

# **Uddannelsesplanlægning - virksomhedernes udviklingspoten- tiale**

*En analyse baseret på en undersøgelse af uddannelsesplanlægning, læring og kvalificering i 10 vækstvirksomheder i Frederiksborg Amt*

*August 2000*

Arbejdsliv  
Annemarie Holsbo  
Lizzie Mærsk Nielsen

Uddannelsesplanlægning  
- virksomhedernes udviklingspotentiale  
1. udgave 2000  
© Teknologisk Institut, Arbejdsliv  
Tlf. 7220 2620  
Fax: 7220 2621

ISBN 87-90489-20-9

Q:\SEKR\810\slutrapport\Rapporten.doc

# Forord

Rapporten *Uddannelsesplanlægning - virksomhedernes udviklingspotentialer* er udarbejdet for Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt. Som det vil fremgå af rapporten, ligger der et stort udviklingspotentialer for virksomheder i at planlægge medarbejdernes uddannelse, men det er karakteristisk, at dette udviklingspotentialer ofte ikke bliver udnyttet.

Vi vil gerne her rette en tak til de virksomheder, der velvilligt har stillet deres viden og erfaring til disposition for projektet. Det er vores opfattelse, at undersøgelserne også for de deltagende virksomheder enkeltvis har givet et udbytte, og vi håber med rapporten at samle synspunkter, erfaring og viden op på tværs af projektet.

Annemarie Holsbo og Lizzie Mærsk Nielsen, begge Teknologisk Institut, Arbejdsliv, har gennemført projektet og er ansvarlige for projektets slutrapport, hvor Kim Sørensen har bidraget med afsnittet om uddannelsesplanlægnings værktøjer.

## Læsevejledning

*Kapitel 1* beskriver baggrunden for projektet. De vigtigste begreber, der anvendes i undersøgelsen, bliver defineret, og den metode, vi har anvendt, bliver kort beskrevet.

*Kapitel 2* går tæt på de virksomheder i Frederiksborg Amt, der har deltaget i undersøgelsen. Kapitellet omfatter et oversigtsskema samt beskrivelser af de fire virksomhedssegmenter, der er fundet i undersøgelsen: håndværk, industri, handel og service, social- og sundhedsområdet.

*Kapitel 3* går i dybden med spørgsmål og problemstillinger vedrørende uddannelse, kvalificering og læring og inddrager både de erfaringer, der er indhentet i forbindelse med undersøgelsen i dette projekt, generelle erfaringer fra Arbejdsliv samt nye forskningsresultater på området.

I *kapitel 4* er der fokus på uddannelsesplanlægning, og erfaringerne fra Frederiksborg Amt perspektiveres i forhold til generelle og forskningsmæssige resultater. Kapitellet indeholder desuden en gennemgang af en række af de forskellige værktøjer, der i øjeblikket findes på markedet til planlægning af uddannelse samt en model for uddannelsesplanlægningsprocessen.

I *kapitel 5* videregives ideer og forslag til, hvorledes AF Frederiksborg fremover kan arbejde med uddannelsesplanlægning i forhold til virksomhederne i lokalområdet.

*Kapitel 6* trækker undersøgelsens hovedkonklusioner op.

Til slut i rapporten er en litteraturliste samt bilag.

For den læser, der primært er interesseret i undersøgelsen af de 10 virksomheder fra Frederiksborg Amt, kan det anbefales at læse kapitel 1; kapitel 2; kapitel 3, afsnit 2; kapitel 4, afsnit 2 og kapitel 6.

