

Anna Hagen og Torgeir Nyen

Kjedeskoler – internopplæring i varehandelen

Anna Hagen og Torgeir Nyen

Kjedeskoler – internopplæring i varehandelen

© Fafo 2010
ISSN 0804-5135

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag	6
1 Innledning	8
2 Kjedeskolebegrepet.....	9
3 Ulike trekk ved kjedeskolene.....	11
Målgrupper og omfang.....	11
Typer opplæring	13
Initiativ og styring.....	13
Tilbydere av opplæringen.....	14
Læringsformer i opplæringen.....	15
Evaluering og dokumentasjon	15
Overføringsverdi av kompetanse.....	17
Kompetanse og kulturbygging	18
4 Kjedeskolene og det formelle utdanningssystemet.....	20
Internopplæring – styrker og svakheter	21
Lærevilkår i varehandelen generelt	22
Lærevilkår i de fire foretakene	24
5 Kjedeskolenes rolle i kompetansepolitikken	27
Kompetansepolitikken i Norge	27
Kjedeskolenes rolle i kompetansepolitikken	28
6 Mulig design av et hovedprosjekt	31
Referanser	33

Forord

Læringen som skjer i arbeidslivet har i økende grad blitt anerkjent som en viktig del av kompetanseutviklingen i samfunnet. Kjedeskoler er en systematisk form for internopplæring i foretak innenfor varehandelen. I dette notatet beskriver vi ulike trekk ved kjedeskolene og hvordan de forholder seg til det formelle utdanningssystemet. Vi diskuterer også hvilken rolle kjedeskolene kan spille i kompetansepolicyen. Notatet baserer seg blant annet på intervjuer med informanter i fire handelsvirksomheter. Vi takker informantene for å ha satt av tid til å bli intervjuet og for å ha gitt et verdifullt innblikk i hvordan kjedeskolene er lagt opp i deres virksomheter.

Prosjektet har vært finansiert av HSH, og vi takker Tormod Skjerve, Inger Lise Blyverket og Anne K. Eggen Lervik for kommentarer og hjelp på ulike stadier i prosjektet.

Oslo, desember 2010

Anna Hagen
Torgeir Nyen

Sammendrag

- Kjedeskole er en betegnelse på en bestemt måte å organisere systematisk internopplæring på i arbeidslivet, primært innenfor varehandelen. Slik opplæring omfatter ansatte ved flere virksomheter av samme type med samme eierskap, eller som på annen måte er nær tilknyttet hverandre. Det er foretaket som har beslutningsmyndigheten over innholdet i opplæringen og formen på den.
- Varehandelen er en del av arbeidslivet hvor formell kompetanse spiller liten rolle for å få jobb, men hvor personlige egenskaper vektlegges. Næringen gir derfor en inngang til arbeidslivet for en del med lav formell kompetanse. Et sentralt spørsmål er om de kommer inn i et internt arbeidsmarked med mulighet for utvikling og mobilitet, eller om de kommer inn i et åpent delarbeidsmarked med begrensede utviklingsmuligheter.
- Kjedeskolene kan tenkes å bidra til utvikling og mobilitet. Intervjuene i de fire virksomhetene viser at internopplæringen omfatter alle ansatte, men at omfanget av opplæringen for grunnplanen i virksomheten varierer. Hvor stort segment som deltar i mer enn begynneropplæring, kan ha sammenheng med kompleksiteten i produktene, kundenes forventninger og foretakenes egne valg. Data fra Lærevilkårsmonitoren viser at en noe høyere andel med lav formell utdanning deltar i kurs i varehandelen enn i arbeidslivet for øvrig.
- De fleste virksomhetene forventer at de som skal ha en bestemt funksjon deltar i opplæring rettet mot denne funksjonen, men i de fleste tilfellene er det likevel ikke noe krav om å bestå for å kunne arbeide i de aktuelle stillingene.
- Kjedeskolenes opplæring er som oftest ikke knyttet opp mot det formelle utdannings-systemet og gir derfor ingen formell kompetanse. I to av virksomhetene har de imidlertid utformet deler av internopplæringen slik at ansatte kan ta fagbrev på videregående skolenivå i henholdsvis logistikk og salg.
- Informantene i virksomhetene mener kompetansen man får gjennom kjedeskolene har stor overføringsverdi for annen handelsvirksomhet, i hvert fall når det gjelder funksjonsbasert opplæring, som salg, og lederopplæring. Det er mer uklart hvilken overføringsverdi den har til virksomheter utenfor handel.
- Generelt er det vanskelig å skille mellom betydningen av internopplæring og arbeidserfaring både for den interne og den eksterne mobiliteten.
- I flere av foretakene legges det stor vekt på at internopplæringen bygger et fellesskap og en kultur i foretaket. Av den grunn ser de ikke for seg at opplæring utenfor foretakets direkte styring skal kunne erstatte kjedeskoleopplæringen.
- I kompetansepolitikken kan kjedeskolene ha en særlig betydning som et mulig bidrag til utvikling og mobilitet for personer med lav formell utdanning. Kjedeskolene kan tenkes å spille en ny rolle i kompetansepolitikken dersom det blir vanligere å knytte deres opplæring

til det formelle utdanningssystemet. Dette forutsetter imidlertid at det har betydning for arbeidsmulighetene å skaffe seg denne formelle kompetansen.

- Mål for videre forskning:
 - å forstå hvilken rolle kjedekolene spiller for intern karriereutvikling (intern mobilitet)
 - å forstå hvilken effekt kjedekolene har for mulighetene for arbeid i andre virksomheter (ekstern mobilitet)
 - å få et representativt bilde av kjedekolers opplæring i Norge

1 Innledning

De siste to tiårene har det i Norge og internasjonalt vært en klart økende interesse for læring som skjer på eller i nær tilknytning til arbeidsplassen. Økt endrings- og omstillingstakt i samsfunns- og arbeidsliv stiller nye krav til kompetanse. De fleste arbeidstakere opplever i dag at jobben krever at man stadig må lære seg noe nytt (Nyen 2004).

Det er flere årsaker til den økte oppmerksomheten om arbeidsplassen som læringsarena. Én årsak er at det har skjedd en endring når det gjelder hva som skal læres. Det å være faglig eller yrkesmessig kompetent innebærer i økende grad at man er i stand til å takle en relevant, men ofte uforutsett eller uforutsigbar situasjon i arbeidet. Evnen til å forholde seg på en åpen og hensiktsmessig måte til oppgaver som stadig endrer karakter, er derfor viktigere i et moderne arbeidsliv. Som Illeris (2006) påpeker, vil det ofte være lettere å utvikle og oppdatere slik kompetanse på en arbeidsplass enn i formelle utdanningsinstitusjoner.

En annen årsak til interessen for arbeidslivet som læringsarena har med motivasjon å gjøre. Mange arbeidstakere er lite motivert for å «gå tilbake til skolebenken», men foretrekker å delta i opplæring som skjer i nær tilknytning til arbeidet, fortrinnsvis i arbeidstiden og gjerne sammen med kolleger. Det gjelder ikke minst arbeidstakere med lav formell utdanning, og eldre arbeidstakere (Hagen og Skule 2001).

Læring i arbeidslivet kan foregå på ulike måter. En viktig del av læringen er den uformelle læringen som skjer gjennom utførelsen av arbeidet i det daglige. Ofte opplever både arbeidsgivere og arbeidstakere at det er her den viktigste delen av læringen skjer. Samtidig vil denne læringen gjerne ha et preg av tilfeldighet og en svak teoretisk forankring. Gjennom systematisk satsing på internopplæring kan kompetanseutviklingen gjøres bredere og mer målrettet.

Interne kjedeskoler er én av flere måter å drive systematisk opplæring i arbeidslivet på. Det foreligger imidlertid lite systematisk kunnskap om hvordan kjedeskolene er organisert og hvilken rolle de spiller i virksomhetenes kompetansestrategier. Kunnskapsgrunnlaget er også svakt når det gjelder hva slags kompetanse som utvikles i kjedeskolene og hvilken betydning kompetanseutviklingen gjennom kjedeskolene har for deltakernes videre karriereutvikling. I hvilken grad er opplæringen i kjedeskolene i samsvar med kompetansemål i formelle læreplaner, og i hvilken grad samarbeider kjedeskolene med det formelle utdanningssystemet? Hvilke muligheter ligger i et slikt samarbeid, og hvilke forhold forhindrer et samarbeid, sett fra virksomhetenes side?

I forbindelse med dette prosjektet har vi intervjuet fire informanter innenfor varehandelen, som representerer kjeder som på ulike måter har en systematisk internopplæring for virksomheter som er eid av eller tilknyttet foretaket. Én informant representerer en dagligvarekjede, to informanter representerer møbelkjeder og én informant kommer fra en kjede som leverer utstyr og tjenester til bygg- og anleggssektoren. Vi har også foretatt egne analyser av data fra Lærevilkårsmonitoren 2005 for dette prosjektet. Lærevilkårsmonitoren er en årlig undersøkelse av voksnes lærevilkår, som foretas blant et stort utvalg av respondenter gjennom Statistisk sentralbyrås arbeidskraftundersøkelse. Monitoren for 2005 inneholder blant annet noen spørsmål om effektene av deltakelse i opplæring hvor varehandelen kan sammenlignes med arbeidslivet for øvrig.

2 Kjedeskolebegrepet

En kjede er en samling av flere virksomhetsenheter, for eksempel butikker, som enten har samme eierskap eller på annen måte er nær tilknyttet hverandre. Det innebærer at enhetene innenfor kjeden har en del fellestrekk som gjør at kompetanse opparbeidet i én enhet har stor overføringsverdi for arbeid i andre enheter, samtidig som kjennskapen til kompetansen er god. Ofte vil kjedene derfor representere et internt arbeidsmarked, hvor man har mulighet for mobilitet og karriereutvikling innenfor kjeden.

Selve betegnelsen «kjedeskole» er hentet fra opplæring innenfor handelsvirksomhet. Begrepet betegner en bestemt måte å organisere systematisk opplæring på innenfor arbeidslivet, men som det kan være mange variasjoner av. For å definere begrepet nærmere må vi likevel kunne skille det fra andre typer internopplæring.

Kjedeskoler er en systematisk form for internopplæring, og som er noe mer enn enkeltstående kurs. Kjedeskoler er en opplæring som omfatter ansatte ved mange virksomheter av samme type som enten har samme eierskap eller på annen måte er nær tilknyttet hverandre. Det typiske eksempelet vil være et foretak med mange geografisk adskilte enheter, for eksempel en kjede innenfor varehandelen. Et viktig trekk ved kjedeskolene er at det enkelte foretak har beslutningsmyndigheten over hva som skal læres og hvordan opplæringen skal gis. Dette i motsetning til andre former for felles opplæringstiltak på tvers av foretak/virksomheter i en bransje, for eksempel opplæring arrangert av bransjeorganisasjoner.

Opplæringen ved kjedeskolene er normalt ikke integrert med det formelle utdanningssystemet, slik som fagopplæringen er. Det vil si at gjennomført opplæring innenfor kjedeskolene normalt ikke gir formell kompetanse i form av studiepoeng eller annen kompetanse som anerkjennes av utdanningssystemet. Det er likevel ikke noe prinsipielt i veien for at deler av internopplæringen som ligger i kjedeskoler kan organiseres i moduler som gir formell kompetanse. Dette krever et samarbeid med utdanningsinstitusjoner som gir slik kompetanse.

Tabell 2.1 illustrerer litt forenklet forholdet mellom kjedeskoler og noen andre typer opplæring.

Tabell 2.1 Ulike former for opplæring i arbeidslivet.

