme, which is also sent to the company's training staff. If an employee cannot take a planned course, because there are no vacancies or the person's work load is too heavy, he or she is guaranteed participation later. Some companies have used secretarial courses or development courses for women to help office women assert their training needs in employee talks.

## HOW CAN UNIONS CONTRIBUTE?

When a company shall start, or improve, internal training for an occupational group, the local representatives of unions and professional associations are resources which might be used more often. In service companies, it is important to define and meet the training needs of those "first line" employees who have direct contact with customers. It may be wiser to discuss this directly with these employees, rather than talking to a manager who usually has no experience of these jobs. An airline had improved its internal training by setting up committees with training department staff, representatives of the unions for the occupational groups and the shop steward for electronic data processing (since this was an important part of the training).



## IS TRADE-INTERNAL EDUCATION AN ALTERNATIVE TO HIGHER EDUCATION?

In banking and insurance, employers pay trade schools for employee training, both in Norway and in other countries. An employee may get a business administration education at a college level while working, thus avoiding getting in debt for the education. But the employee gets tied to the trade, because this education is trade-focused and not easily transferable. Trade education for companies is not an alternative to long university studies, such as economics, business administration or law. The part-time trade education is equal to only two to three years of full-time studies at a college level. Part-time trade education may take four to eight years. An employee is not able to study even longer while working. Employers cannot afford longer trade education.

## TRAINING FOR THE PRESENT JOB OR FOR A FUTURE CAREER?

The greater part of employee training is necessary to perform the present job well. However, training may also be the basis for a further career. But employees do not get promoted just because they have taken some short courses - at least not in the 1980s. Employees may be promoted when they have taken a longer, broader education outside the company. Eleven of our twelve companies had a policy of giving "scholarships" to employees who, on their own initiative, took company-relevant higher education with examinations. In some public services selected employees get paid leave to study. But in all our companies, except one oil company, the employees had to study part-time (correspondence courses, evening classes) in addition to working. The "scholarships" covered expenses for books and student fees, usually for studies from half a year to two years duration. For

studies in private colleges this might be twenty thousand NKr., however employers pay as much for a couple of short courses from commercial firms. Public colleges and universities were also used, but so far private colleges have offered more part-time evening classes. Only half of the companies required employees to pay back the "scholarship", wholly or partly, if he/she left the company during the education or within one to two years later. Most of the "scholarships" were used for studies in economics, marketing and business administration. Companies also supported studies in languages, information technology, science and engineering, hotel trade, etc. Previously only male employees would, or could, study part-time in addition to working. During the last decade female employees have also done this, even when they have small children. Studies and examinations in business administration help women to transfer from "dead-end" secretarial jobs to other career ladders within a company.

#### WHY DO COMPANIES USE EXTERNAL OR INTERNAL COURSES?

It is all right to use external courses when employees from different companies need similar skills, such as specialised courses in economics and technology. But many companies have learnt from experience that this does not apply to more process-oriented courses in sales, service, management, and personal development. To get useful and relevant knowledge in these areas, most of the companies we looked at used the same strategy. The company sent several employees to test different courses offered in the market. Both the participant employees and the training department evaluated the courses. The company then contacted the best course consultant, who preferably should have some trade experience. The consultant transformed and adjusted the course to the company, in cooperation with management and the training department. This "made-to-

measure" internal course was then held for many employees, led by the consultant and often assisted by company training staff.

Internal courses have many advantages, they may:

- integrate industry-specific knowledge with sales and service
- connect job-relevant knowledge to the company's strategy
- be compulsory for all employees in an occupational group or a department, to give them a shared frame of reference
- lead to employee networks, bypassing the boundaries between occupational groups and departments
- lead to discussing and improving the division of labour and cooperation between occupational groups.

### FROM COURSES TO OPPORTUNITIES FOR LEARNING?

Training may take place in ways that are close to organisational development, with employees defining problems and finding solutions. In a small Norwegian hotel, both management and other employees have been innovative in creating an environment for learning. In addition to money, time and trust, this requires a somewhat larger staff than normal because of the training tasks. They have created many opportunities for learning:

- Exchange of apprentices with other hotels and restaurants.
- Apprentices and employees, both cooks and waiters, visit other restaurants twice a year.
- Apprentices and junior staff join senior staff in assignments abroad.
- Several management trainees get two years of project work (also lecturing for other hotels), before they go to hotel colleges or business administration colleges.
- When the hotel was closed for renovation, the staff worked in other hotels and wrote reports afterwards.

- Every year the whole staff participate in "Service and Cooperation Days". A committee from all the departments study, get ideas and organise events, which purposely do not resemble school activities: role-playing as guests and employees, employees are evaluated by a "guest spy", employees are critical guests in other hotels, employees in different departments discuss and solve cooperation problems, employees change jobs with those in other departments. The underlying approach is that service and cooperation must be learnt "with head, hands and heart".

## LITTERATUR

Andreassen, Aslaug (1988): Kvinner i bedriftsopplæring - barrierer og muligheter i databransjen. Hovedoppgave Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo.

Berg, Lisbet (1987): Personalopplæring i verkstedindustrien. Notat 7/87, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Berntsen, Harriet (1984): Kurs i forbindelse med jobben - hvem deltar, og med hvilket utbytte? NAVFs senter for samfunnvitenskapelig forskerutdanning, Universitetet i Bergen.

Brandt, Ellen (1978): Kvinner i butikk. Hovedoppgave Institutt for sosiologi, Universitetet i Oslo.

Brandt, Ellen (1981): Jentelinjer og guttelinjer ved verkstedskolene. Videregående opplæring nr. 5 1981.

Brandt, Ellen og Per Olaf Aamodt (1982): Jenters yrkesutdanning - veien til likestilling i arbeidslivet? Videregående opplæring nr. 5/6 1982.

Brandt, Ellen (1985): Interne arbeidsmarkeder og profesjoner i offentlige etater. Notat 12/85, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Brandt, Ellen (1986): Minervas sønner og døtre. Kandidater fra universiteter og høyskoler 1890-1979. Notat 5/86, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Brandt, Ellen (1987): Software, service, selvtillit - kurs for alle? Arbeid og læring 2 1987, side 11-14.

Brandt, Ellen (1988a): Videreutvikling av kompetanse i arbeidslivet etter universitet og høyskole. Side 53-72 i Arnesen (red.): Utdanning og arbeidsmarked 1988. Melding 1988:1, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Brandt, Ellen (1988b): Etatsutdannede og høyere utdannede i etatenes ledelse. Nordisk Administrativt Tidsskrift 3 1988, side 360-370.

Brandt, Ellen og Fride Eeg-Henriksen (1986): Det skjulte universitet. Notat 4/86, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Colbjørnsen, Tom (1980): Muligheter og barrierer i arbeidsmarkedet Rapport 4/80, NAVFs senter for samfunnsvitenskapelig forsker-utdanning ved Universitetet i Bergen.

Dahl, Dagfinn (1985): Bedriften som læringsmiljø. Norsk Voksenpedagogisk Institutt, Trondheim.

Doeringer, Peter B. og Michael J. Piore (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington Mass.

Dylander, Benny (1979): Danmarks delrapport. Side 21-58 i NUA 1979:9, Vuxenutbildning i arbetslivet. Nordisk Ministerråd, København.