Annemarie Holsbo og Lizzie Mærsk Nielsen  
Teknologisk Institut, Arbejdsliv



# Indholdsfortegnelse

Forord.....	1
1 Indledning .....	5
1.1 Baggrunden for undersøgelsen .....	5
1.2 Følgegruppen.....	6
1.3 Begrebsdefinitioner .....	6
1.3.1 Uddannelse, kvalificering og læring .....	6
1.3.2 Uddannelsesplanlægning.....	9
1.3.3 Vækstvirksomhed.....	10
1.4 Undersøgelsens design .....	10
2 Virksomhedspræsentation.....	13
2.1 Sammensætning af virksomhedsgruppen .....	13
2.2 Håndværksvirksomhederne .....	16
2.3 Industrivirksomhederne.....	18
2.4 Handels- og servicevirksomhederne.....	20
2.5 Social- og sundhedsvirksomhederne .....	21
3 Uddannelse, kvalificering og læring.....	25
3.1 Efteruddannelse og uddannelsesplanlægning.....	25
3.2 Uddannelse, kvalificering og læring i de undersøgte virksomheder .....	27
3.3 Efteruddannelse i danske virksomheder.....	35
3.3.1 Omfanget af efteruddannelse.....	35
3.3.2 Efteruddannelse i forskellige typer af virksomheder.....	36
3.3.3 Efteruddannelse til forskellige medarbejdergrupper .....	38
3.3.4 Efteruddannelsernes indhold og karakter .....	41
3.3.5 Interessenter i medarbejderuddannelse.....	42
3.3.6 Uddannelsespolitik i virksomhederne .....	47
4 Uddannelsesplanlægning .....	49
4.1 Forskellige former for uddannelsesplanlægning .....	49
4.2 Uddannelsesplanlægning i de undersøgte virksomheder .....	52
4.3 Uddannelsesplanlægning i danske virksomheder.....	58
4.3.1 Udbredelsen af uddannelsesplanlægning .....	58
4.3.2 Virksomhedernes planlægningshorisont .....	61
4.3.3 Uddannelsesplanlægning for forskellige medarbejdergrupper.....	61
4.3.4 Anvendelse af eksterne samarbejdspartnere.....	62
4.4 En model for uddannelsesplanlægningsprocessen .....	64
4.4.1 Afklaring af virksomhedens idé, mål og strategi .....	65
4.4.2 Udvikling af fremtidige, ønskelige jobprofiler.....	66
4.4.3 Opstilling af kompetence- og kvalifikationsbehov .....	66
4.4.4 Udviklingsamtaler mellem ledere og medarbejdere .....	68
4.4.5 Afdækning af læringsformer i virksomhederne .....	70
4.4.6 Planlægning af kvalificerings- og uddannelsesiltag i virksomheden .....	70
4.5 Uddannelsesplanlægningsværktøjer.....	72

4.5.1	Udvalg af værktøjer der kan anvendes i forbindelse med uddannelsesplanlægning.....	73
4.6	Muligheder og barrierer for gennemførelse af uddannelsesplanlægning .....	75
5	Arbejdsformidlingens samspil med virksomhederne.....	77
5.1	Indledning.....	77
5.2	Arbejdsmarkedsrådet - Arbejdsformidlingen - virksomhederne.....	78
5.3	AFs bidrag til virksomhedernes uddannelsesplanlægningsproces .....	80
5.4	Erfaringer fra andre regioner .....	83
5.5	Anbefalinger .....	85
6	Konklusion.....	88
	Bilag A .....	92
	Bilag B.....	98
	Bilag C.....	100
	Litteraturliste .....	120

# 1 Indledning

## 1.1 Baggrunden for undersøgelsen

Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt besluttede i efteråret 1999 at igangsætte en undersøgelse af, hvordan vækstvirksomheder planlægger medarbejdernes uddannelse.

Arbejdsmarkedsrådet har en flerhed af interesser i undersøgelsen: *For det første* er der en *arbejdsmarkedspolitisk* vinkel, hvor systematisk efteruddannelse af virksomhedernes medarbejdere på den ene side kan være med til at lette rekrutteringen til job og derved forebygge ledighed og flaskehalse og på den anden side øge den enkelte medarbejders fleksibilitet. *For det andet* er der en *erhvervspolitisk* vinkel, der fokuserer på, at jo bedre Arbejdsmarkedsrådet og Arbejdsformidlingen er orienteret om situationen i virksomhederne - herunder spørgsmål om kompetence og kvalifikationsefterspørgsel og hvordan det håndteres - jo bedre vil AF kunne imødekomme virksomhedernes ønsker og behov.

Endelig *for det tredje* har Arbejdsmarkedsrådet formuleret en ambition om, at AF mere aktivt skal kunne vejlede virksomhederne i amtet i spørgsmål vedrørende uddannelsesplanlægning. AF ønskede et indblik i, hvilke metoder og værktøjer vækstvirksomheder anvendte i planlægningen af medarbejderuddannelse, da AF havde en forventning om, at netop vækstvirksomheder havde en række erfaringer med uddannelsesplanlægning, og at AF kunne anvende disse erfaringer i virksomhedsvejledningen.