		Hvem bestemmer over innholdet i opplæringen?	
		<i>Foretak/virksomhet alene</i>	<i>Ikke foretak/virksomhet alene</i>
Formalisering av kompetanse	<i>Gir ikke formell kompetanse</i>	Kjedeskoler og annen internopplæring	Bransjefelles opplæring
	<i>Gir formell kompetanse</i>		Fagopplæring

I kjedeskolene er målgruppen altså ansatte i enheter med samme eier eller med annen nær tilknytning. Av dette følger også at foretaket har beslutningsmyndighet over innholdet i

opplæringen og formen på den. På disse måtene skiller opplæringen seg fra felles opplærings-tilbud for en bransje. Her er målgruppen ansatte innenfor enheter med ulike eiere, derfor må virksomhetene/foretakene innenfor bransjen bli enige om innholdet i opplæringstilbudet.

At innholdet i kjedeskolene bestemmes av foretakene selv skiller dem også fra fagopplæringen, hvor innholdet bestemmes av partssammensatte organer og/eller nasjonale utdanningsmyndigheter. Kjedeskolene skiller seg dessuten fra fagopplæringen ved at gjennomført opplæring normalt ikke gir formell kompetanse. Dette står likevel ikke i veien for at opplæringen kan gi overførbar kompetanse, som verdsettes i arbeidsmarkedet for øvrig, ikke bare i det interne arbeidsmarkedet. Hvor overførbar slik kompetanse er, er et interessant forsknings-spørsmål.

I forskningslitteraturen om kompetanseutvikling i ulike arbeidsmarkeder nevnes kompetanseutvikling gjennom «corporate hierarchies», det vil si internt i foretak/kjeder, som et alternativ til andre former for utvikling av yrkesrettet kompetanse, for eksempel fagopplæring i ulike former (Crouch 2006). I slike opplæringsystemer kan man få opplæring internt som gir muligheter for kompetanseutvikling og avansement. Kompetanseutvikling innenfor slike foretak/kjeder kan være en måte å skape kompetansebasert arbeid på, i motsetning til «åpne» arbeidsmarkeder, med lave krav til kompetanse og høy turnover.

3 Ulike trekk ved kjedeskolene

I dette kapittelet vil vi beskrive opplæringen som skjer ved de kjedeskolene som er intervjuet for å få et bedre bilde av hvilken type kompetanse som utvikles og hvilken verdi kompetanseutviklingen gir for den enkelte og virksomheten. Ikke alle foretakene vil nødvendigvis kjenne seg igjen i begrepet kjedeskole, men de har alle en ganske omfattende internopplæring.

Målgrupper og omfang

To viktige elementer for å beskrive kjedeskolene er hvilke *målgrupper* opplæringen retter seg mot og hvilket *omfang* opplæringen har for den enkelte målgruppe. Har kjedeskolene først og fremst karakter av å være lederopplæring, eller har de et bredere nedslagsfelt og formål? Det enkelte foretak må vurdere hvilken kompetanse som trengs for å utføre ulike typer arbeid. Ofte vil man kunne finne en todeling av arbeidsmarkedet innenfor det enkelte handelsforetak (Parcel and Sickmeier 1988). Man finner både et åpent arbeidsmarked med oppgaver som krever relativt liten kompetanse og med høy turnover, og et internt arbeidsmarked hvor man gjennom arbeidserfaring og intern opplæring kan jobbe seg opp i foretaket og skape seg en karriere uten å måtte vende tilbake til det formelle utdanningssystemet (Marsden 1986, Olberg 1995, Hagen, Nadim og Nyen 2010). Rekrutteringen til det interne arbeidsmarkedet skjer ofte gjennom at man starter i det åpne arbeidsmarkedet, ved å komme inn som vanlig medarbeider, og så beveger seg over til andre stillinger gjennom å vise innsats og dyktighet. Graden av kompleksitet i produktene, kundenes forventninger og foretakenes egne valg innenfor slike rammer er blant forhold som bestemmer hvor store de to segmentene i foretaket er.

Nesten per definisjon vil omfanget av kompetanseutvikling være begrenset for de lite kompetansekrevene jobbene med høy turnover, mens man kan vente mer kompetanseutvikling for den andre gruppen. Hvor stort hvert av disse segmentene er i den enkelte virksomhet, vil derfor påvirke hvor bred målgruppen for ulike typer opplæring vil være.

Dagligvarekjeden

Dagligvarebransjen har lange åpningstider, en stor andel deltidsansatte og kunder som ikke forventer inngående produktkunnskap hos alle ansatte. Her finner man gjerne et betydelig åpent arbeidsmarked for ungdom og andre, hvor det er stor utskiftning. Dagligvarekjeden som er intervjuet har da også et stort innslag av yngre deltidsansatte, og det er en høy turnover. Samtidig er det et innslag av mer spesialiserte funksjoner, som frukt- og grøntansvarlig og ferskvareansvarlig, samt ledelse på forskjellige nivåer fra assisterende butikksjef, butikksjef og videre oppover. Om lag en fjerdedel av kjedens ansatte jobber heltid, resten deltid.

Dagligvarekjeden har et kort felles kompetansetiltak for alle nyansatte og mer omfattende kompetanseutvikling for mer spesialiserte funksjoner og for butikkledelsen. For den store gruppen vanlige medarbeidere gis det ved nyansettelse et desentralt IT-basert totimers kurs,

som den enkelte gjennomfører selv på pc-stasjoner ute i butikkene. Den enkelte får også oppfølging og praktisk opplæring av butikksjef og kolleger. For de som har gått inn i eller skal gå inn i de mer spesialiserte funksjonene, arrangeres det egne kursopplegg sentralt i kjedens egne lokaler. For frukt- og grøntansvarlig og ferskvareansvarlig gis det et engangskurs på 1–2 dager. Til sammen cirka 1000 personer per år går igjennom kurset, fordelt med 500 personer hver på de to funksjonene. Tilsvarende er det kursopplegg for nye eller kommende assisterende butikksjefer på to ganger tre dager, som omfatter om lag 450 personer årlig, og kurs for butikksjefer på tre ganger fire dager, som omfatter cirka 90 personer årlig. I tillegg til kurs skjer det også en tett oppfølging ute på den enkelte butikk fra distriktsleddet i kjeden. Kjeden har dessuten et traineeprogram på et knapt halvt års varighet for omtrent 30 personer i året, hvor de tas ut av den butikken de jobber i og får praksis i en ny butikk, kombinert med samlinger i kjeden sentralt. Etter avsluttet eksamen går de ut i en tredje butikk og begynner å jobbe der.

Møbelkjedene

I møbelbutikkene har trolig kundene noe større forventninger til produktkunnskap fra den vanlige medarbeider. Turnover er også lavere. Det kan bidra til at møbelkjedene har et mer omfattende opplæringsopplegg for grunnplanet i organisasjonen. Den ene av de to møbelkjedene som er intervjuet har et innledende e-læringsopplegg på cirka 2,5 timer tilsvarende den som dagligvarekjeden har. I tillegg har de en grunnopplæring i den aktuelle funksjonen fra uke 2 til 4, som skjer i den butikken de jobber i. Dette er også et e-basert opplæringsopplegg kombinert med oppfølging av fadder i jobbsituasjonen. Etter to til fire måneder skal medarbeiderne igjennom et kurs om foretaket som helhet og om verdikjeden, fra «trefelling til varehus». Mellomlederopplæring gis til mellomledere ute på butikkene, noe som e-læring. Avdelingsledere går igjennom et lederutviklingsopplegg som er mer omfattende. Den andre møbelkjeden har også organisert begynneropplæring og videre salgsstrening for sine selgere, hittil som kursopplegg sentralt, hvor de enkelte butikker/regioner har sendt sine folk, men det er nylig reorganisert som nettkurs. Butikkledelsen er ansvarlig for å organisere gjennomføring lokalt. Det foreligger konkrete planer om påbygg til dette som kan gi fagbrev i salgsfaget. Denne kjeden satser også på lederprogram som omfatter butikksjefer og ansvarlige for bestemte funksjoner som møbel, interiør og service, samt lagersjefer. Det er separate samlinger for de ulike gruppene med tre–fire samlinger over to år.

Verktøykjeden

Selskapet som leverer utstyr til bygg- og anleggsbransjen møter kunder som har store forventninger til selgernes produktkunnskap. Her er de aller fleste heltidsansatte, og man finner ikke på samme måten et skille mellom en flyktig ansattgruppe og en gruppe som satser på å bli værende for å satse på en karriere innenfor bransjen. Selgerne har gjerne en fagbakgrunn som passer til kundenes bakgrunn, for eksempel fagbrev som tømmer eller rørlegger eller lignende. Selskapet ønsker i hvert fall å få tak i folk med slik kompetanse hvis det er mulig. I dette selskapet drives det også en omfattende opplæring for alle i organisasjonen. Alle nyansatte går igjennom et tidagers internt opplæringsopplegg om bedriften, noe som arrangeres i hovedkontoret. I tillegg får de som har kundebehandling et tredagers internt kurs sentralt. Innen lager/logistikk gis de ansatte mulighet til å ta fagbrev som praksiskandidater gjennom opplæring fra en ekstern opplæringsleverandør kombinert med praksis fra selskapet. Omtrent en tredjedel av de aktuelle har tatt fagbrev. Selskapet bruker et lederkurs fra HSH som lederopplæring for

nye ledere. Ut over det er det ledernes ledere som vurderer hvilke kurs det eventuelt er behov for. Toppledelsen følger et eget lederutviklingsopplegg.

Oppsummering

I alle de fire kjedene er det altså en internopplæring som omfatter alle grupper av ansatte, men omfanget av opplæringen for grunnplanet i virksomheten varierer mye fra kjede til kjede, fra et kort e-basert nybegynnerkurs til opplæringsopplegg over flere uker. Alle kjedene har også funksjonsbasert opplæring, og alle har lederopplæringstilbud av en viss varighet.

Typer opplæring

Hvis man skal kategorisere den opplæringen som skjer gjennom kjedeskolene vi har intervjuet, kan man i hovedsak skille mellom tre typer opplæring:

- begynneropplæring og øvrig opplæring om bedriftens rutiner, verdier og historie
- dyktiggjøring i jobben / funksjonsbasert opplæring
- lederopplæring

Eksempler på hva vi kaller funksjonsbasert opplæring er opplæring for frukt- og grøntansvarlige og ferskvareansvarlige i dagligvarehandelen og opplæring i kundebehandling i virksomheten som leverer utstyr til bygg og anlegg. Lederopplæring omfatter ledelsesutvikling på alle nivåer fra mellomledelse til toppledelse. Typene av opplæring kan gå over i hverandre. I flere tilfeller vil opplæring om bedriftens rutiner og verdier også være integrert i den øvrige opplæringen. I dagligvarekjeden er for eksempel opplæringen om bedriftens rutiner, verdier og historie integrert i all annen opplæring.

Denne kategoriseringen vil bli brukt i den videre omtalen i dette kapittelet.

Initiativ og styring

Det er arbeidsgiver som tar initiativ til den interne opplæringen som skjer gjennom kjedeskolene. I alle de fire kjedene vi har intervjuet er det arbeidsgiver som har initiert denne opplæringen. Arbeidsgiver definerer også innholdet og metodene som benyttes. Begynneropplæringen er obligatorisk i foretakene. I flere av kjedene skal man ha gjennomført denne før man møter sin første kunde. Ledelsen i foretakene forventer at man deltar i den funksjonsbaserte opplæringen hvis man har den aktuelle funksjonen eller skal inn i den. Alle foretakene har lederutviklingsprogrammer som inkluderer enhetsledere og mellomledere. Ett av foretakene satser bevisst på lederopplæring som en måte å utvikle dyktige medarbeidere på, selv om det ikke nødvendigvis står en lederstilling klar og venter på dem. Lederne måles her etter om de gir medarbeiderne mulighet for utvikling, for eksempel gjennom opplæring. I de andre foretakene er det mer vanlig at det er medarbeidere som er i ferd med å gå inn i lederstilling eller som allerede har gjort det, som deltar i lederopplæringen.