Eeg-Henriksen, Fride (1983): Fra skolegang til poengsamling. Melding 1983:7, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Eurich, Nell P. (1985): Corporate Classrooms - The Learning Business. The Carnegie Foundation, Princeton New Jersey.

Gooderham, Paul N. (1985): Bedriftsintern opplæring. Organisasjons-teoretiske perspektiver. Norsk voksenpedagogisk institutt, Trondheim.

Grandaunet, Aud (1989): Likestilling og ledelsesutvikling i prosjektet "Kvinner til ledelse". Evalueringsrapport. (Arbeidsnotater 1987-88) Personaldirektoratet, Oslo.

Heimer, Carol (1984): Organizational and Individual Control of Career Development in Engineering Project Work. Acta Sociologica 4 1984, side 283-310.

Holter, Harriet (1976): Om kvinneundertrykkelse, mannsundertrykkelse og hersketeknikker. Side 61-82 i Støren og Schou Wetlesen (red.): Kvinnekunnskap. Gyldendal, Oslo.

Johnsen, Torbjørn (1979): Norges delrapport. Side 183-251 i NUA 1979:9, Vuxenutbildning i arbeidslivet. Nordisk Ministerråd, København.

Jorem, Knut (1981): Mange mislykte medarbeidersamtaler. Bedriftsøkonomen 4 1981, side 229-230.

KAD (1987): Etterutdanning i arbeidslivet. Forprosjekt. Kommunal- og arbeidsdepartementet september 1989.

Knudsen, Knud (1988): Opplæring i norske storforetak. Omfang, funksjoner og ulikhet. Upublisert notat oktober 1988, Industriøkonomisk institutt, Bergen.

Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1986): Er det organisasjonene eller kvinnene som mangler mot? Om kvinnelige sivilingeniører. I seminarrapporten "Kvinneperspektiv på samfunnsplanlegging". Arbeidsnotat 2/86, NAVFs sekretariat for kvinneforskning, Oslo.

Levén, Elisabeth (1979): Sveriges delrapport. Side 253-334 i NUA 1979:9, Vuxenutbildning i arbetslivet. Nordisk Ministerråd, København.

Lie, Merete og Bente Rasmussen (1983): Kan "kontordamene" automatiseres? Institutt for industriell miljøforskning, SINTEF -NTH, Trondheim.

Lien, Tove (1986): Rapport om forsøk med kartlegging av opplæringsbehov i kommuner og fylkeskommuner. Det kommunale opplærings- og utviklingsfond (KOU), Norske Kommuners Sentralforbund, Oslo.

Lundeby, Borghild (1989): Kursvirksomhet i Norsk Hydro. Norsk Hydro, Oslo.

Morse, Suzanne (1984): Employee Educational Programs. Implications for Industry and Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Research Report no 7. Washington D.C.

NAF (1987): Søkelys på bedriftsopplæring. Rapport fra utdanningskonferansen 11-12. juni 1987. Norsk Arbeidsgiverforening, kontoret for utdanningspolitikk.

Nordhaug, Odd (1985): Effekter av personalopplæring: Individ og organisasjon. Norsk Voksenpedagogisk Institutt, Trondheim.



Nordhaug, Odd (1987a) (red.): Kompetanse, organisasjon og ledelse. Strategiske utfordringer. TANO, Oslo.

Nordhaug, Odd (1987b): Opplæring i arbeidslivet - et skyggesystem? Plan og Arbeid 5/87, side 46-53.

NOU 1976:21. Etatsoppl ring i Staten.

NOU 1979:21. Etatsoppl ring i Staten.

NOU 1985:26. Dokumentasjon av kunnskaper og ferdigheter - En utredning om voksnes rett til dokumentasjon i samsvar med lov om voksenopplæring pgf.3.

NOU 1986:23. Livslang læring.

NOU 1988:28. Med viten og vilje.

Personaldirektoratet (1988): Kompetanseutvikling for statstilsatte og lærere. Innstilling fra det partssammensatte utvalget etter Hovedtariffavtalen 1986-1988 pkt VI:B.

SCB (1987): Personalutbildning våren 1986. Bakgrunnsmaterial om vuxenutbildning 1987:1. Statistiska Centralbyrån, Stockholm.

Sch tze, Hans G. (1985): The Concept of Recurrent Education and Training revisited: Impact of Changes in the Workplace on Adult Education and Training. CERI/OECD, Paris 1984.

Skaalvik, Einar og Knud Knudsen (1979): Deltakelse i voksenopplæring. Norsk Voksenpedagogisk Institutt, Trondheim.

Sorge, Arndt (1979): Culture and Organization. Paper fra Wissenschaftszentrum Berlin, side 14-44 i Kompendiet Teknologi, politikk, arbeidsliv. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen 1986.

SSB (1983): Sosialt utsyn 1983. Statistisk Sentralbyrå, Oslo.

SSB (1984): Voksenopplæring. Intervjuundersøkelse 1982/83. Statistisk Ukehefte nr. 15, 1984. Statistisk Sentralbyrå, Oslo.

Stinchcombe, Arthur L. (1959/1986): Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study. Administrative Science Quarterly Sept. 1959. Side 177-195 i Stinchcombe: Stratification and Organization. Selected Papers. Cambridge University Press/Norwegian University Press 1986.

St.meld. nr 76 (1964-65). Personaladministrasjonen og opplæringsvirksomheten m.v. i statsadministrasjonen.

St.meld. nr 102 (1973-74). Den sentrale opplæringsvirksomhet m.v. i statsadministrasjonen.

St.meld. nr 95 (1975-76). Om personalpolitikken i staten.

St.meld. nr 85 (1982-83). Om sysselsettingen og arbeidsmarkeds- politikken. Kommunal- og arbeidsdepartementet 1983.

St.meld. nr 43 (1984-85). Om voksenopplæring. Kirke- og undervisningsdepartementet 1984.

St.meld. nr 69 (1984-85). Om tiltak og virkemidler i like- stillingspolitikken. Forbruker- og administrasjonsdepartementet 1984.

St.meld. nr 83 (1984-85). Langtidsprogrammet 1986-89. Finans- og tolldepartementet 1985.

St.meld. nr 43 (1988-89). Mer kunnskap til flere. Kirke- og undervisningsdepartementet 1989.

St.prp. nr 1 (1987-88). Kommunal- og arbeidsdepartementet.

Sveiby, Karl Erik og Anders Risling (1987): Kunnskapsbedriften. Cappelen, Oslo.

Sverige. SOU 1977:92. Utbildning i företag, kommuner och landsting. Betänkande av utredningen om företagsutbildning.

Targama, Axel (1982): Utbildning och lärande i arbetslivet. Nordisk Ministerråd, København.

Thorkildsen, Fridtjov (red.) (1986): Utdanning og arbeidsmarked 1986. Melding 1986:1, NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.

Williamsson, Oliver E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, side 548-577.