På baggrund af Arbejdsmarkedsrådets udbud udarbejdede Teknologisk Institut, Arbejdsliv et forslag, som blev godkendt til, hvordan opgaven kunne løses. Følgende hovedpunkter stammer fra beskrivelsen af formålet:

- *At* kortlægge virksomhedsprofiler og jobprofiler samt nuværende og forventede kompetencebehov i udvalgte private og offentlige vækstvirksomheder, der alle er kendetegnet ved at anvende systematisk uddannelsesplanlægning.
- *At* afklare de nuværende kompetenceprofiler blandt virksomhedernes kernemedarbejdere og endvidere kortlægge, hvilke vurderinger og ønsker medarbejderne har i forhold til deres egne kompetenceprofiler og kvalificeringsbehov.
- *At* vurdere samspillet mellem uddannelsesplanlægning, kompetenceudvikling og virksomhedsstrategier inden for de virksomhedsprofiler, der indgår i analysen.
- *At* kortlægge virksomhedernes læringsrum, forstået som den samlede aktivitet af formelle og uformelle kvalificeringsprocesser, som de finder sted gennem intern læring og brug af ekstern efteruddannelse.
- *At* vurdere sammenhængen mellem virksomhedernes modeller for uddannelsesplanlægning på den ene side - og medarbejdernes ønsker og behov i forhold til kompetenceudvikling på den anden side.

På grundlag heraf vil Arbejdsliv give en samlet vurdering af, hvornår og hvordan forskellige virksomhedsprofiler anvender uddannelsesplanlægning og systematisk kompetenceudvikling som en strategisk ressource i virksomheds- og medarbejderudviklingen.

## 1.2 Følgegruppen

Som direkte samarbejds- og sparringspartner for projektet blev der nedsat en følgegruppe bestående af repræsentanter fra DA, DH&S, DI, KAD, LO, SID, AF Frederiksborg og Teknologisk Institut, Arbejdsliv.

Følgegruppen har været indkaldt til tre møder i projektperioden. Første møde i forbindelse med projektstart blev koncentreret om at afgrænse, hvilke virksomhedstyper der skulle indgå i projektet på baggrund af en overordnet fordeling af virksomhederne i amtet. Følgegruppen oparbejdede desuden en liste med omkring 30 navngivne virksomheder. Heraf var nogle virksomheder lavere prioriteret, fordi de allerede havde deltaget i tidligere projekter, eller fordi deres aktiviteter i forvejen var veldokumenteret.

Det andet møde blev afholdt et par måneder før projektet sluttede for at orientere om status for projektgennemførelsen og de resultater, vi på daværende tidspunkt kunne se, vi ville få gennem projektet. Dette møde var ekstraordinært og foranlediget af konsulenterne, og formålet var først og fremmest at justere forventningerne til projektet. Følgegruppen accepterede, at undersøgelsen i mindre udstrækning ville resultere i dokumenteret viden om, hvordan vækstvirksomheder arbejder med uddannelsesplanlægning og i stedet fokusere på, hvilke læringsformer virksomhederne anvender og udspil til, hvordan problemstillingen vedrørende uddannelsesplanlægning kan tackles af AF.

Det sidste møde i følgegruppen vil blive afholdt i forbindelse med afslutningen af projektet, hvor nærværende rapport skal debatteres.