I ett av de fire foretakene er kjeden bygget på selveiende virksomheter. Her er deltakelsen i opplæring avhengig av hva ledelsen i den enkelte enhet bestemmer. Vårt inntrykk er at man stort sett deltar i lederopplæringen hvis man er i en slik funksjon, mens deltakelse i selgeropplæringen har vært mer avhengig av at den enkelte enhetsleder er positivt innstilt og dermed legger forholdene til rette for at medarbeiderne kan delta.

Det finnes eksempler på opplæring som enkeltmedarbeidere deltar i på eget initiativ. I dagligvarekjeden er det for eksempel mulig for butikksjefene å delta på eksterne ledelseskurs som ikke er organisert av foretaket.

Tilbydere av opplæringen

I alle de fire kjedene vi har intervjuet gis begynneropplæringen av personer som er ansatt i kjedene. Den funksjonsbaserte opplæringen gis i noen av kjedene hovedsakelig av personer som er ansatt, men også leverandører kan være involvert i slik opplæring. I andre kjeder gis funksjonsbasert opplæring, for eksempel selgeropplæring, mest av eksterne, men da i form av kurs som er skreddersydd for kjeden. Lederopplæringen gis i en av kjedene primært av interne personer, mens det er eksterne kursarrangører og utdanningsinstitusjoner som står for opplæringen i de andre kjedene.

I dagligvarekjeden gis den funksjonsbaserte opplæringen av ferskvareansvarlig og frukt- og grøntansvarlig i hovedsak av ansatte som jobber med opplæring i kjeden, med oppfølging lokalt i den enkelte butikk. Leverandører trekkes også inn i opplæringen. Lederopplæring gis av egne ansatte som jobber med opplæring, andre ansatte i kjeden og noen eksterne foredragsholdere. Kjeden bestemmer innholdet i opplæringen. Traineeopplæringen er basert på læring i praksis ute i butikk og på samlinger som kjedens egne folk står for. Det forekommer at ansatte deltar på eksterne ledelseskurs med vekt på personalledelse, blant annet i regi av en privat høyskole. Dette var mer vanlig før, men er nå mer opp til den enkelte.

I den ene møbelkjeden har salgstreningen vært gitt av en ekstern konsulent, men nå er den lagt om til et nettkurs i samarbeid med en ekstern kursleverandør og en privat høyskole. Kjeden har også kjøpt inn andre spesialkurs fra eksterne kursleverandører og samarbeidet med andre om utvikling av egne kurs. Ute i butikkene har leverandørene «masse kursing» som ikke styres direkte av ledelsen i kjeden. Lederopplæringen gis til ganske brede grupper i virksomhetene, ikke bare butikksjefene/enhetslederne. Denne opplæringen gis av en privat utdanningsinstitusjon, men tilbudet er tilpasset kjedens behov.

I den andre møbelkjeden gis den funksjonsbaserte eller fagspesifikke grunnopplæringen delvis som e-læring, men også sammen med en fadder ute på arbeidsplassen. Opplæring av mellomledere foregår også på arbeidsplassen, med interne lærekrefter. Når det gjelder lederopplæring fra avdelingsleder og oppover, trekker man derimot gjerne inn eksterne samarbeidspartnere og forelesere i opplæringsprogrammet.

I kjeden som selger utstyr til bygg og anlegg benyttes i all hovedsak interne ressurser i opplæringen av de ansatte. Den funksjonsbaserte opplæringen foregår i stor grad i nær tilknytning til det daglige arbeidet, med tilgang til interne ressurser i form av «superbrukere» på ulike områder. Eksterne samarbeidspartnere benyttes kun i deler av lederopplæringen.

Læringsformer i opplæringen

Den nærheten til arbeidslivet som kjedeskolene representerer fysisk, organisatorisk og innholdsmessig kan tenkes å gi muligheter for en sterkere vektlegging av andre og mer praksisnære læringsformer enn tradisjonell skolebasert opplæring.

Vi har bare et delvis innblikk i hvilke typer aktiviteter som inngår i opplæringsoppleggene innenfor de fire foretakene vi har intervjuet i. Ut fra det vi har fått kjennskap til gjennom intervjuene, er det vårt inntrykk at det finnes eksempler på at man bruker mulighetene som jobbsituasjoner tilbyr for systematisk læring. Opplæringen virker likevel i hovedsak å være basert på at man samler kursdeltakere i et kurslokale og gir forelesninger, eller på IKT-basert e-læring. Vi må imidlertid understreke at det kreves mer systematisk datainnsamling om dette for å kunne gi et godt bilde av hvilke læringsformer kjedeskolene gjør bruk av.

I våre fire kjeder er begynneropplæringen i tre av dem i dag lagt opp som IKT-baserte læringstilbud som skal gjennomføres lokalt i den enkelte butikk/salgsenhet. I tillegg til dette følges nyansatte naturligvis opp av overordnede og kolleger i det daglige, i ett tilfelle er dette mer bevisst lagt opp som en erfaringsperiode, før man etter 2–4 måneder får et nytt «bli kjent med (navn på kjeden)»-kurs, hvor man skal få en forståelse av organisasjonen som helhet. Den videre funksjonsbaserte opplæringen gis i dagligvarekjeden som skolebasert opplæring i kjedens kurslokaler. Deltakerne følges opp etterpå av butikksjef pluss konsulenter fra distriktskontorer, og i noen tilfeller av leverandører. I begge møbelkjedene er selgeropplæringen basert på en kombinasjon av kurssamlinger og på e-læringsopplegg. I foretaket som leverer utstyr til bygg og anlegg gis opplæring i kundebehandling som et kurs hvor man samler deltakerne i et kurslokale.

Lederopplæringen gjennomføres i dagligvarekjeden som samlinger i kjedens kurslokaler, med praksis imellom. Kjeden har også et traineeprogram, med en kombinasjon av samlinger og praksisbasert læring i en annen butikk enn den man kom fra. I samlingene presenterer man blant annet hva man har vært igjennom ute i butikken. I siste runde besøker man blant annet leverandører. I den ene møbelkjeden er lederopplæringen basert på fire samlinger over to år. I den andre møbelkjeden har de lederutviklingsprogram for ulike lederroller. I denne kjeden er enhetene store, og de prøver å gi kursing for mellomledere lokalt ute på den enkelte butikk/salgssted. En del av lederopplæringen skjer e-basert, med «samlinger» på nettet. I foretaket som leverer utstyr til bygg og anlegg brukes et eksternt lederopplæringskurs for nye ledere. Vi har ikke detaljert kunnskap om innholdet i samlingene i lederopplæringen i de fire kjedene, men har inntrykk av at det er en kombinasjon av tradisjonell opplæring, gruppearbeid og utprøving (f.eks. presentasjonsteknikk).

Evaluering og dokumentasjon

Det kan variere hvorvidt foretakene prøver kompetansen som skal utvikles gjennom opplæringen i kjedeskolene gjennom tester, eksamener og lignende. Det kan også variere hvordan dette skjer mer konkret. I den grad det skjer prøving, er det et interessant spørsmål hvilken rolle slik prøving spiller for kvalifisering internt. Er det en port man må igjennom for å oppnå videre avansement, eller har det ikke en slik funksjon? Et annet spørsmål er om det gis noen dokumentasjon på oppnådd kompetanse. Dokumentasjon kan bidra til å synliggjøre kompetansen både internt i foretaket og overfor arbeidsgivere utenfor foretaket.

Begynneropplæringen blir prøvd i den ene møbelkjeden. Hvis den nyansatte ikke består prøven, må han/hun ta prøven på nytt. For den andre møbelkjeden og i dagligvarekjeden har vi ikke sikre data på hvorvidt begynneropplæringen blir prøvd. I foretaket som leverer utstyr til bygg og anlegg er det generelt ikke prøving av den enkeltes kompetanse etter kursene. I de mer funksjonsbaserte opplæringsoppleggene og i lederopplæringen blir som regel kunnskapene prøvd, blant annet gjennom prøver av typen multiple choice og noen refleksjonsoppgaver. Konsekvensene av ikke å bestå en prøve etter endt opplæring, varierer litt. I dagligvarekjeden har det ikke store konsekvenser, det avgjørende er hvordan den enkelte gjør det i praksis i sin funksjon. Ofte kan de ha vært i jobben en stund før de tar kurset. Kjeden har tett oppfølging av den enkelte ute i butikkene og ganske god oversikt over hvordan de gjør jobben sin. Gjør vedkommende ellers en god jobb, er det ikke nødvendigvis så farlig om ikke alt var riktig på kursprøven. Det forventes likevel at alle som er i en stilling deltar i det kurset som er relevant for stillingen, både funksjonsbasert opplæring og lederopplæring. I de to møbelkjedene er det vårt inntrykk at kjeden forventer at alle deltar i lederopplæringen, men at det heller ikke her er noe krav om å ha bestått eksamen i lederopplæringen for å stå i lederstillinger. I den ene møbelkjeden gir de lederopplæring som et ledd i den enkeltes utvikling, uten at deltakerne nødvendigvis er i eller er på vei inn i en lederstilling umiddelbart. Lederutviklingsprogrammet avsluttes med en eksamen. I den andre møbelkjeden gis det et lederutviklingsprogram for de som er i ulike stillinger med lederansvar. Også her er det en eksamen ved avslutning av programmet. Når det gjelder den funksjonsbaserte opplæringen, for eksempel selgeropplæringen, er det en klar forventning om deltakelse i den ene kjeden, mens det er mer opp til den enkelte eier i den andre kjeden, selv om kjeden sentralt ønsker slik deltakelse. Slik vi har forstått det, er det ikke krav om «bestått» prøve i for eksempel selgeropplæringen for å jobbe som selger.

I flere av foretakene på tvers av bransjer sier informantene at den enkelte leder måles på ulike indikatorer, blant annet produktivitet, sykefravær m.m. Disse indikatorene og et helhetsbilde av yrkesutførelsen for øvrig utgjør det viktige vurderingsgrunnlaget, ikke hvorvidt den enkelte står eller ikke står på en eksamen/kursprøve.

Både den funksjonsbaserte opplæringen og lederopplæringen dokumenteres ved kursbevis i de to møbelkjedene og i dagligvarekjeden, men så vidt vi forstår ikke i foretaket som leverer utstyr til bygg og anlegg. I begge møbelkjedene og i dagligvarekjeden inneholder dokumentasjonen av lederopplæringen en oversikt over hva man har lært i kurset. I disse kjedene er det en tilsvarende dokumentasjon også av den funksjonsbaserte opplæringen.

Innholdet i lederopplæringen og den funksjonsbaserte opplæringen virker å være planlagt uavhengig av hverandre. Vi har ikke inntrykk av at lederopplæringen i våre fire tilfeller bygger på den funksjonsbaserte opplæringen på en slik måte at opplæringen danner en slags trapp. Dels er det også forskjellige tilbydere som gir henholdsvis lederopplæring og funksjonsopplæring. I dagligvarekjeden gis imidlertid begge typer opplæring internt av kjedens egne folk, noe som gjør det lettere å kunne bygge opplæringstilbudene på hverandre, men uten at vi kan se at dette er tilfelle. (I denne bransjen virker det også å være færre funksjoner/roller enn det er i møbelbransjen, noe som gir færre muligheter for en fagkarriere framfor en ledelseskariere vertikalt i foretaket. I møbelkjedene er det flere roller, i hvert fall slik kjedene opplever det selv, og dermed flere mulige karriereveier internt.)

