

Kompetansetrappa

Riktig bemanning og kompetanse ved bruk av livslang læring i arbeidslivet

Kompetansemangel i bedrifter kan løses på tre hovedmåter: **Rekruttering, utvikling av egne ansatte** eller **innleie**. I en tid med vedvarende mangel på arbeidskraft, blir alternativet med utvikling av egne ansatte et stadig viktigere – og i noen tilfeller det eneste realistiske alternativet. Denne enkle modellen viser hvordan en systematisk tilnærming til livslang læring kan bidra til å løse flere vanlige utfordringer i arbeidslivet.

Kortversjonen

Kompetansetrappa er en enkel og helhetlig modell som kan:

- Ivareta bedriftenes behov for kompetansemessig oppdaterte medarbeidere.
- Gi en langsiktig tilnærming til å løse og forebygge alvorlige rekrutteringsutfordringer.
- Gi muligheter for lønnsom inkludering fra lokalt utenforskap, og ivaretagelse av bedriftens samfunnsansvar.

Yrkeslivet forklares som en kompetansetrapp heller enn en tradisjonell karrierestige.

Modellen kan brukes helt eller delvis, og passer for både store og små bedrifter. Den bygger på en alternativ tilnærming til kompetanse og karriere, og handler mer om bedriftskultur enn økonomi. Selve modellen kan brukes, tilpasses og distribueres fritt.

De store utfordringene

- Hva er alternativene hvis man ikke klarer å rekruttere kritisk kompetanse?
- Hvordan sikre at arbeidstakerne er oppdaterte gjennom hele karrieren?
- Hvordan styrke medarbeidernes evne til å håndtere omstillinger?
- Hvordan stimulere seniorer til å jobbe lenger?
- Hvordan skape inkluderingsrom, også for ufaglærte som vil jobbe?
- Hvordan ivareta samfunnsansvar og bidra til sosial bærekraft?

Noen grunnleggende forutsetninger

- En medarbeiders totale kompetanse består av både formalkompetanse og realkompetanse.
- Statistikk viser at de som har mye kompetanse fra før, i større grad tar etter- og videreutdanning¹. Læringsmestring er med andre ord en viktig motivasjonsfaktor for ny læring. Det handler om å få «snøballen» til å begynne å rulle, og da blir de små trinn like viktige som de store.
- Bedriften må ha kompetanse på dagsordenen, og vise i praksis at den i tillegg til formalkompetanse, også anerkjenner verdien av uformell læring og ikke-formell

utdanning. Herunder hører også internopplæring og korte kurs på/i tilknytning til arbeidsplassen.

- Bedriften anerkjenner at alle læringsaktiviteter har en verdi.
- Bedriften tenker langsiktig og er bevisst på sin rolle i lokalsamfunnet.

Muligheter som ligger i modellen

- Kvalifisere og motivere eksisterende medarbeidere til å ta kritiske oppgaver ved rekrutteringsproblemer.
- Utvikle medarbeidere som betrakter små og store læringstrinn som en naturlig del av sin egen karriereutvikling.
- Få seniorer til å stå lengre i jobb – med tryggheten og anerkjennelsen som ligger i jevnlig oppdatert kompetanse.
- Skape muligheter for jobb gjennom inkludering og innstegsjobber, hvor kandidaten umiddelbart starter på sin egen kompetansetrapp i bedriften.
- Bedriftskultur som fremmer lojalitet og langsiktighet.

Hvorfor brukes begrepet kompetansetrapp?

- Representerer et alternativ til den tradisjonelle karrierestigen.
- Trappa gir en enkel, visuell fremstilling av små og store læringstrinn. Gjennom et langt yrkesaktivt liv kan kompetansetrappa for den enkelte bestå av et stort antall trinn som beskriver en kompetansemessig helhet. Hvordan kompetansen dokumenteres er en smakssak.
- Begrepet brukes allerede i enkelte bedrifter og bransjer, men med ulikt innhold. Denne modellen er utviklet og sammenstilt på fritt grunnlag, og gjøres åpent tilgjengelig.