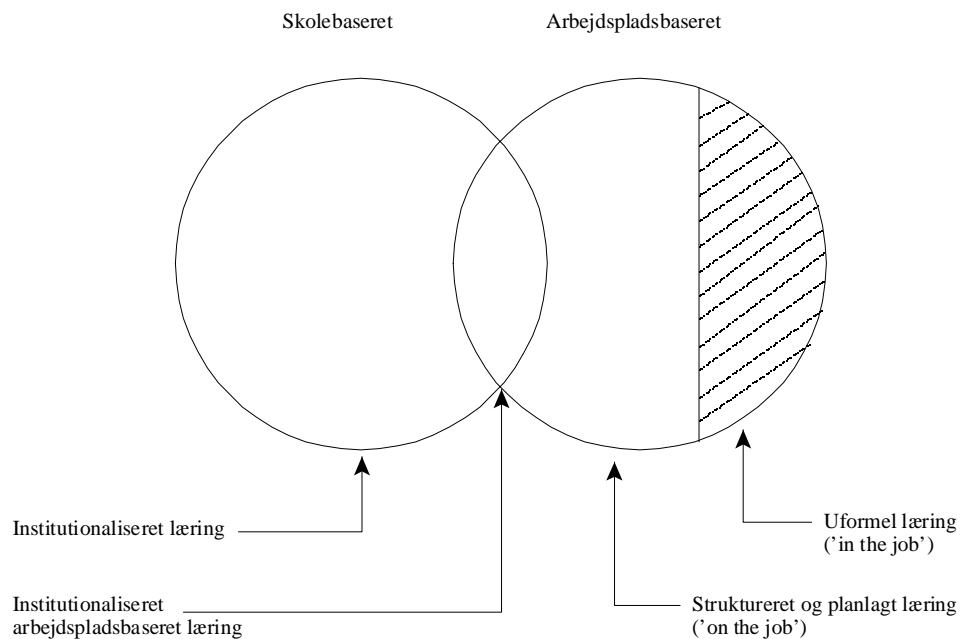
## 1.3 Begrebsdefinitioner

### 1.3.1 Uddannelse, kvalificering og læring

I denne rapport anvender vi begreberne uddannelse, kvalificering og læring som tre næsten parallelle begreber. I virksomhederne erfarer vi imidlertid ofte, at begrebet uddannelse især anvendes om den formaliserede, institutionaliserede eller skolebaserede uddannelse, altså det der foregår på uddannelsescentret, i skolen eller i virksomhedens undervisningslokaler. Modsætningen hertil er den arbejdspladsrelaterede læring, der i forskellige former foregår på virksomheden (jf. illustrationen på næste side).



## Læringsformer



Kilde: 'Læring på arbejdspladsen' udarbejdet for LO af Teknologisk Institut, Arbejdsliv, maj 1997

Når vi både i rapporten her og i arbejdet som udviklingskonsulenter taler om uddannelse, omfatter det alle de læringsaktiviteter, som kvalificerer medarbejdere og ledere, både de der foregår på arbejdspladsen, og de der finder sted i et undervisningslokale. De fleste aktiviteter kan, hvis der gives rum og mulighed for det, være med til at kvalificere - bortset fra trivielle gentagelse af enkeltoperationer. Mange læringsmuligheder overses - eller regnes ikke med til rigtig kvalificering. Et eksempel på det, som vi ofte ser i virksomhederne, er, hvordan muligheden for, at reparationsfolkene lærer fra sig til produktionsmedarbejderne, slet ikke udnyttes. Hvis en maskine stopper, forlader produktionsmedarbejderne den, og reparatøren tager over uden at undersøge, hvad produktionsmedarbejderen har observeret, før fejlen opstod, og uden at produktionsmedarbejderen benytter anledningen til at se, hvad maskinen rummer indeni. Den samme medarbejder, som laver småreparationer på sin egen bil eller symaskine derhjemme, forventes ikke at have interesse i og forstand på maskinerne på virksomheden. Dette er et eksempel på en oplagt læringsmulighed, der ikke udnyttes.

Sidemandsoplæring er det begreb, vi og virksomhederne benytter om det, at en kollega i en given periode har ansvaret for oplæring, og forekomsten har mange navne: følording/træning, nabotræning. Sidemandsoplæring anvendes ved jobskift og i forhold til nye medarbejdere. For den sidste gruppe er der ofte tale om et planlagt forløb - kortere eller længerevarende afhængigt af jobbet kompleksitet.