Overføringsverdi av kompetanse

Ulike typer kompetanse kan utvikles gjennom den typen systematisk internopplæring som kjedeskolene representerer. Vi kan her skille mellom kompetanse som først og fremst er nyttig i det foretaket/virksomheten man arbeider i, og kompetanse som også er nyttig for arbeid i andre foretak/virksomheter. Det første kan betegnes som virksomhetsspesifikk kompetanse, det siste kan her betegnes som generell kompetanse. Det er ulike grader av hvor bred den generelle kompetansen er, noe kan ha overføringsverdi til foretak/virksomheter av samme type/innenfor samme bransje, andre typer kompetanse kan også være nyttig for arbeid i helt andre virksomheter og bransjer.

Overførbarhet av kompetanse og synlighet av kompetanse er to forskjellige ting. En arbeidstaker kan gjennom internopplæring og arbeidserfaring ha opparbeidet seg kompetanse som han/hun kan dra nytte av i annet arbeid hos andre arbeidsgivere, men mulighetene for å kunne bevege seg over til annet arbeid avhenger av at disse arbeidsgiverne forstår at vedkommende har denne kompetansen. At kompetansen er synlig, blant annet gjennom dokumentasjon, har derfor betydning for hvilke jobbmuligheter den gir i det eksterne arbeidsmarkedet.

Surveydata om kompetanse og overføringsverdi

Vi har foretatt en kvantitativ analyse av data for varehandelen sammenlignet med arbeidslivet for øvrig når det gjelder overføringsverdi og synlighet av kompetanse tilegnet gjennom internopplæring. Datakilden er Lærevilkårsmonitoren for 2005. 2005-monitoren inneholder et par spørsmål om overføringsverdi/synlighet av kompetanse som gjør det mulig å analysere disse spørsmålene. Analysen viser at overføringsverdien og synligheten av kompetanse som er skaffet gjennom kurs, er *høyere* i varehandelen enn i arbeidslivet for øvrig. Ser man på kurs som ikke ga formell kompetanse, mener 47 prosent av de ansatte i varehandelen i alderen 22–66 år at det siste kurset/opplæringstiltaket de deltok i, i stor eller noen grad ga dem bedre muligheter for arbeid utenfor den virksomheten de jobber i. I arbeidslivet for øvrig er den tilsvarende andelen 40 prosent. I om lag 30 prosent av tilfellene mente kursdeltakerne i varehandelen at kurset ga bedre muligheter for arbeid også i andre typer virksomheter/bransjer enn den virksomheten/bransjen man jobbet i i dag. Tilsvarende i arbeidslivet for øvrig var om lag 25 prosent. Med type virksomhet/bransje kan respondentene i varehandelen tenkes å mene annen handelsvirksomhet, men innenfor en annen bransje. Ikke-formell kompetanse opparbeidet gjennom kurs og annen opplæring gir altså et litt større potensial for mobilitet på tvers i arbeidsmarkedet i varehandelen enn i arbeidslivet ellers. Formell kompetanse betyr generelt mer for mobiliteten i arbeidsmarkedet enn ikke-formell kompetanse (se f.eks. Nyen 2005:42), men Lærevilkårsmonitoren gir ikke mulighet for å analysere om varehandelen utgjør et unntak, siden antallet som har tatt formell videreutdanning er for lavt i varehandelen til at man kan sammenligne den med andre næringer. Deltakelsen i formell videreutdanning i varehandelen ligger imidlertid klart under gjennomsnittet i arbeidslivet for øvrig.

Kompetanse og overføringsverdi i casematerialet

I våre fire foretak gir begynneropplæringen og øvrig opplæring om bedriftens rutiner, verdier og historie i hovedsak en bedriftsspesifikk kompetanse som i begrenset grad gir generell kompetanse med nytteverdi utenfor organisasjonen. Lederopplæringen og den funksjonsbaserte opplæringen vurderes derimot å gi mer generell kompetanse med til dels stor overføringsverdi

til andre virksomheter/foretak, slik informantene ser det. Lederopplæringen og den funksjonsbaserte opplæringen er i de fleste av våre case klart tilpasset til den enkelte organisasjon, både i det praktiske innholdet og i betoningen av kulturen og verdiene organisasjonen ønsker å framdyrke internt. Også i de tilfeller hvor man kjøper eksterne tilbud, er disse i to av tilfellene skreddersydd til kjedens behov og markedsføres som internopplæring internt, og ikke som et eksternt tilbud. (I ett av foretakene bruker man et eksternt lederkurs uten en slik tilpasning.) Likevel mener informantene i alle våre fire foretak at lederopplæringen gir kunnskaper som har stor verdi for arbeid også i andre virksomheter/foretak enn der man jobber i dag. Salgsopplæringen oppleves også å gi stor overføringsverdi: «Salg er salg, det kan du ha med også utenfor møbel.» Den øvrige funksjonsbaserte opplæringen oppleves å ha stor overføringsverdi for tilsvarende arbeid i andre butikker, for eksempel er opplæring som frukt- og grøntansvarlig relevant for tilsvarende arbeid i andre dagligvareforretninger.

Når det gjelder effektene av internopplæringen på mulighetene for jobb utenfor virksomheten/kjeden, er det vanskelig å skille ut den isolerte effekten av internopplæringen kjedeskolene tilbyr fra arbeidserfaringen i seg selv. Informantene opplever at folk med erfaring fra kjeder er attraktive både for andre kjeder/virksomheter i bransjen og for handelsvirksomheter i andre bransjer. De opplever også konkrete forsøk på rekruttering.

Innenfor handel legger virksomhetene større vekt på personlige egenskaper og erfaring enn på formell kompetanse ved rekruttering. På bakgrunn av dette kan man ha som hypotese at dokumentasjonen av kompetanse fra kjedeskolens internopplæring heller ikke nødvendigvis tillegges stor vekt ved ansettelse. Informantene i våre fire foretak vet generelt ikke hvilken betydning dokumentasjonen av deres opplæring har for muligheten for arbeid andre steder. I den ene møbelkjeden mener informanten at dokumentasjonen av kjedeskolens salgsopplæring har en verdi for dem i arbeidsmarkedet. Man kan legge ved en utkjøring av innholdet i kurset til CVen, som informanten mener «ruster deltakerne for arbeidsmarkedet». I den andre møbelkjeden dokumenterer de også innholdet i opplæringen, men informanten sier hun ikke egentlig vet hvilken betydning det har for deltakerne hvis de skal ut i arbeidsmarkedet utenfor kjeden. I varehandelskjeden sier ikke informanten noe spesielt om i hvilken grad selve dokumentasjonen av opplæringen har betydning for jobbmulighetene utenfor kjeden. I foretaket som leverer utstyr til bygg og anlegg sier informanten at opplæringen i liten grad dokumenteres, med unntak av satsingen på å få fram lagermedarbeidere til fagbrev i logistikk.

Kompetanse og kulturbygging

I noen av de intervjuede foretakene legges det stor vekt på at internopplæringen skal bygge en bedriftskultur. I dette ligger det blant annet at foretaket ønsker å stimulere bestemte holdninger og verdier og å bygge en fellesskapsfølelse og en stolthet og lojalitet til virksomheten. Særlig i dagligvarekjeden er slike elementer integrert i alle opplæringstilbudene, fra begynneropplæringen til den funksjonsbaserte opplæringen og til lederopplæringen. Også i de to møbelkjedene er slik kulturbygging viktig i lederopplæringen, mens det er vanskeligere å si hvilken rolle slike hensyn spiller i den øvrige opplæringen. Foretaket som selger utstyr til bygg og anlegg nevner i liten grad kulturbygging som et element eller motiv for å satse på internopplæring, heller ikke når det gjelder det ganske omfattende internopplæringsprogrammet for nyansatte.

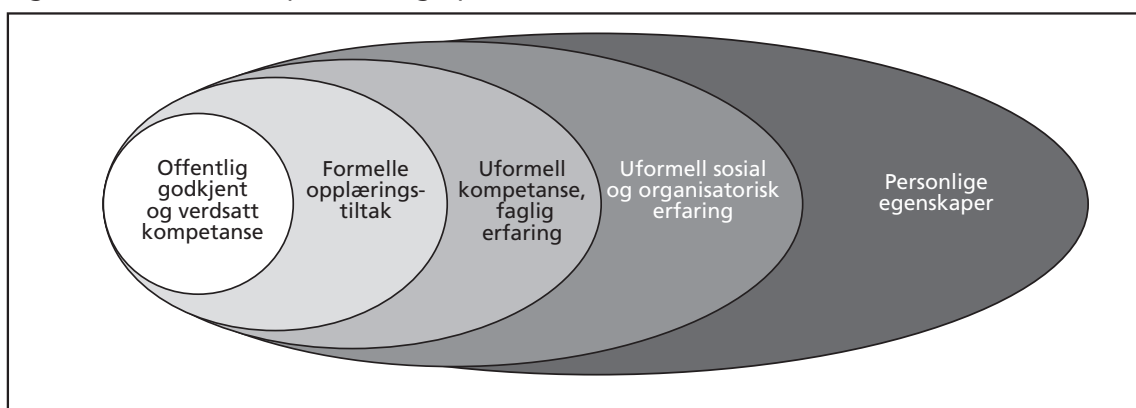
For noen av foretakene er den felleskaps- og kulturbyggende siden av kjedeskolens opplæring så viktig at de ikke ser for seg at opplæring utenfor foretakenes direkte styring kunne tenkes

å erstatte kjedeskoleopplæringen. På spørsmål om opplæringsbehovene er såpass like mellom virksomhetene/kjedene i bransjen at man kunne tenke seg at opplæringen ble organisert felles for kjedene, svarer for eksempel informanten for dagligvarekjeden at det er uaktuelt, «for da ville det ikke være(navn på kjeden)». På samme måte er de kulturbyggende hensynene en grunn til at dagligvarekjeden ser fagopplæringen som et lite aktuelt alternativ til kjedeskoleopplæringen for å bygge opp relevant kompetanse. Imidlertid er det andre grunner som er viktige for at denne og de andre kjedene ikke satser på fagopplæringen i rekrutteringssammenheng. Dette har å gjøre med om fagopplæringen gir en kompetanse som tilfører virksomheten en merverdi. Når det gjelder kvalifisering av de som allerede *er* ansatt, bruker kjeden som leverer utstyr til bygg og anlegg likevel praksiskandidatordningen aktivt som en vei for å få medarbeidere fram til fagbrev i logistikk. I den ene møbelkjeden har man tilsvarende konkrete planer om å lage en kompetansetrapp, hvor salgsopplæringen kan bygges på, til å kvalifisere for fagbrev i salgsfaget. At de to kjedene på denne måten satser på fagopplæringen for sine voksne medarbeidere, begrunnes litt ulikt: i det ene foretaket begrunnes det med at det ga en målbar produktivitetsøkning, uten at vi vet om dette hadde med kompetanse, motivasjon eller andre forhold å gjøre; i det andre foretaket begrunnes det med at de ønsker å gi medarbeiderne noe å strekke seg etter, noe som kan gi en stolthet over det å være selger i virksomheten. Dette vil igjen kunne gi resultat i form av økt salg. I hvert fall for den siste kjeden ses fagopplæringen som et virkemiddel til å bygge en yrkesstolthet, det er ikke bare det rent kunnskapsmessige som teller. At kjeden har en viss styring med hvordan opplæringen gis på veien fram til fagbrevet, synes å være sentralt for at de vil satse på det. «Vi (navn på kjeden)-fiserer fagbrevet», sier informanten fra denne kjeden.