Hvordan ta modellen i bruk?

- Modellen innebærer primært en alternativ tenkemåte og økt bevissthet omkring kompetanse, og må tilpasses lokale forhold.
- Vellykket implementering bygger på tydelig lederforankring og godt partssamarbeid.
- Fokuset vil være på kulturbygging, heller enn økonomi.
- Bedriftskulturen må bygge på tydelig anerkjennelse av kompetanseutvikling i smått og stort, og omfatte alle ansatte.
- Kultur for anerkjennelse av kompetanseutvikling kan fortsatt involvere tradisjonell karrieretenkning med belønning i form av lønn og forfremmelser, men like gjerne andre former for belønning som positiv oppmerksomhet, mestring, økte frihetsgrader, nye arbeidsoppgaver og lignende.
- Kompetanseplanlegging med tilhørende verktøy kan være gode hjelpemidler.

Økonomi

- Metodikken kan benyttes fritt. Modellen handler ikke primært om økonomi. Kompetanseheving kan være alt fra nesten gratis til ganske dyrt.
- Modellen kan redusere risikoen for å bli stående uten kritisk kompetanse, med de økonomiske konsekvensene det kan ha for produksjonen og bunnlinja.
- Kompetansetrappa kan i noen tilfeller redusere den praktiske og økonomiske risikoen ved ansettelser. (Gjelder ansettelser i samarbeid med Nav.)

Kompetansetrappa i praksis

Eksempel 1 – Oppdatert kompetanse gjennom hele yrkeslivet

I tradisjonell karrieretenkning knyttes kompetanseutvikling gjerne opp mot fremtidige karrieremuligheter. Videreutdanning betraktes som et mulig springbrett til forfremmelser og nye jobber. Med dette fokuset, vil man på et tidspunkt i karrieren ha nådd sitt sluttnivå/toppnivå. Dette kan skje i lang tid før pensjonsalder, og faren er da at man stagnerer på det oppnådde kompetansenivået, siden karriereutvikling ikke lenger gir motivasjon for videre læring. Innen oppnådd pensjonsalder kan man på denne måten ha jobbet lenge med en stadig mer utdatert kompetanse, med den risiko dette innebærer for bedriften.

Læringsmotivasjon bygger på mestringstro og gjerne ønsker om karriereutvikling, og forsterkes av tidligere læringsmestring. Statistikken viser at tilbøyeligheten til videreutdanning er størst blant de som har mest utdanning fra før. Derfor er det viktig å få alle inn i et systematisk og livslangt læringsløp. Bedrifter som anerkjenner alle typer læring, også småkurs og læring basert på egne jobberfaringer, støtter opp under motivasjonen for livslang læring.

Bedrifter som betrakter kompetanse på denne måten, vil i større grad utvikle en arbeidsstyrke som er oppdatert, uavhengig av hvor man er i karriereløpet.

Eksempel 2 – Når bedriften sliter med å rekruttere riktig eller kritisk kompetanse

Ved å arbeide etter Kompetansetrapp-modellen, kan sviktende rekruttering av kritisk kompetanse i noen tilfeller løses ved å videreutdanne eksisterende ansatte til å ta over hele eller deler av kompetansen som mangler. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor man har andre ansatte som ligger nært opp mot hele eller deler av den ønskede kompetansen. Slike opprykk basert på kompetanse, kan i sin tur åpne for at andre kolleger får internopplæring eller videreutdanning til å ivareta oppgaver som blir stående udekket. Det blir en kjedereaksjon der flere ansatte beveger seg oppover på sin egen kompetansetrapp. Løsningsmåten gjør bedriften mindre sårbar, spesielt i perioder med stramt arbeidsmarked.