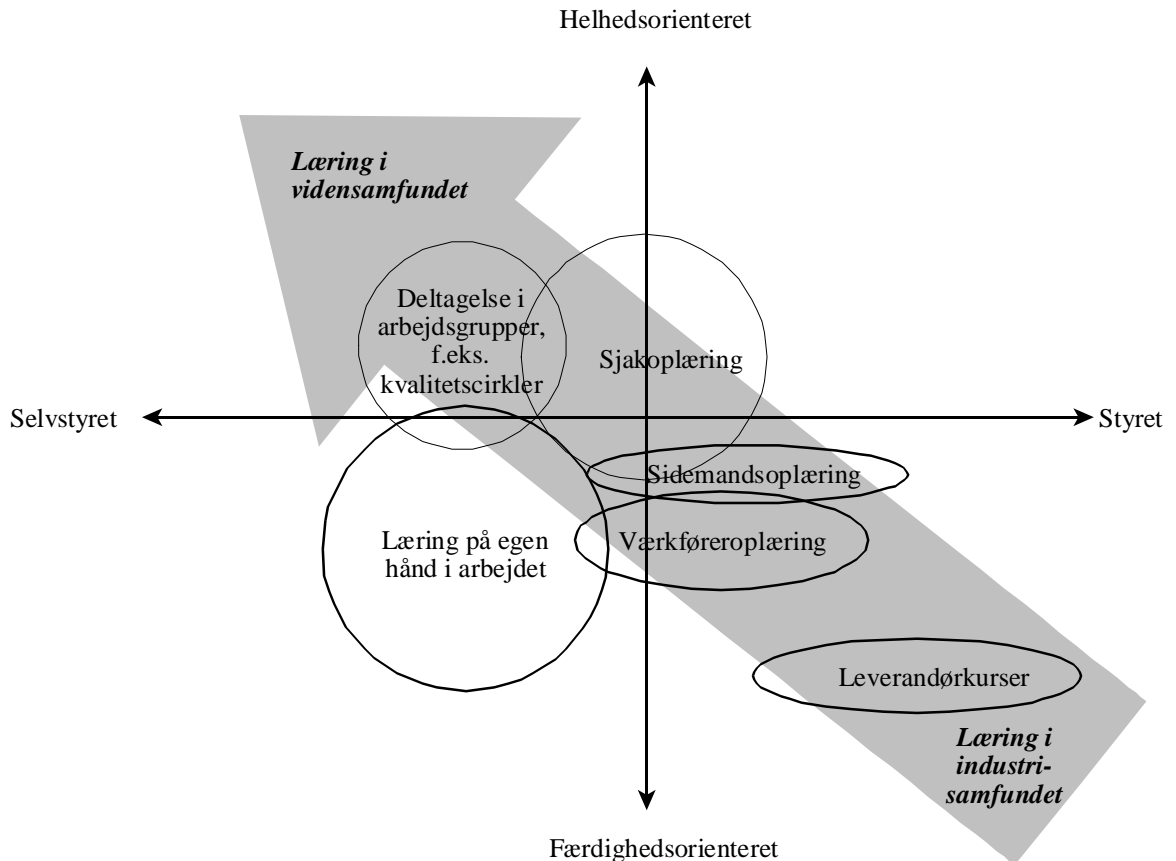
Sidemandsoplæring omfatter både det formelle om, hvad skal man kunne for at beherske dette job, samt hvordan man gebærder sig i dette arbejde, i denne gruppe eller i sjakket. Der overføres fiduser, 'cowboy tricks' og gode idéer. Ofte kombineres sidemandsoplæring med, at en mellemlider (værkfører, formand, mester, etc.) forestår en del af oplæringen.

I et dialogspil, som Teknologisk Institut, Arbejdsliv har udviklet, anvender vi nedenstående listning af forskellige interne læringsformer, der kan og bliver brugt i virksomhederne, listen - som ikke er fuldstændig - gengives her for at give et overblik over mangfoldigheden af muligheder:

- |        |  |        |  |
|--------|--|--------|--|
| Nr. 1  | Interne kurser                                 | Nr. 12 | Jobrotation                                  |
| Nr. 2  | Interne møder                                  | Nr. 13 | Projekt opgaver                              |
| Nr. 3  | Interne foredrag                               | Nr. 14 | Hjælp fra overordnet                         |
| Nr. 4  | Diskussionsgrupper                             | Nr. 15 | Hjælp fra kollegaer                          |
| Nr. 5  | Interne introduktionsforløb                    | Nr. 16 | Kvalitetssikring ved overordnet              |
| Nr. 6  | Introduktion ved overordnede                   | Nr. 17 | Kvalitetssikring ved kollegaer               |
| Nr. 7  | Introduktion ved kollegaer                     | Nr. 18 | Diskussion af arbejdsrutiner med overordnede |
| Nr. 8  | Introduktion ved leverandør                    | Nr. 19 | Diskussion af arbejdsrutiner med kollegaer   |
| Nr. 9  | Opgaveløsning under overvågning af overordnede | Nr. 20 | Læser manualer/ vejledninger                 |
| Nr. 10 | Opgaveløsning under overvågning af kollegaer   | Nr. 21 | Læser personalehåndbøger                     |
| Nr. 11 | Arbejdsgrupper                                 | Nr. 22 | Lærer på egen hånd                           |