4 Kjedeskolene og det formelle utdanningssystemet

Vi har tidligere definert kompetanse som kunnskaper, ferdigheter og holdninger som kan bidra til å løse problemer eller utføre oppgaver. Dette er en vid definisjon, som kan omfatte alt fra offentlig godkjent kompetanse til personlige egenskaper.

Figur 4.1 Et bredt kompetansebegrep.



Kilde: Fafo-rapport 245

I deler av arbeidslivet er formell kompetanse en forutsetning for å få jobb. Slik er det i svært liten grad i de fire virksomhetene som er intervjuet i dette prosjektet. Tvert imot legger informantene vekt på at formell kompetanse spiller liten rolle i ansettelsesprosessene. Personlige egenskaper og verdier blir derimot vektlagt sterkt.

Dette inntrykket stemmer godt med funn fra tidligere undersøkelser i varehandelen. Olberg og Jordfald (2000) bruker betegnelsen «typerekruttering» om rekrutteringsmønsteret i denne delen av arbeidslivet. En spørreundersøkelse blant butikksjefer og ansatte i varehandelen viste at det i ansettelsesprosessen ble lagt størst vekt på personlige egenskaper og fleksibilitet med hensyn til arbeidstid. Det ble lagt minst vekt på formell utdanning og arbeidserfaring fra andre områder enn butikk.

Et annet vesentlig trekk ved kjedene som er intervjuet i dette prosjektet er at de har en omfattende og systematisk satsing på internopplæring. Opplæringen tar i stor grad utgangspunkt i virksomhetens aktuelle kompetansebehov og blir i hovedsak tilbudt på eller i nær tilknytning til arbeidsplassen. Med unntak av enkelte ledelsesprogram, er det i stor grad interne ressurspersoner som står for innholdet i opplæringen. Samarbeid med det offentlige utdanningssystemet forekommer, men ikke i noen stor utstrekning.

Også her føyer intervjumaterialet fra kjedene seg godt inn i det generelle bildet som er formidlet gjennom tidligere undersøkelser. Olberg og Jordfald (2000) omtaler varehandelen som «tilnærmet selvforsynt» på kompetanseutviklingsområdet. Utvalgsundersøkelser viser at det legges store ressurser ned i utvikling og gjennomføring av egne opplærings- og utviklingsprogram. Både ledere og ansatte legger stor vekt på personlige egenskaper som en viktig del

av kompetansegrunnlaget i jobben. Internopplæringen som tilbys er omfattende, og denne er i liten grad relatert til offentlige utdanningsinstitusjoner og formell sertifisering.

Samtidig som det generelle utdanningsnivået i samfunnet heves, så øker omfanget av kompetanseutviklingen i arbeidslivet. Innledningsvis i rapporten nevnte vi ulike grunner til dette. Tidligere var utdanning og yrkesmessig kvalifisering noe som først og fremst skjedde i barne- og ungdomsårene. Når man hadde kvalifisert seg for et yrke og gått inn i arbeidslivet, kunne man utøve dette yrket i 40–50 år, eventuelt supplert med noe faglig påfyll og oppdatering underveis (Illeris 2006). I dagens utdanningssamfunn bruker en stadig større del av befolkningen de første 25 årene av sitt liv på å forberede seg på arbeidslivet (Hernes 2009). I møtet med arbeidslivet må kompetansen tilpasses, utvikles og oppdateres til stadig nye oppgaver og krav. I alle deler av arbeidslivet, om enn i ulik grad, må arbeidstakerne være innstilt på at arbeidsoppgavene og kompetansekravene er og vil være i stadig endring. I en slik situasjon vil det åpenbart være mange fordeler forbundet med at en stor del av kompetanseutviklingen kan gjennomføres i nær tilknytning til det daglige arbeidet.

Internopplæring – styrker og svakheter

Sett fra arbeidsgivernes side, er det flere fordeler ved å satse på intern opplæring av egne ansatte. Opplæringen kan ta utgangspunkt i virksomhetens aktuelle behov, personer som kan tilby opplæring er lett tilgjengelig, man sparer tid og penger på reising, og produktivitetstapet i opplæringstiden kan reduseres. Intern opplæring kan gjennomføres mer fleksibelt, når man har et passende antall deltakere, eller når man har ledig kapasitet. Systematisk satsing på internopplæring kan også ha videre virksomhetsinterne formål, som utvikling av medarbeiderlojalitet, bedriftskultur og felles verdier.

Også for de ansatte kan det være mange fordeler ved å ta i bruk arbeidsplassen som læringsarena. Fra tidligere undersøkelser vet vi at de fleste voksne arbeidstakere i Norge foretrekker å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter enten gjennom praktisk opplæring og jobberfaring eller gjennom korte kurs. Andelen som foretrekker å lære gjennom formell utdanning er vesentlig lavere (Nyen 2004). Arbeidstakere med lav formell utdanning og eldre arbeidstakere er de som er mest skeptiske til å gå tilbake til skolebenken. Disse gruppene har en klar preferanse for opplæring som skjer i nær tilknytning til arbeidet, fortrinnsvis i arbeidstiden og gjerne sammen med kolleger (Hagen og Skule 2001).

Samtidig som det er mange fordeler knyttet til intern opplæring på arbeidsplassen, er det også en rekke ulemper. Det overordnede målet i virksomhetene er ikke læring, men produksjon av varer og tjenester. Det betyr at opplæringstiltak lett kan bli nedprioritert i travle perioder. Sammenlignet med formell utdanning, har virksomhetsintern opplæring også begrensninger knyttet til hva som læres og til synligheten og overførbarheten av kompetansen til andre virksomheter. Hovedformålet med dokumentert kompetanse er å gjøre kompetansen kommuniserbar for andre. Dokumentasjon gjør det mulig, også for andre arbeidsgivere, å danne seg et bilde av hva en arbeidssøker faktisk kan. Ikke mindre viktig er den eksterne kvalitets sikringen knyttet til formelle utdanningstilbud. Innholdsmessig vil formell utdanning gjerne være bredere, med en klarere teoretisk forankring enn den virksomhetsspesifikke kompetansen. En bredere og mer generell kompetanse kan gi økt forståelse av sammenhenger som i sin tur kan gi en større fleksibilitet og omstillingsevne i møtet med nye oppgaver.

Her har vi diskutert fordeler og ulemper ved virksomhetsintern opplæring og læring i arbeidslivet sammenlignet med kompetanseutvikling i det formelle utdanningssystemet. En viktig utfordring ligger imidlertid i å utvikle *samspillet* mellom den virksomhetsinterne opplæringen og det formelle utdanningssystemet. Et godt samspill vil kunne øke verdien av opplæringen, både for den enkelte arbeidstaker og for arbeidslivet. Et slikt samarbeid vil kunne bidra til å kvalitetssikre internopplæringen og ivareta behovet for bred kompetanse som er anvendelig i ulike situasjoner. Om internopplæringen knyttes opp mot det formelle utdanningssystemet, vil det også gi bedre muligheter for å dokumentere og anerkjenne også den kompetansen som er utviklet gjennom arbeidet.

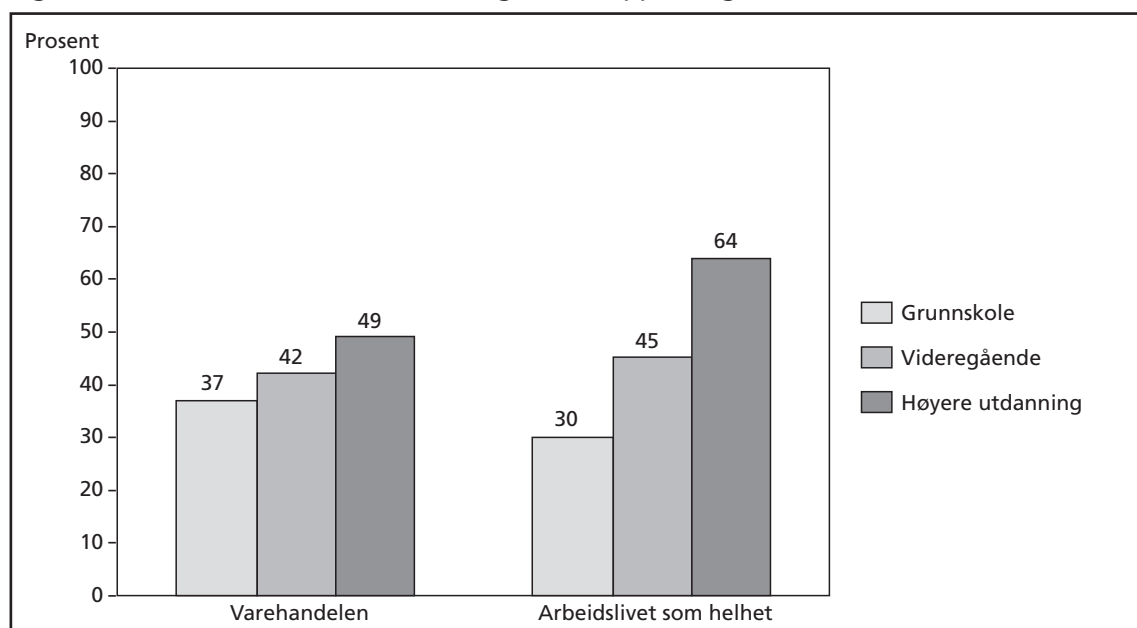
Lærevilkår i varehandelen generelt

Undersøkelsen Lærevilkårsmonitoren er en omfattende kartlegging av vilkår for læring og kompetanseutvikling i Norge, med særlig vekt på lærevilkårene i arbeidslivet. Data fra Lærevilkårsmonitoren gjør det mulig å sammenligne vilkårene for læring i varehandelen med lærevilkårene i arbeidslivet for øvrig. Her finner vi noen trekk ved varehandelen generelt som kan være verdt å merke seg.

Deltakelse i kurs og annen opplæring

For det første ser vi at deltakelse i kurs og annen opplæring er mer jevnt fordelt mellom grupper med ulikt utdanningsnivå i varehandelen enn i arbeidslivet for øvrig. Generelt er det godt dokumentert at arbeidstakere med høy formell utdanning deltar mer i alle former for kompetanseutvikling i arbeidslivet enn arbeidstakere med lav formell utdanning. I varehandelen er imidlertid disse forskjellene mindre enn ellers i arbeidslivet (figur 4.2).

Figur 4.2 Andel som har deltatt i kurs og annen opplæring siste år, etter alder. Prosent.



Arbeidstakere med lav formell utdanning i varehandelen deltar mer i kurs og annen opplæring enn tilsvarende utdanningsgrupper i arbeidslivet som helhet. De som har høy formell utdanning i varehandelen deltar derimot mindre enn arbeidstakere med høy formell utdanning i andre deler av arbeidslivet.

Deltakelse i formell videreutdanning

Ser vi på andelen som har deltatt i *formell videreutdanning* (som gir formell kompetanse som er anerkjent i utdanningssystemet), er denne lavere i varehandelen enn i arbeidslivet for øvrig. Ellers i arbeidslivet er det en klar tendens til at jo høyere formell utdanning, desto høyere deltakelse i formell videreutdanning. I varehandelen er deltakelsen i formell videreutdanning like høy (eller lav) enten man har fullført videregående opplæring eller ei. Ser vi på forskjellene mellom arbeidstakere med og uten høyere utdanning, er denne derimot like stor i varehandelen som ellers i arbeidslivet.

Tabell 4.1 Andel som har deltatt i formell videreutdanning siste år. Prosent.