## BEDRIFTER OG KONTAKTPERSONER

ABC BANK (02) 31 90 50

Akersgt. 1/3

0107 Oslo 1

Opplæringsleder Nina Nordlie

BRAATHENS S.A.F.E. (02) 59 70 00

Snarøyveien 30

1335 Snarøya

Personalsjef Ole Jacob Østberg

ELF AQUITAINE NORGE (04) 50 30 00

Postboks 168

4001 Stavanger

Dusavik, Stavanger

Personaldirektør Lasse Aga

ENATOR: Leder og ansatte gått

til AVENIR

(02) 83 48 00

Postboks 1484 Vika

0117 Oslo 1

Dronning Maudsgt. 11

Adm.direktør Marie Haavardtun

GRAND HOTEL Karl Johansgate 31 0159 Oslo 1 Personalsjef Sigrun Vågeng	(02) 42 93 90
IBM NORGE Postboks 500 1411 Kolbotn Rosenholmveien 25, Kolbotn Seniorkonsulent Ebba Nelson	(02) 99 80 00    (02) 99 96 74
NORSK DATA Postboks 25 Bogerud 0621 Oslo 6 Olaf Helsets vei 5, Skullerud Distriktssjef service Per Nilsen	(02) 62 60 00    (02) 62 84 83
NORSK HYDRO OLJE- OG GASSGRUPPEN Postboks 190 1324 Lysaker Drammensveien 264, Vækerø Seksjonssjef Einar Lagset	(02) 52 50 00    (02) 43 21 00
NPC - NORWEGIAN PETRO- LEUM CONSULTANTS Postboks 23 1371 Asker Hagaløkkveien 13, Asker Personalsjef Vidar Wærp	(02) 79 30 00

STEFANHOTELLET (02) 42 92 50  
Rosenkrantzgate 1  
0159 Oslo 1  
Opplæringsleder Frode Randgård

UNI FORSIKRING

Postboks 1155 Sentrum

0107 Oslo 1

Ruseløkkveien 26 (02) 31 50 50

Wergelandsveien 1 (02) 48 90 90

Opplæringskonsulent Runa Garø (02) 31 50 50

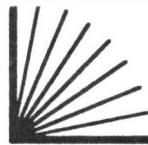
WINGE REISEBUREAU (02) 41 20 30

Karl Johansgate 33/35

0159 Oslo 1

Markedskonsulent Ingeborg Kringland

Til bedriftsledelsen



Vedlegg 2

NAVFs  
utredningsinstitutt  
Norges allmennvitenskapelige  
forskningsråd

Deres ref.

Vår ref. EB-FEH/tkh  
1985/P-K.213

Oslo, 12.09.86

## INTERVJUUNDERSØKELSE OM KVINNER I BEDRIFTSOPPLÆRING

### VIL DERE VÆRE MED?

NAVFs utredningsinstitutt har, på oppdrag fra Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet, startet opp en undersøkelse om kvinner og bedriftsopplæring. Atten norske private bedrifter fra forskjellige bransjer, alle er aktive innen opplæring, vil bli forespurt om å bli med på prosjektet. Formål, bakgrunn, problemstillinger og framgangsmåte er nærmere beskrevet i vedlegg 1.

Vi tror deltakelsen vil kunne gi impulser til utformingen av både likestillings- og opplæringspolitikken i bedriftene. Vi vil herved spørre om Deres bedrift vil delta.

### HVORDAN ER OPPLEGGET VÅRT?

Undersøkelsen vil foregå ved at et team på to personer fra instituttet foretar intervjuer, individuelt eller i gruppe, med representanter fra:

- bedriftsledelsen
- personaladministrasjonen
- opplæringsavdelingen
- eventuelle opplæringsutvalg
- andre utvalg som diskuterer/vedtar opplæring
- eventuelle likestillingsutvalg
- fagforeninger og personalforeninger

Det vil være ønskelig å tilbringe en eller to dager i bedriften i løpet av høsten 1986 i forbindelse med intervjuingen.

Utkastet til rapporten om hver bedrift vil bli sendt til bedriften for kommentarer.

## ET TILTAKSRETTET PROSJEKT

I de siste ti års likestillingsdebatt har mange vært opptatt av om kvinner møter hindringer for karriere i yrkeslivet. Vi ønsker ikke bare å fokusere på dette, men å finne fram til og formidle hvordan bedrifter i ulike bransjer satser på opplæring av sine ansatte; både kvinner og menn. Vårt mål er at bedrifter skal kunne lære av hverandre, og få gode ideer til virkemidler. Vi tar bl.a. sikte på å samle representanter fra de deltakende bedriftene til seminar/konferanse.

## OM INSTITUTTETS ROLLE

NAVFs utredningsinstitutt står faglig ansvarlig for undersøkelsen. Instituttet er uavhengig av partene i arbeidslivet. I en rekke år har instituttet arbeidet med undersøkelser av forholdet mellom utdanning (særlig høyere utdanning) og arbeidslivet. Vi har i den senere tid blitt opptatt av personalopplæring i bedrifter og offentlige etater.

## VÅR RÅDGIVENDE GRUPPE

Undersøkelsen har en rådgivende gruppe, med representanter fra Norsk Arbeidsgiverforening, Landsorganisasjonen i Norge, Likestillingsrådet, Voksenopplæringsavdelingen i Kirke- og undervisningsdepartementet og Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet. Alle støtter undersøkelsen (se anbefalingsbrev, vedlegg 2).

## HENVENDELSER

For hver bedrift blir det sendt henvendelse samtidig til både bedriftsledelse og fagforeninger/personalforeninger.

Hvis dere ønsker å delta, vil vi komme tilbake og diskutere nærmere hvem det er mest aktuelt å ha samtaler med, på hvilke tidspunkter. Vi ringer i løpet av de nærmeste dagene for å forhøre oss om dere er villige til å bli med. Eventuelle spørsmål kan rettes til utredningsleder Frida Eeg-Henriksen (prosjektleder) eller til utredningskonsulent Ellen Brandt, tlf. (02) 20 65 35.

Med hilsen  
for NAVFs utredningsinstitutt

Frida Eeg-Henriksen



Til fagforeningene/  
personalforening



Vedlegg 3

NAVFs  
utredningsinstitutt  
Norges allmennvitenskapelige  
forskningsråd

Deres ref.

Vår ref. EB-FEH/TKH  
1985/P-K.213

Oslo, 12.09.86

## INTERVJUUNDERSØKELSE OM KVINNER I BEDRIFTSOPPLÆRING

VIL DERE STØTTE OG VÆRE MED?

NAVFs utredningsinstitutt har, på oppdrag fra Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet, startet opp en undersøkelse om kvinner og bedriftsopplæring. Atten norske private bedrifter fra forskjellige bransjer, alle er aktive innen opplæring, vil bli forespurt om å bli med på prosjektet. Formål, bakgrunn, problemstillinger og framgangsmåte er beskrevet i vedlegg 1.

Vi har sendt brev til bedriftsledelsen hos dere, og spurt om bedriften vil delta i undersøkelsen. Vi håper dette vil være mulig, og i så fall ber vi om at fagforeningene/personalforeningen støtter undersøkelsen og vil være med på intervjuer.

Vi tror deltakelsen vil kunne gi impulser for foreningenes arbeid med både likestillingspolitikk og opplæringspolitikk.

HVORDAN ER OPPLEGGET VÅRT?

Undersøkelsen vil foregå ved at et team på to personer fra instituttet foretar intervjuer, individuelt eller i gruppe, med representanter fra eventuelle opplæringsutvalg, andre utvalg som diskuterer/vedtar opplæring, eventuelle likestillingsutvalg, fagforeninger og personalforeninger.