Forskellige typer arbejdsorganisering og jobindhold understøttes af og har behov for forskellige kvalificeringsstrategier. Der er således meget tæt sammenhæng mellem den måde, arbejdet er organiseret på, og de læringsformer, der anvendes. I en tidligere undersøgelse har Teknologisk Institut, Arbejdsliv udarbejdet nedenstående figur, som vi genoptrykker her. Figuren illustrerer sammenhængen mellem medarbejdernes muligheder for selv at påvirke deres arbejde (selvstyret - styret), og kravene til medarbejdernes orienteringspunkter (helhedsorienteret - færdighedsorienteret) og læringsform.

## Læring på arbejdspladsen



Kilde: 'Læring på arbejdspladsen' udarbejdet for LO af Teknologisk Institut, Arbejdsliv, maj 1997

### 1.3.2 Uddannelsesplanlægning

Begrebet uddannelsesplanlægning dækker - som ordet angiver - over planlægning af uddannelse. I denne undersøgelse fokuserer vi på virksomheders uddannelsesplanlægning, men der foregår også uddannelsesplanlægning i f.eks. statslig regi, i faglige udvalg og i uddannelsesinstitutioner, ligesom de fleste deltagere i uddannelsesforløb også i en eller anden forstand selv indgår i planlægningen af deres uddannelsesdeltagelse.

Uddannelsesplanlægning i virksomheder kan have en meget forskelligartet karakter. Når vi her i rapporten taler om uddannelsesplanlægning i virksomheder, forstår vi det som en planlægning, der foregår systematisk og langsigtet. Når en virksomhed uddannelsesplanlægger, er det fordi ledelsen og medarbejderne har forholdt sig til virksomhedens udviklingsstrategi og som konsekvens heraf planlægger udvikling og uddannelse af medarbejdernes kvalifikationer. I bedste fald indarbejdes medarbejdernes egne ønsker og behov i planerne. Derimod er det ikke uddannelsesplanlægning, når virksomheder lader tilfældigheder råde over, hvilke uddannelsesforløb medarbejderne skal deltage i. Når uddannelsesdeltagelsen ikke sættes i perspektiv i forhold til behov og ønsker i virksomheden og/eller medarbejderne, eller når medarbejdernes deltagelse i uddannelse ikke planlægges for et vist tidsrum (f.eks. mindst 6 måneder), vil vi ikke kalde det for uddannelsesplanlægning. Kortsigtet, usystematisk uddannelsesdeltagelse foregår således ikke som et led i uddannelsesplanlægning.

### 1.3.3 Vækstvirksomhed

Begrebet vækstvirksomhed indgår som et vigtigt parameter for hvilke virksomheder, der skulle inddrages i denne undersøgelse. Den bagvedliggende tanke med at lægge vægt på vækst i virksomhederne var, at netop disse virksomheder måtte have behov for at planlægge uddannelse af medarbejdere. Dette kan være en meget fornuftig betragtning, da statistiske undersøgelser viser, at f.eks. virksomheder i en økonomisk gunstig situation med stor sandsynlighed prioriterer efteruddannelse af medarbejderne højt, og dermed måtte de også formodes at have behov for at planlægge efteruddannelsen.

Den nærliggende slutning var, at der i vækstvirksomheder ville finde uddannelsesplanlægning sted, og at der kunne indsamles erfaringer fra disse spydspidsvirksomhederne, der senere kunne distribueres til andre virksomheder, der endnu ikke var i gang med kompetenceudvikling af deres medarbejdere. At sandheden blev en lidt anden afsløres i rapporten.