	Grunnskole	Videregående	Høyere utdanning
Varehandelen	3	3	8
Arbeidslivet for øvrig	4	6	12

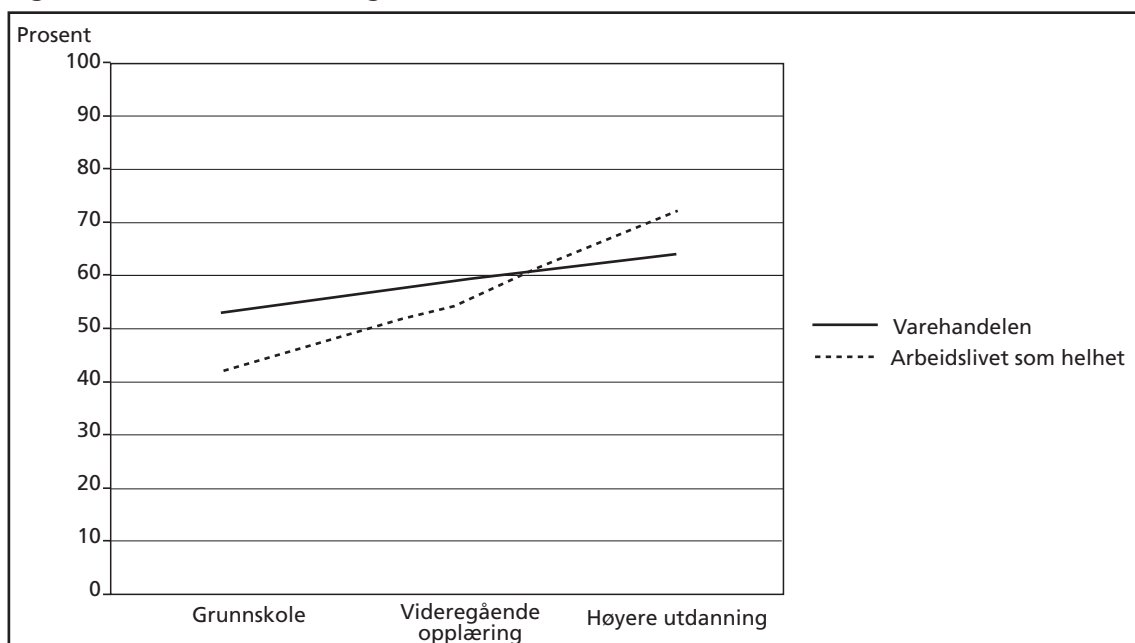
Læringsintensivt arbeid

I tillegg til å måle deltakelse i formell videreutdanning og i kurs og annen opplæring, har Lærevilkårsmonitoren et mål for uformell læring. Arbeidet defineres som læringsintensivt hvis en arbeidstaker opplever at det både er høye læringskrav i jobben og gode muligheter til å skaffe seg nødvendig kunnskap og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet. Generelt er det slik at de med høy formell utdanning ikke bare deltar mer i formell videreutdanning og i kurs og annen opplæring, men de har også et mer læringsintensivt arbeid enn arbeidstakere med mindre formell utdanning.

Når vi sammenligner varehandelen med arbeidslivet for øvrig, ligger vilkårene for uformell læring på linje med gjennomsnittet for arbeidslivet som helhet, og høyere enn man skulle forvente ut fra utdanningsnivået i næringen.

Forskjellene mellom utdanningsgruppene er vesentlig mindre i varehandelen enn i andre deler av arbeidslivet når det gjelder vilkårene for uformell læring, slik dette måles i Lærevilkårsmonitoren. De som har minst formell utdanning, har bedre vilkår for uformell læring i varehandelen enn i arbeidslivet for øvrig. Blant arbeidstakere med høyere utdanning er vilkårene for læring i det daglige arbeidet derimot noe dårligere i varehandelen enn ellers i arbeidslivet.

Figur 4.3 Andel med et læringsintensivt arbeid.



Lærevilkår i de fire foretakene

Ut fra de kvalitative intervjuene i dette prosjektet, er vår vurdering at de fire foretakene føyer seg ganske godt inn i det generelle bildet av lærevilkår i varehandelen. I tre av de fire foretakene har store grupper av ansatte gode muligheter for å delta i kurs og opplæring. Dagligvarekjeden har en stor andel deltidsansatte. En del av disse deltar i liten grad i opplæring utover begynneropplæringen. Tre av foretakene har over 1000 ansatte, og ett av foretakene inngår i en internasjonal varehuskjede. Stordriftsfordelene gir mulighet til å bruke store ressurser på utvikling av interne opplæringsprogram. I større kjeder med mange utsalgssteder, vil det også være flere interne karrieremuligheter, ikke bare lokalt, men også nasjonalt, og i noen tilfeller internasjonalt. Mulighetene for intern mobilitet vil imidlertid ikke bare avhenge av størrelse, men også av hvilke deler av varehandelen man befinner seg i og hvilke muligheter produkt-sortimentet gir for faglig spesialisering.

I likhet med det generelle bildet som tegnes av varehandelen, gir tre av de fire foretakene i undersøkelsen inntrykk av å være tilnærmet «selvforsynt» med opplæring, hvis man ser bort fra lederopplæringen. Flere av foretakene samarbeider med eksterne leverandører om tekniske løsninger til nettbaserte opplæringsprogram. Når det gjelder det innholdsmessige, spiller eksterne samarbeidspartnere en ganske beskjeden rolle. I lederopplæringen er det flere eksempler på at man også benytter seg av eksterne kompetansemiljøer. Private utdanningsinstitusjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og konsulenter er eksempler på eksterne tilbydere av lederopplæring. Samarbeidet med det offentlige utdanningssystemet framstår som svært begrenset, men likevel med en viss variasjon mellom de fire casene. I en av kjedene har man satset på fagbrev i logistikkfaget etter praksiskandidatordningen. Fra arbeidsgivers side har man sett at satsingen på fagbrev har gitt en produktivitetsøkning. Man vurderer å prøve ut en tilsvarende ordning i salgsfaget, men er usikker på om dette vil gi en tilsvarende produktivitetsgevinst. I en annen kjede har man satset på å gi de ansatte mulighet til å ta fagbrev i salgsfaget

som praksiskandidater. Vurderingen fra arbeidsgivers side er at muligheten til å ta fagbrev gir yrkes stolthet og mer motiverte medarbeidere, og at dette igjen vil bidra til økt omsetning.

Potensial for økt samarbeid med utdanningssystemet

En viktig grunn til å satse på økt samarbeid med utdanningssystemet er mulighetene det gir for å formalisere kompetansen. I noen av virksomhetene har man valgt å gi de ansatte muligheten til å ta fagbrev gjennom praksiskandidatordningen. Begrunnelsen er til dels at dette gir målbare produktivitetseffekter. Mulighetene til å formalisere kompetansen kan også tenkes å ha andre positive effekter, som ikke er like lett målbare på kort sikt. En viktig grunn er nettopp at muligheten til å oppnå formell kompetanse kan være et virkemiddel i kampen om arbeidskraften. Formalisering av kompetanse bidrar til å synliggjøre kompetansen for andre arbeidsgivere. For arbeidstakerne er dette positivt. For foretaket kan dette innebære en økt risiko for at arbeidstakerne søker jobb andre steder. Ut fra intervjuene som er gjort her, er erfaringene snarere det motsatte – at stabiliteten har vært stor blant dem som har tatt fagbrev. Muligheten for formalisering av kompetanse kan også tenkes å ha betydning både for hvilke arbeidstakere man rekrutterer og for hvor lenge man beholder dem. Usikkerhet blant ansatte – i alle utdanningsgrupper – om egen verdi i et eksternt arbeidsmarked, kan være en medvirkende årsak til høy turnover i varehandelen. Om man ønsker å redusere turnover, kan muligheten for et tettere samarbeid med det formelle utdanningssystemet derfor være ett av flere mulige virkemidler. Forprosjektet gir ikke grunnlag for å si noe sikkert om betydningen av slike tiltak, men reiser noen interessante spørsmål, som det kan være aktuelt å gå nærmere inn på. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 6.

Formalisering av kompetanse kan ha positive effekter ut over det å synliggjøre kompetanse. De virksomhetene som gjør aktiv bruk av praksiskandidatordningen, forteller også om andre positive effekter, i form av økt selvtilit, motivasjon og yrkes stolthet. Større bevissthet om fagkompetanse gir dessuten grunnlag for et fagbasert fellesskap mellom kolleger. I forprosjektet har vi intervjuet opplæringsansvarlige og representanter for arbeidsgiversiden. For å få mer kunnskap om hvordan arbeidstakerne selv vurderer dette, må man gjennomføre undersøkelser blant deltakere i ulike former for internopplæring.

Gjennom informantintervjuene i dette forprosjektet formidles et inntrykk av at en stor andel av arbeidstakerne får tilbud om internopplæring. Deler av denne opplæringen gir tilsynelatende gode karrieremuligheter internt og kanskje også eksternt. Et viktig spørsmål er i hvilken grad ulike grupper av arbeidstakere har mulighet og forutsetninger til å benytte seg av disse mulighetene. Data fra Lærevilkårsmonitoren viser at det er små forskjeller mellom utdanningsgruppene når det gjelder andelen som har deltatt i kurs og opplæring. Vi vet imidlertid ikke noe om omfanget av eller innholdet i denne opplæringen. En høy deltakelsesandel kan også ha sammenheng med høy turnover og dermed stort behov for opplæring av nyansatte. Det hadde derfor vært interessant å gå nærmere inn på deltakelsen i ulike former for opplæring og hvordan denne fordeler seg på ulike grupper av ansatte.

Et sentralt spørsmål er om de som rekrutteres inn i varehandelen med lav formell kompetanse kommer inn i et internt arbeidsmarked med muligheter for mobilitet, eller om de kommer inn i et åpent delarbeidsmarked med begrensede utviklingsmuligheter. Det er flere mulige mekanismer som kan begrense mulighetene for grupper med lav formell kompetanse. Dels kan det være slik at formell kompetanse, enten bevisst eller ubevisst, brukes av arbeidsgiverne som et signal om medarbeidernes utviklingspotensial. Dels kan det være slik at svak kompetanse på noen områder, for eksempel språkkunnskaper eller lese- og skriveferdigheter, reelt

sett kan være et hinder for fullt ut å benytte seg av mulighetene for intern mobilitet gjennom kjedeskolene.

Samarbeid med det formelle utdanningssystemet kan være et aktuelt virkemiddel for å bidra til at muligheter for internopplæring og karriereutvikling blir tilgjengelig for flere. I denne sammenhengen kan også statlige tilskuddsordninger som Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA-programmet) være et viktig virkemiddel, slik vi også har sett eksempler på i intervjuene.

5 Kjedeskolenes rolle i kompetansepolitikken

Kompetansepolitikken i Norge

Kompetansepolitikk kan defineres som den samlede politikk som påvirker utvikling og anvendelse av kompetanse, i utdanningssystemet, arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Kompetansepolitikken har et tydeligere arbeidslivsperspektiv enn utdanningspolitikken, og fokuserer mer på hvordan kompetanse tas i bruk, ikke bare på hvordan den utvikles (Hagen og Kaloudis 2008).

Hovedtrekkene i Kompetansereformen ble lagt fram i St.meld. nr. 42 (1997–98) *Kompetansereformen*, mens de konkrete tiltakene ble iverksatt etter budsjett- og lovvedtak i de påfølgende årene. Rett for voksne til å fullføre grunnskole og videregående opplæring, rett til utdanningspermisjon og etablering av ordninger for dokumentasjon og verdsetting av realkompetanse inn mot utdanningssystemet var blant de viktigste leddene i reformen. Samtidig ble det bevilget 330 millioner kroner til Kompetanseutviklingsprogrammet, for å utvikle etter- og videreutdanningstilbud tilpasset behovene i arbeidslivet.