Det vil være ønskelig å tilbringe en eller to dager i bedriften i løpet av høsten 1986 i forbindelse med intervjuingen.

## ET TILTAKSRETTET PROSJEKT

I de siste ti års likestillingsdebatt har mange vært opptatt av om kvinner møter hindringer for karriere i yrkeslivet. Vi ønsker ikke bare å fokusere på dette, men ønsker å finne fram til og formidle hvordan bedrifter i ulike bransjer satser på opplæring av sine ansatte, både kvinner og menn. Vårt mål er at bedrifter skal kunne lære av hverandre, og få gode ideer til virkemidler. Vi tar bl.a. sikte på å samle representanter fra de deltagende bedriftene til seminar/konferanse.

## OM INSTITUTTETS ROLLE

NAVFs utredningsinstitutt står faglig ansvarlig for undersøkelsen. Instituttet er uavhengig av partene i arbeidslivet. I en rekke år har instituttet arbeidet med undersøkelser av forholdet mellom utdanning (særlig høyere utdanning) og arbeidslivet. Vi har i den senere tid blitt opptatt av personalopplæring i bedrifter og offentlige etater.

## VÅR RÅDGIVENDE GRUPPE

Undersøkelsen har en rådgivende gruppe, med representanter fra Norsk Arbeidsgiverforening, Landsorganisasjonen i Norge, Likestillingsrådet, Voksenopplæringsavdelingen i Kirke- og undervisningsdepartementet og Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet. Alle støtter undersøkelsen (se anbefalingsbrev, vedlegg 2).

## HENVENDELSER

For hver bedrift blir det sendt henvendelser samtidig til både bedriftsledelse og fagforeninger/personalforeninger.

Hvis dere ønsker å delta, vil vi komme tilbake og diskutere nærmere hvem det er mest aktuelt å ha samtaler med, på hvilke tidspunkter. Vi ringer i løpet av de nærmeste dagene for å forhøre oss om dere er villige til å bli med. Eventuelle spørsmål kan rettes til utredningsleder Fride Eeg-Henriksen (prosjektleder) eller til utredningskonsulent Ellen Brandt, tlf. (02) 20 65 35.

Med hilsen  
for NAVFs utredningsinstitutt

Fride Eeg-Henriksen

## ORIENTERING TIL BEDRIFTENE OM "KVINNER I BEDRIFTSOPPLÆRING"

### 1. Formålet med prosjektet

Prosjektet "Kvinner i bedriftsopplæring" skal skaffe frem kunnskap om ulike sider ved kvinners deltakelse i bedriftsopplæring. Undersøkelsen vil ta for seg et mindre utvalg private bedrifter som satser mye på opplæring av sine ansatte.

Prosjektet er tiltaksorientert. Vi vil gjerne finne frem til og formidle hvordan bedrifter i ulike bransjer satser på opplæring av sine ansatte, både kvinner og menn. Vårt mål er at bedrifter skal kunne lære av hverandre og få gode ideer til virkemidler.

### 2. Bakgrunn for prosjektet er

den økende interessen for opplæringsvirksomhet som foregår i og/eller er finansiert av det private næringsliv. Tall fra USA og Vest-Tyskland kan tyde på at private foretak bruker like mye på dette feltet som de samlede utgifter til all høyere utdanning. Tilsvarende tall finnes ikke her i landet, men det sies ofte at olje- og databransjen samt bank og forsikring satser mye på opplæring av sine ansatte. Men hvor mye av dette får kvinnene del i?

Det snakkes stadig oftere om hvor viktig kompetanseheving i bedriftene er for å få til omstilling og nyskaping. Skjerpet internasjonal konkurranse, innføring av datateknologi og

oljevirkosomhetens krav er stikkord. Personalopplæring er én m te å få til en slik kompetanseheving. Det er begrenset hva en kan oppnå gjennom f.eks. nyrekruttering. Hvordan en kan få utnyttet potensialet også hos kvinner er en viktig problemstilling.

Myndighetene ønsker å bruke opplæringstiltak til å motvirke sysselsettingsvansker og bidra til videreutvikling også i gode bedrifter. Vi synes det er interessant om kvinnene blir sett på som en viktig ressurs i slike sammenhenger.

Opplæring av de ansatte vil trolig være et viktig virkemiddel innen bedriftene som har en aktiv likestillingspolitikk. Et spørsmål er om det er noen sammenheng mellom generelt å satse mye på opplæring og det å drive et aktivt likestillingsarbeid.

Dette er noen av de spørsmålene som Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet ønsker å få svar på gjennom denne undersøkelsen. Det er NAVFs utredningsinstitutt som står faglig ansvarlig.

### **3. Fremgangsmåte i bedriftene**

Vi har lagt opp til et utvalg på 18 forskjellige bedrifter fra følgende bransjer i privat sektor: mekanisk industri, elektroindustri, engineering, oljeindustri, kjemisk industri, flyselskap, reisebyrå, hotell og restaurant, varehandel, bank, forsikring, datamaskinfirmaer, forlag og reklamebyrå.

Vi har lagt opp til å velge ut bedrifter som anses å være aktive innen personalopplæring.

I de enkelte bedriftene vil vi ha intervjuer enkeltvis eller i gruppe med representanter for: Bedriftsledelsen, personaladministrasjon, opplæringspersonale, samarbeidsorganer, opplæringsorganer, likestillingsorganer, fagforeninger/ personalforeninger.

Vi tar sikte på å tilbringe mellom en og to dager i hver av bedriftene i løpet av høsten 1986. Et team av to personer fra instituttet vil stå for intervjuingen. Vi vil også ønske oss å supplere intervjuene med skriftlig materiell fra bedriftene (f.eks. årsmeldinger, opplærings- og likestillingsplaner) og eventuelt andre relevante dokumenter (f.eks. kurskataloger, statistisk oversikt over stillingsfordeling og deltakelse i kurs).

Vi ønsker å få støtte både fra bedriftsledelse og fra fagforeninger og personalforeninger til å gjennomføre undersøkelsen.

Prosjektet har en rådgivende gruppe med representanter fra Norsk Arbeidsgiverforening, Landsorganisasjonen i Norge, Likestillingsrådet, Voksenopplæringsavdelingen i Kirke- og undervisningsdepartementet og Likestillingsavdelingen i Forbruker- og administrasjonsdepartementet. Alle disse støtter undersøkelsen.

Utkast til rapporten om hver bedrift vil bli sendt til bedriften for kommentarer.

Vi tar sikte på å samle representanter fra de deltakende bedriftene til et seminar, for å formidle og diskutere resultatene fra undersøkelsen.

#### 4. **Problemstillinger**

Prosjektet vil ta opp forskjellige problemstillinger om kvinner og bedriftsopplæring.

##### A. Orientering om bedriften

Vi vil først innhente noen bakgrunnsopplysninger om bedriften, f.eks.: produkter, organisasjon, ansatte fordelt på kjønn, stillingskategorier og utdanning.

##### B. Bedriftens policy for opplæring og evt. for likestilling

Dernest vil vi høre om bedriftens politikk for personalopplæring og hvordan personalopplæringen er organisert. Vi vil også gjerne vite litt om bakgrunnen for at bedriften satser på personalopplæring generelt, og eventuelt på personalopplæring for kvinner spesielt. Vi er interessert i om bedriften har særskilte tiltak for å fremme likestilling mellom kjønnene blant bedriftens ansatte, og i tilfelle hvordan disse tiltakene har virket.