Eksempel 3 – Løse rekrutteringsutfordringer ved å inkludere flere i arbeidslivet

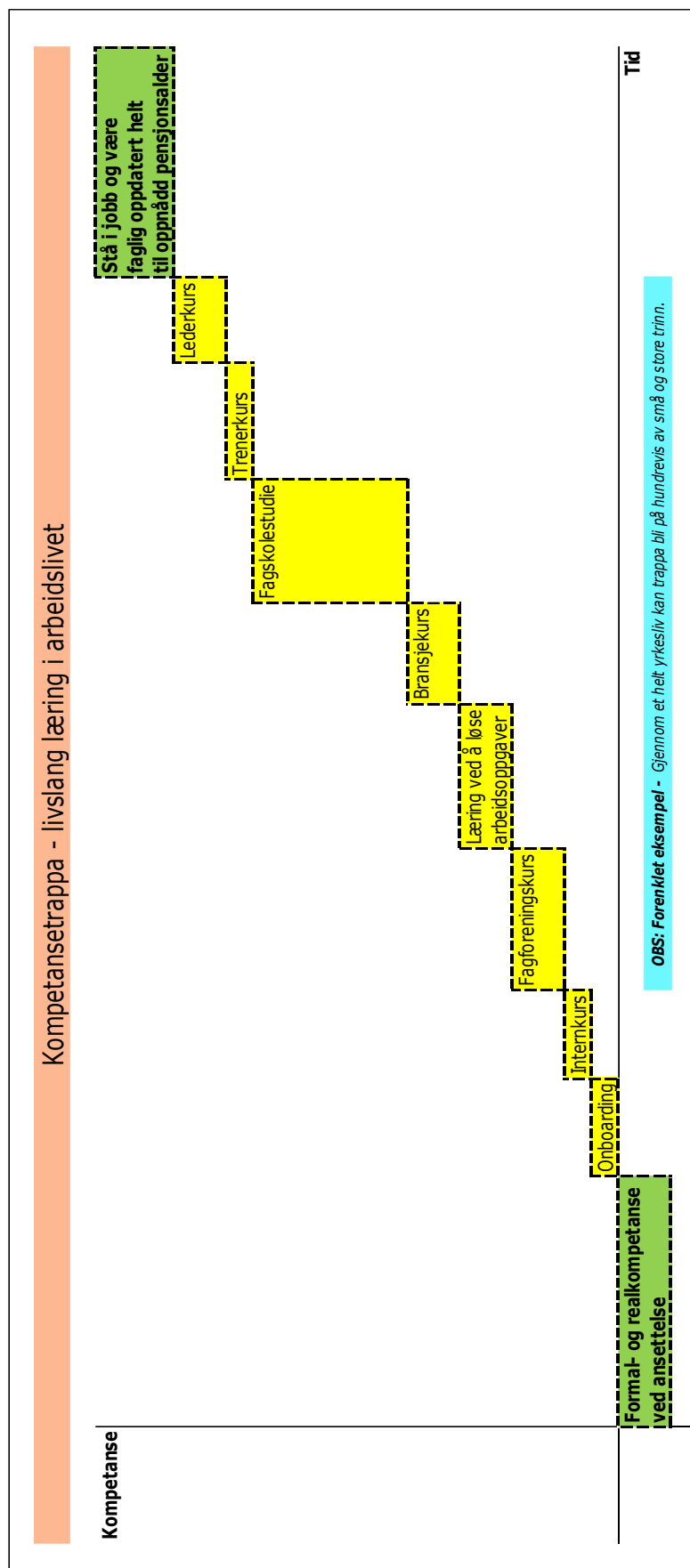
En bevisst satsing på kompetanseutvikling i et livslangt læringsperspektiv, legger til rette for at alle ansatte tar jevnlig små og store kompetansetrinn gjennom hele yrkeslivet. Dette skjer gjennom alt fra erfaringslæring, via korte internkurs og helt opp til studier og grader. Effekten kan forsterkes ved bevisst anerkjennelse av realkompetanse som en viktig del av den totale kompetansen.

Ved å løse kompetanse- og rekrutteringutfordringer gjennom utvikling av egne ansatte, blir man mindre avhengig av å rekruttere nye ansatte for å dekke kritiske kompetansebehov.