I en oppsummering av erfaringer og resultater av reformen, konkluderer Hagen og Skule (2008) med at de individuelle rettighetene ikke har ført til en vesentlig økning i voksnes deltakelse i grunnskoleopplæring og videregående opplæring. Når det gjelder dokumentasjon og verdsetting av realkompetanse er det ikke utviklet noen enhetlig nasjonal praksis for arbeidet. Mange (ca 8300 i 2006) gjennomfører likevel en videregående opplæring etter en realkompetansevurdering, særlig kvinner innen helse- og sosialfag. En del tar også høyere utdanning på bakgrunn av en realkompetansevurdering inn mot høyere utdanning. Evalueringen av Kompetanseutviklingsprogrammet (Døving, Ure, Tobiassen og Hertzberg 2006) viste at programmet hadde lyktes i å utvikle tilbudssiden i etter- og videreutdanningsmarkedet betydelig, i form av fleksible tilbud tilpasset arbeidslivets behov. Programmet stimulerte imidlertid i liten grad til utvikling av nye tilbud for grupper med lavt utdanningsnivå. Visse næringer som varehandel, hotell og restaurant og transport var dessuten svakt representert. Samtidig ble etterspørselssiden lite stimulert.

En viktig bakgrunn for arbeidet med Kompetansereformen var en frykt for at økte behov for omstilling og kontinuerlig utvikling av kompetanse skulle føre til økte sosiale forskjeller. Man fryktet at de med svake basisferdigheter og lite formell utdanning kunne risikere å bli utstøtt fra arbeidsmarkedet. Det vil likevel være riktig å si at tiltakene i Kompetansereformen i liten grad lyktes å nå dem med lite formell utdanning og svake basisferdigheter. Et svar på dette var Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA) som ble etablert i 2006, og som er målrettet mot denne gruppen. Programmet gir støtte til virksomheter som ønsker å gi opplæring til arbeidstakere med svake basisferdigheter. Ved å utvikle målrettede opplæringstilbud i tilknytning til arbeidsplassen, søker man å styrke motivasjonen og redusere de barrierene for deltakelse som gjorde at disse gruppene i liten grad ble nådd gjennom tiltakene i Kompetansereformen.

Evalueringen av programmet viser at prosjektene som støttes gjennom programmet når fram til rett målgruppe. Opplæringen gir positive effekter på de ferdighetene som opplæringen dreier seg om, for eksempel lesing, skriving, regneferdigheter osv, men også viktige effekter i form av økt trygghet, selvtillit, vilje til å ta på seg nye arbeidsoppgaver og økt motivasjon for læring (Econ 2008, Vox 2008). Virksomhetene som organiserer kurs legger særlig vekt på den sistnevnte typen effekter. I evalueringen påpekes det imidlertid at man for framtiden må prøve å øke antallet deltakere og utvide nedslagsfeltet, blant annet ved også å nå små og mellomstore bedrifter og deler av arbeidslivet som hittil i liten grad har blitt omfattet av prosjektene.

St.meld. nr. 44 (2008–2009) *Utdanningslinja* omfatter helheten i utdanningspolitikken og kompetansepolicyen. Ønsket om å sikre at ungdom inkluderes i samfunnet og i arbeidsmarkedet, og ikke stenges ute fra det, er en sterk drivkraft bak satsingen i meldingen på å redusere frafallet i videregående opplæring. I meldingen legges det også vekt på å videreutvikle tilbud for voksne som mangler grunnleggende ferdigheter, og på å skape en mer enhetlig praksis i systemet for realkompetansevurdering. Utvikling av høyere utdanning og av fagskolessystemet er dessuten områder som trekkes fram i meldingen. Meldingen viser til at elevenes og studentenes valg i stor grad ligger til grunn for dimensjoneringen av utdanningskapasiteten på ulike nivåer, og trekker fram tre områder hvor det kan være fare for manglende samsvar mellom behovene i arbeidsmarkedet og ungdoms utdanningsvalg: realfag, helse- og omsorgsfag og lærerutdanning. Blant annet på denne bakgrunn ønsker man at ungdom får bedre kunnskap om utdannings- og yrkesmuligheter som grunnlag for å treffe sine valg. Også kunnskapsgrunnlaget for beslutninger om kompetansepolicyen ønskes forbedret gjennom å opprette et system for kartlegging, analyser og dialog om framtidige kompetansebehov.

Kjedeskolenes rolle i kompetansepolicyen

Kompetansepolicyen har på mange måter to grunnleggende formål som ligger under de konkrete tiltakene som drøftes. For det første må samfunnet og arbeidslivet få dekket sine kortsiktige og langsiktige kompetansebehov gjennom tilgang til godt kvalifisert arbeidskraft som kan bidra til verdiskaping. Hva disse kompetansebehovene er, kan diskuteres. I St.meld. nr. 44 (2008–2009) sies det at «Kompetansepolicyen må ikke nøye seg med å møte kompetansebehov som kommer til uttrykk gjennom arbeidsmarkedets signaler, men må også innrettes slik at den skaper den kompetansen som er ønskelig, ut fra ønsker om hvordan framtidens arbeidsmarked og samfunn skal utvikle seg.» Kompetansepolicyen må imidlertid også forholde seg til de signaler om kompetanse- og arbeidskraftsbehov som kommer fra arbeidslivet. For det andre skal alle mennesker utvikle en kompetanse som gir et godt grunnlag for deltakelse i arbeidsliv og samfunnsliv. En kompetansepolicy som for eksempel «gir opp» 5–10 prosent av befolkningen, vil svikte det siste formålet. Fokuset på inkludering av dem som står i fare for å falle ut eller ikke komme inn, har vært en tydelig linje i kompetansepolicyen fra 1990-tallet og fram til i dag.

Kjedeskoler og andre systematiske internopplæringssystemer nevnes i liten grad i stortingsmeldinger og andre kompetansepolicyiske dokumenter. Hvilken rolle de faktisk spiller, kan imidlertid drøftes i forhold til de to grunnleggende formålene for kompetansepolicyen om inkludering og å dekke samfunnets behov for kompetanse. Hvordan de relaterer seg til det formelle utdanningssystemet, har også betydning for deres rolle.

Nærheten til arbeidslivet som kjedeskolene representerer, gir muligheter for å gi en opplæring som er nært knyttet opp til arbeidslivets behov, men som samtidig kan sikre en bredde og målretting som kan være vanskelig å oppnå alene gjennom uformell læring i det daglige arbeidet. På den annen side kan virksomhetsinterne opplæringstilbud tenkes å gi en kompetanse som kun er relevant i virksomheten, og som derfor har en begrenset samfunnsmessig merverdi. Hvis kompetansen ikke har overføringsverdi, kan også arbeidstakerne være mer sårbare for arbeidsledighet ved nedbemanninger. I de fire foretakene vi har intervjuet i forbindelse med denne rapporten, gir kjedeskolene/internopplæringen en blanding av virksomhetsspesifikk kompetanse og kompetanse som oppfattes som relevant for annet arbeid, særlig i annen handelsvirksomhet. Innslaget av kompetanse som er overførbar til annen virksomhet er økende underveis i karriereutviklingen; fra en begynneropplæring som gjerne er fokusert på virksomhetsinterne verdier og rutiner, til funksjonsbasert opplæring i salg, logistikk osv som gir kompetanse som har verdi for tilsvarende funksjoner i annen virksomhet, til lederopplæringen som gir kompetanse som oppfattes som relevant for lederarbeid også i andre typer virksomhet enn handel. I de kjedene vi har intervjuet utvikles det i mindre grad generell basiskompetanse med svært bred nytteverdi, selv om slik kompetanse kan styrkes indirekte. I noen enkelttilbud er de også en helt bevisst del, for eksempel i regneferdigheter i traineeordningen i dagligvarekjeden og i selgeropplæringen i den ene møbelkjeden.

At kompetansen er overførbar til andre foretak/virksomheter, behøver ikke å bety at den er synlig for andre virksomheter. Kjedeskolene gir i de fleste tilfeller ikke en formell kompetanse, det vil si at kompetansen normalt ikke er knyttet opp mot nivåer i utdanningssystemet. Ofte vil kompetanse som ikke er formalisert på denne måten gi mindre uttelling på arbeidsmarkedet, fordi kompetansen ikke er synlig for andre arbeidsgivere. Generelt i norsk arbeidsliv gir formell videreutdanning større muligheter for jobb i andre virksomheter enn opplæring som ikke gir formell kompetanse, i hvert fall slik deltakerne selv vurderer det. Derimot har formaliseringen i seg selv ikke betydning for jobbutførelsen og sikkerheten for å beholde jobben, og bare en moderat effekt på muligheten for å få nye arbeidsoppgaver internt (Nyen 2005:42). Formalisering av kompetansen betyr altså mer for ekstern mobilitet (jobb hos andre arbeidsgivere) enn intern mobilitet (internt opprykk).

Innenfor det arbeidsmarkedet vi her ser på, nemlig handel, synes imidlertid fraværet av formalisering å ha liten betydning for verdien av kompetansen på arbeidsmarkedet utenfor virksomheten/foretaket. Både for salgsarbeid, lagerarbeid og andre mer spesifikke funksjoner synes formalisering av kompetanse å ha liten betydning. For eksempel kommer ikke de med internopplæring fra andre handelsvirksomheter dårligere ut når de vurderes for ansettelse enn søkere med fagbrev i salg og i logistikk. Man kan likevel tenke seg at fraværet av formell kompetanse kan være en ulempe for overgang til arbeid i helt andre deler av arbeidslivet, uten at vi kan si det sikkert. For rekruttering til lederstillinger er det mer uklart hvilken verdi det har å formalisere kompetansen fra lederopplæringen, men man kan tenke seg at det vil ha betydning for synligheten ved overgang til lederstillinger utenfor handelsvirksomhet.

Generelt må det understrekes at det er vanskelig å skille effektene av arbeidserfaring i de aktuelle funksjonene fra effekten av opplæringen rettet mot disse funksjonene.

I to av kjedene har man valgt å knytte deler av den interne opplæringen opp til det offentlige fagopplæringssystemet, slik at man gjennom internopplæringen også kan oppnå formell kompetanse på videregående nivå. Dette er frivillig for den enkelte. I den ene kjeden vil de fra 2011 starte opp forsøk med å la selgere kunne bygge på den grunnleggende interne selgeropplæringen med interne kurs, slik at de oppnår fagbrev i salgsfaget. I den andre kjeden har de igjennom internopplæringen mulighet for å ta fagbrev i logistikkfaget. Den ene kjeden legger

vekt på at det kan gi mestringfølelse og stolthet å oppnå fagbrev, noe som igjen påvirker jobbutførelsen. For den enkelte kan det gi muligheter for å oppnå en bredere kompetanse som er anvendelig i mange situasjoner.

Når man knytter sammen kjedeskolenes opplæring og det formelle utdanningssystemet, gir man kjedeskolene en ny rolle i kompetansepolitikken i forhold til hva de tradisjonelt har spilt. Det kan være en annen vei fram til formell yrkeskompetanse på videregående nivå enn den tradisjonelle veien gjennom skole og læretid. For noen kan denne veien være mer aktuell å gå, uten at det behøver å svekke deres langsiktige muligheter på arbeidsmarkedet. Hvorvidt det er viktig for samfunnet at de oppnår denne formelle kompetansen, avhenger imidlertid av hvilken betydning formalisering faktisk har for disse langsiktige mulighetene. På kort sikt synes det å ha liten betydning for muligheten for arbeid innenfor handel, mens det er uklart hvilken betydning det har for arbeid i andre deler av arbeidslivet.