##### C. Rekruttering til opplæring

Vi vil høre hvordan en i bedriften avklarer de ansattes behov for opplæring, og hvordan rekrutteringen skjer til ulike typer kurs. Vi er opptatt av om kvinner i mindre grad enn menn søker til kurs, og i tilfelle hvilke forhold som kan forklare det. Et viktig spørsmål er om bedriften ved ulike tiltak har klart å få kvinnelige ansatte til i større grad å søke opplæring.

#### D. Deltakelse i opplæring

Vi vil ta opp om det er faktiske forskjeller i hvor mye opplæring, og hvilke typer kurs, kvinner og menn deltar i. Det ville være nyttig om opplæringsansvarlige hadde en oversikt over deltakere, fordelt på menn og kvinner, på alle interne kurs og eksterne kurs i løpet av 1985 (eller hittil i 1986 hvis det er enklere), og hvilke stillingsgrupper det dreier seg om. Vi vil gjerne diskutere kvinners deltakelse i faglige kurs, servicekurs, lederkurs osv.

#### E. Resultater av opplæring

Det er sjelden gjort forsøk på å evaluere de faktiske resultatene av opplæring av de ansatte. Dette skyldes at det er metodisk vanskelig og krevende å lage slike analyser. Vi vil likevel intervjue hvordan en vurderer resultatene av den opplæring som bedriften har hatt de senere årene, både intern og ekstern opplæring.

Det vil være viktig å få frem både gode og dårlige erfaringer bedriften har hatt med personalopplæring generelt og personalopplæring for kvinner spesielt. Er det noen spesielle tiltak en vil fremheve som virkningsfulle? Har en erfaringer med tiltak som ikke har virket, og vet en i tilfelle noe om hva dette skyldes?

Til bedriftsledelsen  
og fagforeningene

## INTERVJUUNDERSØKELSE OM KVINNER I BEDRIFTSOPPLÆRING

NAVFs utredningsinstitutt har, på oppdrag fra Forbruker- og administrasjonsdepartementet (FAD), påtatt seg å gjøre en undersøkelse om kvinner og bedriftsopplæring. Atten norske private bedrifter fra forskjellige bransjer blir bedt om å være med i undersøkelsen.

Opplæring av både kvinnelige og mannlige ansatte, bedriftsinternt og eksternt, er viktig å satse på for å møte dagens og morgendagens utfordringer: teknologiske endringer, økt internasjonal konkurranse, kunders krav til service, ansattes medbestemmelse, arbeidsmiljøkrav osv.

Det dreier seg om et tiltaksrettet prosjekt. En hensikt er at bedriftene skal kunne lære av hverandres erfaringer og få gode ideer til virkemidler. En tar derfor sikte på å samle representanter fra de deltakende bedriftene til et seminar/konferanse, for å formidle og diskutere resultatene fra undersøkelsen.

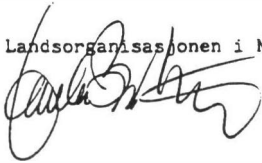


Både LO og NAF ser på dette prosjektet som nyttig og interessant. Det kan være av stor betydning som grunnlag for det videre arbeid med opplæringsspørsmål. Organisasjonene støtter derfor prosjektet, og vi kan opplyse at både LO og NAF er representert i den rådgivende gruppen.

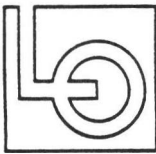
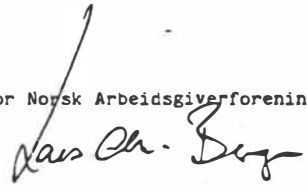
Deres bedrift har fått forespørsel om å være med. Vi vil be om at dere legger forholdene til rette slik at undersøkelsen kan gjennomføres som planlagt i høst.

Med hilsen

for Landsorganisasjonen i Norge



for Norsk Arbeidsgiverforening



## INTERVJUGUIDE FOR "KVINNER I BEDRIFTSOPPLÆRING"

### A. ORIENTERING OM BEDRIFTEN

1. Hva er bedriftens viktigste produkter (varer eller tjenester)? Er produksjonen spesialisert eller differensiert?
2. Produserer bedriften også for eksportmarkedet? Evt. hvor stor eksportandel (prosent av omsetningen i 1985)?
3. Hva er bedriftens viktigste kunder: individer, grupper av personer, andre bedrifter, offentlig sektor? Har bedriften noen få viktige kunder, eller er det stor spredning?
4. Hvordan har den økonomiske utviklingen for bedriften vært de siste årene? Hvordan har utviklingen vært i bransjen? Hvordan vurderer en fremtidsutsiktene for bransjen i 1990-årene? Hvordan er fremtidsutsiktene/mulighetene for bedriften?
5. Når ble bedriften etablert? Har det skjedd endringer i eierforhold eller organisering (oppkjøp, fusjoner)?
6. Er bedriften et aksjeselskap eller personlig eid? (hvis ukjent) Er bedriften en del av et norsk eller utenlandsk konsern? Er bedriften del av en kjede Hva er evt. felles: markedsføring, opplæring, personalpolitikk, annet? Har kjeden en eier/eiergruppe?
7. Er bedriften desentralisert, oppdelt i divisjoner med selvstendig regnskaps- og budsjettansvar? Gjelder dette også opplæring?
8. Hvilke avdelinger eller seksjoner er bedriften inndelt i?
9. Hvor mange ansatte har bedriften i Norge? Hvor mange ansatte har evt. konsernet i Norge og i andre land?
10. Har bedriften i tillegg engasjert personale på prosjekter? Hvor mange?

11. Hvilke stillingskategorier bruker en for personalpolitikk ved bedriften (åpent)
12. Personaloversikt for hver stillingskategori:
  - antall ansatte, skilt på menn og kvinner
  - typiske utdanninger, evt. fordeling på utdanning.  
Har kvinnene andre utdanninger enn menn?
  - heltidsansatte og deltidsansatte, skilt på menn og kvinner  
Er deltiden nesten full tid, halv tid eller mindre?
  - aldersfordeling (omtrentlig), mange yngre?
13. Finnes mange nytilsatte i de ulike stillingskategoriene? Er dette evt. pga. stillingsvekst/bedriftens ekspansjon? Pga. personalgjennomtrekk på dette eller andre stillingsnivåer?
14. Hvilke personalforeninger, fagforeninger og profesjonsforeninger finnes ved bedriften? (fra kontaktene, får vi snakke med representanter for alle?)

## B. BEDRIFTENS POLICY FOR OPPLÆRING OG EVT. FOR LIKESTILLING

Med "opplæring" mener vi både interne kurs og eksterne kurs, tatt i arbeidstiden eller utenfor, alle kurs som de ansatte tar med hel eller delvis økonomisk støtte fra arbeidsgiver.

1. Hva slags opplæring har bedriften hatt i de senere årene pga. endringer i
  - bedriftens produkter (varer/tjenester)?
  - EDB teknologi?
  - annen teknologi?
  - nye kundegrupper?