Når ansatte beveger seg oppover i kompetansetrappa, åpnes mulighetsrom på lavere kompetansenivå. Det gir mulighet for å inkludere flere (og gjerne lokale) kandidater fra utenforskapet. Dette kan være kandidater med lite formalkompetanse og hull i sin CV, men likevel gode praktikere med god jobbmotivasjon.

Enhver ansettelse innebærer en risiko for feilansettelse og påfølgende kostnader for bedriften. Ansettelser fra utenforskapet kan skje i samarbeid med Nav, noe som innebærer at ansettelsesrisikoen kan reduseres, både praktisk og økonomiskⁱⁱ. Tiltaket åpner samtidig døra for at en ny kollega kan komme inn og starte på sin egen kompetansetrapp. Resultatet blir ofte svært lojale medarbeidere med lokal forankring. Det er verdt å merke seg at ansettelser i samarbeid med Nav også kan gjelde godt kvalifiserte kandidater, som av ulike grunner sliter med å komme seg inn i arbeidslivet.

Løsningene ivaretar bedriftens rekrutteringsbehov. Samtidig ivaretas forventningene til bedriftens samfunnsansvar og de overordnede målene om sosial bærekraftⁱⁱⁱ.



Figur 1. Eksempel på en forenklet, individuell kompetansetrapp.

Begrepsforklaringer

- **Arbeidsinkludering:** Tiltak og prosesser som hjelper personer med å komme inn i arbeidslivet, spesielt de som står utenfor arbeidsmarkedet.
- **Formalkompetanse:** Kompetanse dokumentert gjennom formell utdanning og kvalifikasjoner, som vitnemål og sertifikater.
- **Ikke-formell utdanning:** Organisert læring utenfor det formelle utdanningssystemet, som kurs, workshops og opplæring på arbeidsplassen.
- **Inkludering:** Prosessen med å sikre at alle individer, uavhengig av bakgrunn eller evner, har like muligheter til å delta i samfunnet.
- **Innstegsjobber:** Jobber som gir personer utenfor arbeidsmarkedet en mulighet til å komme inn i arbeidslivet, ofte med støtte og tilrettelegging.
- **Livslang læring:** Kontinuerlig læring gjennom hele livet, både formell og uformell, for å oppdatere og utvikle ferdigheter og kunnskap.
- **Partssamarbeid:** Samarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og myndigheter for å løse arbeidslivsspørsmål og fremme gode arbeidsforhold. I denne sammenheng tenkes det spesielt på samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne i bedriften.
- **Realkompetanse:** Kompetanse oppnådd gjennom erfaring, praksis og uformell læring, som ikke nødvendigvis er dokumentert gjennom formelle kvalifikasjoner.
- **Sosial bærekraft:** Sikring av at samfunnsutviklingen er rettferdig, inkluderende og gir like muligheter for alle, samtidig som den ivaretar sosiale verdier og rettigheter. «Leaving no-one behind» brukes ofte som oppsummering av begrepet.
- **Uformell læring:** Læring som skjer utenfor formelle utdanningssystemer, ofte gjennom erfaringer, praksis og daglige aktiviteter.
- **Utenforskap:** Tilstand der individer eller grupper er ekskludert fra viktige samfunnsarenaer, som arbeidsliv, utdanning eller sosiale nettverk.

Steinkjer, mars 2025

Modellen er utviklet/sammenstilt av Bjørn Leo Finanger, seniorrådgiver i Trøndelag fylkeskommune, Seksjon regional kompetanse.

Fri bruk og distribusjon.

Versjonslogg

Ver. 1.0 Publisert 08.05.2025

ⁱ Deltakelse i formell utdanning eller ikke-formell opplæring etter utdanningsnivå, SSB: [Voksnes læring – SSB](#)

ⁱⁱ Ansettelse i samarbeid med NAV: [Ansette med støtte fra Nav - nav.no](#)

ⁱⁱⁱ FNs bærekraftsmål: [FNs bærekraftsmål](#)