Mange arbeidsmarkeder er stengt for de som mangler formell utdanning. Varehandelen og kjedeskolene representerer imidlertid en vei inn i arbeidslivet for de som mangler formell utdanning. Innenfor handel synes denne veien å lede videre for en del, i hvert fall et godt stykke på vei internt i kjedene. Kjedeskolene gir opplæring og bidrar til intern karriereutvikling (intern mobilitet) for mange som har lav formell utdanning. Som vist i kapittel 4, har varehandelen en annen opplæringsprofil enn andre næringer, med mye mindre forskjeller i deltakelse mellom utdanningsgruppene enn det som er vanlig ellers i arbeidslivet. Noe av grunnen kan være at det er lave barrierer for deltakelse i kjedeskolenes opplæring. Den framstår ikke som «å vende tilbake til skolebenken igjen» for ansatte som har dårlige erfaringer fra skolen, og arbeidsgiver forventer ofte at man skal delta i slike tilbud. Ved å gi opplæring til grupper med lav formell utdanning og ved å gi muligheter for intern vertikal mobilitet, kan kjedeskolene spille en viktig rolle i en kompetansepolitikk som nettopp fokuserer på inklusjon av ungdom og voksne som ellers ville kunne stå i fare for å havne utenfor arbeidslivet.

Hvor mange denne veien leder videre for, og hvor langt den går, er viktige spørsmål i vurderingen av kjedeskolenes rolle og potensial i den samlede kompetanseutviklingen i samfunnet og i kompetansepolitikken. Sentrale spørsmål her er om opplæringen og arbeidserfaringen verdsettes utenfor varehandelen, hvor stort segment i varehandelen som deltar i mer omfattende opplæring, og hvorvidt man må tilbake til det formelle utdanningssystemet eller ei for å avansere over et visst nivå, jamfør kapittel 4.

6 Mulig design av et hovedprosjekt

Dette notatet er ment som et første steg i retning av å beskrive fenomenet kjedeskoler. Notatet er ment å gi en systematisk beskrivelse av fenomenet ut fra det beskjedne datagrunnlaget vi har og å utvikle noen begreper som kan brukes til å analysere denne typen opplæring nærmere.

I dette kapittelet vil vi peke på tema som bør kartlegges nærmere og beskrive hvordan de kan kartlegges metodisk. Vi beskriver ikke et fullstendig forskningsprosjekt i detalj, men gir ideer til hva et slikt prosjekt kunne innholde.

Et representativt bilde av kjedeskolenes opplæring

Et mål for videre forskning er å få et representativt bilde av kjedeskolenes opplæring langs de dimensjoner vi har beskrevet i denne rapporten. Hvilke opplæringstilbud har de? Hvor stor del av de ansatte deltar i ulike opplæringstilbud? Hvor omfattende er de? Hvor bred er kompetansen som opparbeides? Prøves kompetansen? Blir den dokumentert? Er noe av opplæringen koblet til det formelle utdanningssystemet? Disse spørsmålene er i dette notatet blitt omtalt gjennom å beskrive hvordan fire kjeder har organisert sin opplæring, men vi vet ikke om disse er typiske for fenomenet kjedeskoler i sin alminnelighet, eller om de skiller seg ut på flere punkter. En representativ survey blant større handelsvirksomheter/kjeder vil være en mulighet for å kartlegge dette nærmere. En survey blant ansatte kan også gi verdifull informasjon, som kan supplere virksomhetssurveyen.

For å forstå varehandelens rolle i kompetansesamfunnet bedre, er det viktig å forstå hvor stor andel av de ansatte som trekkes inn i former for kompetanseutvikling som gir dem mulighet for utvikling i jobben og en langsiktig arbeidskarriere innenfor området. Motsatsen til dette er mer flyktig livsfasearbeid, som det investeres mindre i kompetanse for.

Kjedeskolenes rolle for intern karriereutvikling

Et annet mål for videre forskning er å forstå hvilken rolle kjedeskolenes spiller for intern karriereutvikling. Selve begrepet kjedeskole viser til at internopplæringen skjer felles i et foretak med mange enheter. Det betyr at de som jobber i slike kjeder i prinsippet har et større internt arbeidsmarked å bevege seg innenfor enn de som jobber i en enkeltstående virksomhet med færre ansatte og organisasjonsheter. Innenfor kjeden må man gå ut fra at internopplæringen er anerkjent for arbeid i ulike funksjoner, uavhengig av hvilken enhet i kjeden man jobber i, men det er et interessant spørsmål hvilken rolle internopplæringen spiller for videre avansement (vertikal mobilitet). Hvilken rolle spiller internopplæring og intern arbeidserfaring sammenlignet med for eksempel formell utdanning fra høyskoler og universiteter? Er det noen form for samvirke mellom internopplæringen og det formelle utdanningssystemet? Hvordan begrunnes de kvalifiseringsveiene man har?

Kjedeskolenes effekt på jobbmuligheter i andre virksomheter/foretak

Et tredje viktig mål for videre forskning er å forstå hvilken effekt kjedeskolenes opplæring har på mulighetene for arbeid i andre virksomheter/foretak (ekstern mobilitet). I hvilken grad øker opplæringen mulighetene for å få arbeid i andre handelsvirksomheter? I hvilken grad gir opplæringen økte muligheter for arbeid også utenfor varehandelen? I et samfunnsmessig perspektiv er opplæring som gir kompetanse som har et bredt anvendelsesområde av stor verdi, blant annet fordi det styrker deltakernes posisjon på arbeidsmarkedet, særlig hvis kompetansen er synlig gjennom dokumentasjonsordninger. Hvis det skjer endringer som reduserer behovet for arbeidskraft i det foretaket/virksomheten man er ansatt i, vil man da ha bedre muligheter for arbeid andre steder enn dersom kompetansen er «låst fast» til foretaket/virksomheten (virksomhetsspesifikk)? I en næring som varehandelen med mange ansatte med lite formell utdanning vil opplæringens overføringsverdi og betydning for den langsiktige tilknytningen til arbeidsmarkedet ha stor samfunnsmessig interesse. Ut fra forprosjektet vet vi relativt lite om hvilken betydning kjedeskolenes opplæring tillegges ved ansettelse. Dette kan imidlertid kartlegges gjennom en survey blant virksomheter om deres holdninger til ulike typer erfaringer og kompetanse når de skal ansette nye medarbeidere. Det kan gjennomføres to separate delsurveys: én blant virksomheter/kjeder innenfor varehandel, som foreslått ovenfor, og én blant virksomheter utenfor varehandelen. I en slik survey kan man blant annet se på holdninger til dokumentert kontra ikke dokumentert kompetanse, og på forholdet mellom erfaring og opplæring.

Metodisk tilnærming

I tillegg til de surveyer som er nevnt over, kan alle de tre hovedtemaene; trekk ved opplæringen, opplæringens interne betydning og opplæringens betydning for arbeid utenfor foretaket/virksomheten; også kartlegges bedre ved casestudier av kjeder/større handelsvirksomheter, hvor flere respondentgrupper intervjues, både de med ansvar for rekruttering, de som har ansvar for opplæringen og ulike typer ansatte. De intervjuene vi har gjort i dette notatet med opplæringsansvarlige (eller ledelse) i fire kjeder, har gitt mye interessant kunnskap, men gir ikke alene en tilstrekkelig forståelse av fenomenet kjedeskoler til at man kan være sikre på at man har identifisert alle dimensjoner som det er viktig å kartlegge kvantitativt. Det kan være viktige nyanser som kommer fram ved å intervju flere foretak og flere målgrupper innenfor det enkelte foretak/virksomhet.

Når det gjelder forskningsmetode, kan mulighetene som er nevnt i dette kapitlet, oppsummeres slik:

- surveyer blant kjeder/større handelsvirksomheter og andre virksomheter innenfor handel (rekrutteringsansvarlig/ledelse og ansvarlig for opplæring)
- survey blant virksomheter utenfor handel (rekrutteringsansvarlig/ledelse)
- survey blant ansatte i kjeder/større handelsvirksomheter som har deltatt i opplæring
- kvalitative undersøkelser i noen utvalgte case (rekrutteringsansvarlig/ledelse, ansvarlig for opplæring, ulike typer ansatte)

Videre forskning innenfor temaet kjedeskoler og annen systematisk internopplæring må også legge vekt på å få fram utviklingstrekk. Hvordan vil kjedeskolene være innrettet, og hvilken rolle vil slik kompetanseutvikling spille i samfunnet i framtiden? Både generelle utviklingstrekk i samfunnet, som for eksempel økende krav til formalisering av kompetanse, og endringer innen varehandelen, kan tenkes å berøre kjedeskolenes innretting og rolle.

Referanser

- Crouch, C. (2006), «Skill formation systems.» I: S. Ackroyd, red., *The Oxford Handbook of Work and Organisation*, s. 98–114. Oxford University Press.
- Døving, E, O.B. Ure, A. Tobiassen og D. Hertzberg (2006), *Kompetanseutviklingsprogrammet. Sluttevaluering*. SNF-rapport nr 32/2006 / Fafo-rapport 551.
- Econ (2008), *Program for basiskompetanse i arbeidslivet. Evaluering, del 2*. Econ-rapport 2008/074.
- Hagen, A. og A. Kaloudis (2008), *Kompetansepolitikk for kunnskapsnasjonen. Oppsummeringsnotat fra en seminarrekke*. Fafo-notat 2008:14.
- Hagen, A., M. Nadim og T. Nyen (2010), *Fagopplæring på nye felt. En kartlegging av virksomhetenes holdninger til nyere fag i tjenesteytende virksomhet*. Fafo-rapport 2010:12.
- Hagen, A. og S. Skule (2001), *Yrke, opplæringsbehov og interesse for etter- og videreutdanning*. Fafo-rapport 372.
- Hagen, A. og S. Skule (2008), *Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008*. Fafo-rapport 2008:07.
- Hernes, G. (2009), *Arbeidsliv og privatliv – linjer og vyer*. Liv og arbeid – Delrapport 7. Fafo-rapport 2009:34.
- Illeris, K. (2006), *Læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Larsen, K.A., F. Longva, A. Pape og A.N. Reichborn (1997), *Bedriften som lærested. En gjennomgang av etter- og videreutdanning i norske bedrifter*. Fafo-rapport 212.
- Marsden, D. (1986), *The End of Economic Man?* London: Whatsheaf.
- Nordhaug, O. (1998), *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- NOU 1997: 25, *Ny kompetanse. Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk*.
- Nyen, T. (2004), *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003. Grunnlagsrapport*. Fafo-rapport 435.
- Nyen, T. (2005), *Livslang læring i norsk arbeidsliv II, Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2005*. Fafo-rapport 501.
- Olberg, D. (1995), «Interne arbeidsmarkeder i servicesektoren – organisasjonsendringer og opplæring i bank.» I: D. Olberg, red., *Endringer i arbeidslivets organisering*. Fafo-rapport 183.
- Olberg, D. og B. Jordfald (2000), *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen. En kartlegging av arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold*. Fafo-rapport 327.

Parcel, T.L. and M.B. Sickmeier (1988), «One Firm, Two Labour Markets: The Case of McDonald's in the Fast-Food Industry.» *The Sociological Quarterly*, Vol 29 (1), 29–46.

St.meld. nr. 42 (1997–98), *Kompetansereformen*.

St.meld. nr. 44 (2008–2009), *Utdanningslinja*.

Vox (2008), *Kartlegging av lese- og skriveferdigheter i et utvalg BKA-virksomheter*. Rapport, 1. februar 2008. Vox.

Kjedeskoler – internopplæring i varehandelen

Kjedeskoler er en systematisk form for internopplæring i foretak innenfor handel. I dette notatet beskrives ulike trekk ved kjedeskolene og hvordan de forholder seg til det formelle utdanningssystemet. Vi diskuterer også hvilken rolle kjedeskolene kan spille i kompetansepolitikken.