- "internasjonalisering" (salg, etablering, oppkjøp, samarbeid)?
  - offentlige lover og reguleringer?
2. Hva slags opplæring har bedriften evt. hatt i de senere årene fordi en ønsker endringer internt i bedriften:
    - i arbeidsfordelingen mellom stillinger?
    - i organiseringen av arbeidet (hierarki/prosjektorganisering)?
    - i "bedriftskulturen"?
  3. Deler opplæringsavdelingen inn kursene i ulike typer kurs, evt. hvilke? Skiller en f.eks. mellom faglige (tekniske) kurs og kurs som gir sosial kompetanse (servicekurs, lederkurs)? Er noen typer kurs viktigere enn andre i dagens situasjon? For bedriftens fortsatte utvikling?
  4. Hvordan ser bedriften på opplæringskostnader, og hva skjer med opplæringskostnadene i gode/dårlige tider for bedriften? (åpent spørsmål, evt. konkretisere: Er opplæringskostnader en nødvendig investering også i dårlige tider for å få til omstilling? Ses opplæring som en kostnad som lett kan skjæres ned i dårlige tider? Ses opplæringskostnadene som marginale og opprettholdes uansett konjunkturer?)
  5. Har tiltak spesielt for kvinner blitt rammet av nedskjæringer eller blitt utsatt pga. dårlig økonomi?
  6. Hva var bedriftens opplæringskostnader i 1985? Finnes summen spesifisert i budsjett og regnskap? Finnes tall for gjennomsnittlig kostnader til opplæring pr. ansatt? Skilt på arbeidere og funksjonærer? Skilt på menn og kvinner?
 

Hva inngår i opplæringskostnadene? (åpent spørsmål, evt. spørre om:

    - eksterne kurs, kursavgifter
    - eksterne kurs, hotell og reiser
    - eksterne studieavgifter
    - interne kurs, lønn opplæringspersonale
    - lønner for trainees

- lønner for lærlinger
  - lønner for kursdeltakere når kurs i arbeidstiden, eller utgifter til vikar ved lengre fravær pga. opplæring)
7. Har bedriften formulert noen opplæringsplan? Har bedriften satt konkrete mål for omfanget av opplæring (f.eks. antall timer minimum pr. ansatt pr. år eller antall kr til opplæring pr. ansatt pr. år, for alle eller visse stillingskategorier)?
  8. Har bedriften brukt eksterne midler til opplæring? Offentlig støtte, i tilfelle hva slags? LO/NAF opplysnings- og utviklingsfond? Annet? Er noen av disse midlene spesielt beregnet for opplæring av kvinner?
  9. Har alle ansatte eller noen stillingsgrupper kontraktfestet eller avtafestet rett til årlig etterutdanning eller videreutdanning? Spesifisert antall dager? Spesifisert antall kroner?
  10. Hvis bedriften finansierer langvarig utdanning for en ansatt, er da den ansatte forpliktet til å fortsette i bedriften for et visst tidsrom? For hvor langvarig utdanning gjelder dette? Hvor lang er den ansattes bindingstid? Hvis den ansatte slutter tidligere, må vedkommende betale tilbake opplæringskostnadene helt eller delvis?
  11. Finansierer bedriften helt/delvis grunnutdanning ved universitet eller høyskole for noen ansatte? Hvilke utdanninger og stillingsgrupper gjelder evt. dette? Hvor mange ansatte? Også kvinner? Er ordningen formalisert eller personavhengig?
  12. Hver bedriften samarbeidet med noen kursarrangør eller lærested for å få utviklet "skreddersydde" kurs for ansatte i bedriften? Evt. hvilken kursarrangør/lærested? Hva slags kurs? for hvilke stillingsgrupper? Har bedriften vært med på å finansiere slike kurs? (oppdragsutdanning)
  13. Har bedriften hatt lærlinger i noen av de siste fem årene? Hvor mange lærlinger i 1985? Hvor mange kvinner av dem? I hvilket/hvilke fag? Vil bedriften fortsette med lærlinger?

- Hvorfor? (Hvorfor ikke?) Hvis bedriften har hatt kvinner i mannsfag: hva er erfaringene?
14. Har bedriften hatt trainee-stillinger i noen av de siste fem årene? Hvor mange trainees i 1985? Hvor mange kvinner av dem? Hvilken grunnutdanning kreves? Hva er arbeidsområdet? Vil bedriften fortsette med trainees? Hvorfor? (Hvorfor ikke?) Hvilke erfaringer har en med kvinnelige trainees?
  15. Driver bedriften intern grunnutdanning på universitets- eller høyskolenivå, dvs. av artianere? Hva slags utdanning er dette? Hvor lang varighet (teori og praksis)? Hva slags kontrakt? Kurs i utlandet? Hva er gode og dårlige erfaringer med dette? Hvorfor gjør bedriften dette?
  16. Hvilke instanser i bedriften diskuterer og fatter vedtak om opplæring?
    - Egne opplæringsutvalg? Representanter fra avdelinger og stillingskategorier, eller fagforeninger?
    - Bedriftsutvalg o.l.? Hvor viktig er opplæring for dem?
    - Har bedriften egen opplæringsavdeling?  
Opplæringsleder? Eller er opplæring en del av arbeidsoppgavene til personalavdelingen? Arrangerer bedriften interne kurs?
    - Hvordan er forholdet mellom opplæringsavdelingen og linjeledernes ansvar for opplæring? Må opplæringsavdelingen "selge" kursene til avdelingene?
  17. Satser en spesielt på opplæring av kvinnelige ansatte? Hvordan:
    - egne faglige kurs for kvinner
    - egne utviklingskurs for kvinner ("selvtillitskurs")
    - økt deltakelse av kvinner i faglige kurs
    - økt deltakelse av kvinner i utviklingskurs ("lederkurs")
  - 18A. Hvorfor satser en spesielt på kvinner? (åpent spørsmål, evt. spørre om:
    - Ønsker en å utnytte de kvinnelige talentreservene?

- Skal en omskolere kvinnelig arbeidskraft som vil bli overflødig pga. den teknologiske utviklingen?
  - Er det en ny giv for bedriftskulturen?
  - Er det ut fra rettferdighet, dvs. at alle ansatte bør ha lik sjanse til opplæring?
  - Er det krav fra de kvinnelige ansatte selv?
  - Vil en skape seg goodwill i samfunnet?
- 18B. Hvorfor satser en ikke spesielt på kvinner? (åpent spørsmål, evt. spørre om:
- Er det ikke nødvendig fordi kvinnene er like aktive som mennene allerede?
  - Blir likestilling heller sett på som et spørsmål å rekruttere flere kvinner enn å lære opp dem man har?
  - Antar en at det gir større utbytte å investere i menn?
  - Mener en at det skorter på motivasjon hos kvinnene selv?)
19. Har bedriften en stilling med spesielt ansvar for likestilling (eks. likestillingskoordinator)? Har noen ansatte i opplæringsavdelingen eller personalavdelingen likestilling som spesiell arbeidsoppgave?
20. Har bedriften et likestillingsutvalg? Når ble det opprettet? Hvordan er det sammensatt:
- antall medlemmer
  - fastsatt antall kvinner og antall menn (max/min)? Hvorfor?
  - bestemte stillingsgrupper, hvilke?
  - representanter for fagorganisasjoner?
  - leder(e) med beslutningsmyndighet?
  - medlemmer valgt eller utpekt av avdelinger/organisasjoner?
- Er kriterier for sammensetningen viktig, eller er personene viktigere? Har en gjort erfaringer som kan være brukbare for andre bedrifter? Hvilke tiltak har likestillingsutvalget foreslått eller satt i gang?

21. Har bedriften en handlingsplan for likestilling? Når ble den laget, når ble den evt. revidert? (få et eksemplar) Har bedriften en særavtale om likestilling? Med hvilke foreninger? Når ble avtalen inngått? (få et eksemplar) Gjelder handlingsplanen/særavtalen for bare bedriften, for en del av konsernet/kjeden, for hele konsernet/kjeden, for hele bransjen?
22. Hvem deltok aktivt for at bedriften skulle få likestillingsutvalg/handlingsplan/særavtale?
- kvinnelige ansatte, hvilke stillingsgrupper?
  - kvinner som hadde vært på "selvtillitskurs"?
  - kvinnelige/mannlige "ildsjeler" i personalavd. eller opplæringsavd.?
  - toppledelsen i bedriften/konsernet?
  - fagforeninger/profesjonsforeninger/personalforeninger?
- Brukte noen erfaringer fra andre bedrifter, direkte eller lest om? Hadde en kontakt med konsulenter eller forskere? Gjorde en interne undersøkelser/utredninger (f.eks. stilling og kjønn)?
23. Hvilke konkrete tiltak er satt i gang ut fra handlingsplanen/særavtalen med tidsfrister:
- egne utviklingsprogrammer for kvinner, hvordan?
  - kvotering av kvinner til visse kurs (spm.10) (antall/prosent)
  - kvotering av kvinner til visse stillinger (antall/prosent)
- a. rekruttering utenfra      b. interne opprykk
- særskilte stipend for opplæring til kvinner, vilkår?
  - etablere bedriftsbarnehave?
  - andre tiltak?
24. Hva er erfaringene hittil med de konkrete tiltakene for økt likestilling:
- tallmessig? Er målsettingene revidert?
  - organiseringen av arbeidet? Endringer?
  - hva har virket best? dårligst hittil?



- er få eller mange aktive? har også mannlige ledere ansvar for likestilling?
  - negative reaksjoner på separate kvinnekurs/programmer?
  - har noen fremgangsmåter vist seg gunstige for å "få med mennene"?
25. Har bedriften endret sin policy for opplæring i de senere årene? Har bedriften planer for den framtidige policy for opplæring? (eks. større vekt på intern eller ekstern opplæring, større vekt på visse stillingsgrupper, faglige vs. sosiale kunnskaper) Inngår økt likestilling som en del av disse planene? Hvordan?

### C. REKRUTTERING TIL OPPLÆRING

1. Hvordan avklarer en bedriftens og de ansattes behov for opplæring? (åpent spørsmål, evt. spørre om:
  - medarbeidersamtaler, med alle/funksjonærer/høyere funksjonærer
  - spørreskjema o.l. systematisk datainnsamling
  - diskusjon i avdelinger
  - diskusjon i opplæringsutvalg, lokale/sentrale
  - avdelingslederens vurderinger
  - andre måter)
2. Hvordan skjer prioritering og samordning mellom ulike avdelingens behov for opplæring? Er toppledelsen inne i prosessen? Er dette opplæringsavdelingens ansvar? Satser en særskilt (nå og tidligere) på visse stillingsgrupper, evt. hvilke? Er dette mannsyrker eller kvinneyrker?
3. Har de opplæringsansvarlige skolert seg i likestillingsspørsmål? Driver en informasjon for å påvirke avdelingsledere o.a. til å

- bli mer opptatt av kvinnelige ansattes behov for opplæring?  
Hva er evt. erfaringene?
4. Hva er bedriftens "opplæringsprofil":
    - faglige (tekniske) kurs, servicekurs, lederkurs.  
Endret seg?
    - bedriftsinterne kurs, kurs innen konsernet eller kjeden, eksterne kurs. Endret seg?
    - gjentar tidligere kurs eller mest nye kurs (interne)
    - gjentar tidligere kurs eller mest nye kurs (eksterne)
  5. Hvordan skjer rekrutteringen til opplæring? Likt for alle kurs?
    - Åpent for alle å søke, informasjon via katalog/avis/ oppslag
    - Alle kan søke, avdelingsleder velger ut søknader
    - Informasjon om kurs til avdelingsleder, velger ut kurs
    - Informasjon om kurs til avdelingsleder, velger ut kurs og velger ut deltakere/søkere
    - Andre måter
  6. Har en inntrykk av at kvinnelige ansatte "faller fra" i søkningen til kurs? Gjelder dette evt. bare noen typer kurs, f.eks. lederkurs? Gjelder dette evt. bare noen stillingsgrupper, f.eks. kontoransatte? Gjelder dette evt. bare kvinner i en bestemt livsfase, f.eks. gifte/skilte kvinner med småbarn eller eldre kvinner? Har dette endret seg over tid?
  7. Søker ikke kvinnelige ansatte kurs fordi de ikke er motivert og ikke tør? Dvs. ligger hindringene i mangel på selvtillit, mangel på interesse for karriere og utvikling? (eksempler, inntrykk) Virker kvalifikasjonskravene for å søke kurs avskrekkende?
  8. Har en forsøkt å gjøre noe for å få flere kvinner til å søke ulike typer kurs? Oppmuntring og aktiv støtte fra avdelingssjefer? Kvinner som har vært på vellykkede kurs "verver" andre kvinnelige kolleger? Mindre spesifiserte krav til kvalifikasjoner for å delta på kurs? Egne "selvtillitskurs" for

- kvinner, hvilke stillingsgrupper? Andre tiltak? Hva er erfaringene hittil?
9. Søker ikke kvinnelige ansatte kurs fordi tid og sted for kurs vanskelig lar seg forene med familieforpliktelser? (konkrete eksempler) Hva er særlig vanskelig å delta i: kveldskurs, kveldskurs over lengre tid, helgekurs, flere dagers kurs på hotell, kurs i utlandet? Tar bedriften hensyn til dette ved valg av eksterne kurs og opplegg for interne kurs? Betaler bedriften f.eks. utgifter til barnepass hvis det er nødvendig? Nevner mannlige ansatte familien som en hindring for å delta i noen kurs?
10. Søker ikke kvinner kurs fordi det er lite tilbud på kurs for de stillingskategorier der de fleste kvinner i bedriften er? Typiske eksempler er sekretærer og andre kontorstillinger, rompersonale (husøkonomer) og kjøkkenpersonale i hotell. Har bedriften planer om å endre dette? Får kvinnene i "kvinnjobbene" bare tilbud om faglige kurs eller også kurs med utvikling av sosial kompetanse (service, arbeidsledelse, organisasjon, psykologi)?
11. Hvis kvinner i like stor grad som menn søker kurs, er det fordi kvinnene i bedriften ikke har familieforpliktelser, er unge og/eller barnløse? (Aktuelt i "unge" ekspansive bedrifter innen EDB, olje) Tenker kvinnene, og bedriften, på hva kvinnene skal gjøre hvis de får barn:
- fortsette å jobbe full tid/overtid, like mye kurs som før
  - jobbe full tid, mindre kurs med lange fravær
  - jobbe hjemme delvis, full tid
  - jobbe deltid (mulig i stillingen?)
  - slutte, få en mindre krevende stilling

## D. DELTAKELSE I OPPLÆRING

1. Har en oversikt over antall kvinner og menn blant deltakere i opplæring (ekstern og intern, helt/delvis betalt av bedriften) i 1985? (eventuelt hittil i 1986 hvis lettere tilgjengelig, selv om ikke helt samme periode for bedriftene) Hvis bedriften har intern kurskatalog, bør vi få den på forhånd. Forslag til en oversikt som opplæringsavdelingen kan få på forhånd, eller fylle ut i løpet av intervjuet, eller etter intervjuet:

---

Kurs (navn, tema)	Varighet (dager/ timer)	I/utenfor arb.tid På/utenfor arb.p.ass	Antall deltakere Menn Kvinner	Stillings gruppe	Arrangør (navn)
-------------------------	-------------------------------	--	-------------------------------------	---------------------	--------------------

---

- Evt. inndele i
- faglige kurs
  - servicekurs
  - lederkurs
2. Har bedriften "mange kurs til noen" eller "noen kurs til alle"? Har en noen oversikt over hvor mange personer, menn og kvinner, som deltok i kurs i 1985? Fordelt på stillingsgrupper?
  3. Hvis en ikke har noen systematisk oversikt, kan en anslå hvor stor prosentandel av de ulike stillingsgruppene som deltok på kurs i 1985? (tilsvarende hva Industriforbundet spurte sine medlemsbedrifter om) Er andelen større blant ledere enn blant underordnede (vanlig)? Er andelen større for "mannsykker" enn for "kvinneykker"?
  4. Kan en (ut fra spm. 1) regne ut "gjennomsnittlig kurstid" for menn og for kvinner i ulike stillingsgrupper? Antall kurstimer x antall deltakere menn/antall ansatte menn og tilsvarende for kvinner. Gir dette mening for opplæringsansvarlige?

5. Har en oversikt over kostnadene oppdelt på de enkelte kurs? (Neppe trolig) Hvis en har det, kan en regne ut "gjennomsnittlige opplæringskostnader" for menn og for kvinner i ulike stillingsgrupper? Kostnadene for hvert kurs fordelt på mannlige og kvinnelige deltakere - summere for hver stillingsgruppe - fordelt på mannlige og kvinnelige ansatte i stillingsgruppen.
6. Er det forskjeller mellom kvinner og menn i hvilke typer faglige kurs de deltar i? Gjelder dette også for ansatte i samme stillingsgruppe? Hva slags kompetanse er det evt. kvinner ikke får? Typer faglig kompetanse: EDB teknologi, annen teknologi, økonomi, markedsføring, organisasjon, nye produkter
7. Er det forskjeller mellom kvinner og menn i hvilke typer kurs de deltar i som gir sosial kompetanse? Servicekurs, salgskurs, "intern markedsføring" (bedriftskultur). Lederkurs på ulike nivåer (arbeidsleder, prosjektleder, mellomleder, toppleder) Vurderes utviklingskurs for kvinner ("selvtillitskurs") lavere enn utviklingskurs for menn ("lederkurs")?
8. Spesialiserer kvinner seg for sine nåværende arbeidsoppgaver, mens menn søker å få bredere kompetanse gjennom kurs? (samme stillingsgruppe) Dvs. tar menn videreutdanning i større grad enn kvinner?
9. Tar kvinner helst korte kurs og kurs i arbeidstiden, mens menn tar lange kurs og kurs utenfor arbeidstiden? Tar menn i større grad enn kvinner (i samme stillingsgruppe) kurs i utlandet?

## E. RESULTATER AV OPPLÆRING

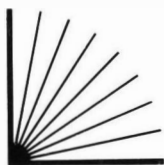
1. Foretar bedriften noen evaluering av nytten av ulike typer interne og eksterne kurs? Hvordan? (åpent, evt. spørre om:
  - spørreskjema/intervju om deltakeres vurdering
  - deltakeres vurdering via medarbeidersamtaler

- individuell læring (eksamen o.l)
- individuelle atferdsendringer, jobb faglig og sosialt
- resultat for bedriften, jobb faglig og sosialt)

Vi er særlig opptatt av om resultatene av opplæring blir forskjellig for kvinner og for menn. Vi kan ikke spørre alle kursdeltakere. Men vi vil gjerne vite hvordan du/dere vurderer hva opplæring har ført til, for kvinner og for menn i ulike stillingskategorier (servicepersonale, kontoransatte, selgere o.l., tekniske funksjonærer, mellomledere, toppledere, evt. andre grupper). Kom gjerne med konkrete eksempler, si om noe gjelder få eller de fleste deltakere i en type kurs.

2. Gjør de ansatte jobben bedre, faglig, etter å ha vært på kurs? Vil kvinner oftere enn menn perfeksjonere seg i det de allerede gjør? (også blant høyere utdannede?)
3. Hva slags virkninger har ulike typer sosiale kurs hatt:
  - servicekurs for menn/kvinner
  - "selvtillitskurs" for kvinner
  - lederkurs for menn/kvinner?
 Har noen slike kurs vært mislykket, hvordan? Frustrasjon? Trenger kvinner et annet innhold i sosiale kurs enn menn gjør?
4. Har det skjedd organisasjonsendringer, endring i arbeidsfordeling o.l. som følge av kurs? (eks. sekretær/saksbehandler eller sjef) Hvordan?
5. Er noen typer kurs (faglige kurs, lederkurs) helt nødvendige for å få avansement? Er alle deltakere på lederkurs allerede i lederstillinger? Eller er deltakere sikre på å få lederstillinger snart, siden de er tatt ut til kurs? Eller er det ingen automatisk kopling mellom lederkurs og lederstillinger? (skille mellom ulike lederkurs)
6. Er avansementmulighetene gode fordi bedriften er i ekspansjon, fordi personalmobiliteten er stor (gjennomtrekk) eller av andre grunner? Har bedriften flere alternative karrierestiger, f.eks. faglig/teknisk og administrativ?

7. Har bevisst satsing på opplæring av kvinner hittil ført til flere kvinnelige mellomledere eller toppledere? Opplæring av kvinner i hvilke stillingsgrupper? Eller er kvinnelige ledere eksternt rekruttert? (Er mannlige ledere også det evt.?)
8. Har en hatt tendenser til "overkursing" i bedriften, at ansatte synes det blir for mange kurs? Hva skyldes evt. dette: for stort arbeidspress etter kurs, ikke helt vellykkede kurs, at "ingenting skjer" etter kursene som fører til frustrasjon, at kursene teller lite for avansement fordi så mange tar dem?
9. Har bedriften tiltak for å bidra til at erfaringene fra kurs blir utnyttet i arbeidet? Hvordan:
  - muntlig tilbakemelding til overordnet og avdeling
  - oppfølging i medarbeidersamtaler, evt. nye arbeidsoppgaver
  - omorganisering, annen fordeling av arbeidet
  - interne kurs for hele avdelingen eller arbeidsgruppen
  - vikarordninger ved lange kurs, minke arbeidspresset
  - andre tiltak



NAVF's utredningsinstitutt  
Norges allmennvitenskapelige forskningsråd  
Munthes gate 29, 0260 Oslo 2  
Telefon (02) 55 67 00

Institute for Studies in Research and Higher Education  
The Norwegian Research Council for Science and the Humanities  
Munthes gate 29, 0260 Oslo 2, Norway