Følgegruppen udpegede som tidligere omtalt de virksomheder, der skulle deltage i undersøgelsen ud fra deres grundige kendskab til lokalområdet. De virksomheder, der var på følgegruppens 'bruttoliste', var ligesom de deltagende virksomheder vækstvirksomheder, der er kendt for at være i udvikling i klassisk økonomisk forstand, det vil sige, at de giver overskud til ejerkredsen, udvider deres markedsandel, anskaffer nyt produktionsudstyr, udvikler nyt produktsortiment, øger antallet af medarbejdere, etc. Men følgegruppen lagde desuden vægt, at valget af virksomheder også skulle omfatte virksomheder, der var kendt for at have en proaktiv holdning til f.eks. uddannelse og organisationsudvikling.. Følgegruppen ønskede desuden, at virksomhederne i undersøgelsen i et vist omfang skulle være repræsentative for amtets virksomheder. Herom nærmere i kapitel 2.1.

## 1.4 Undersøgelsens design

Alle indledende henvendelser til virksomhederne har været telefoniske og til den person, der i omstillingen blev henvist til som ansvarlig for medarbejderuddannelse. Det har i de store virksomheder været en fuldtids personale- eller uddannelseschef, i de mellemstore en uddannelseskonsulent eller mellemlider, der har dette særlige ansvarsområde, og i de helt små virksomheder har det været lederen/mester - den administrerende direktør.

I den indledende samtale med virksomhederne præsenterede vi oplægget til undersøgelsen. Vi fortalte, at undersøgelsen var igangsat af Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt, og at virksomheden var blevet peget på som potentielle deltager. Vi tilbød at følge samtalen op med et kort orienterende møde, hvor der var mulighed for at gå lidt mere i dybden med, hvordan undersøgelsen kunne gennemføres på deres virksomhed. I nogle virksomheder ville de gerne have et kort indledende møde, hvor flere ledere/medarbejdere kunne deltage, og hvor det også kunne afklares, hvilket udbytte virksomheden selv kunne have af at deltage i en sådan undersøgelse, samt hvordan det tidsmæssigt kunne hænge sammen. Andre virksomheder ville gerne have tilsendt materiale, som efterfølgende ville blive gjort til genstand for diskussioner med topledelsen og de afdelinger, der planlagdes inddraget konkret i undersøgelsen.

Alle de virksomheder, vi har været i kontakt med, har som udgangspunkt været positivt indstillede overfor at deltage i undersøgelsen. De fleste har været glade for og stolte over, at Arbejdsmarkedsrådet kendte til dem og vurderede, at de kunne være interessante at tale med i forbindelse med undersøgelsen. Det skabte imidlertid også en vis ydmyghed, således at flere virksomheder ikke mente, at de ikke var 'gode nok', og at de ikke havde tilstrækkeligt styr på uddannelsesplanlægning til at kunne fungere som mønstergyldige inspiratorer.

Den største barriere for virksomhedernes deltagelse har dog uden tvivl været tid - eller snarere manglen på tid. En del virksomheder har godt kunnet se, at de kunne have udbytte af at deltage, men de har af tidsmæssige årsager måttet sige nej tak.

De virksomheder, vi har arbejdet sammen med i projektet, har været igennem forskellige forløb, der blev tilpasset således, at også virksomhederne umiddelbart fik noget ud af at deltage i 'projektet'. I nogle virksomheder har undersøgelsen bestået af interview med ledelse/ledelsesrepræsentanter og medarbejdere - som regel fordelt over flere dage. I andre virksomheder er dette blevet kombineret med relativt lange observationer på arbejdspladsen. Endelig er der på to af virksomhederne gennemført nogle meget virksomhedstilpassede forløb, hvor der er blevet brugt dialogspil og særligt udviklede interview rammer med det formål også at tilgodese virksomhedernes ønsker. Fælles for alle aktiviteterne i virksomhederne er, at vi har måtte indrette os efter, hvornår og hvor meget virksomhederne har haft lyst, ressourcer og mulighed for at deltage.

I bilag A og B findes de interview- og observationsguides, vi har anvendt i undersøgelsen. Alle interview er ikke blevet gennemført fuldstændig lineært startende med punkt a og afsluttende med z, idet samtalerne har haft nogle naturlige forløb. De forskellige guides har således især været brugt til at fastholde, at alle temaerne er blevet behandlet.

Den første interviewguide, som er blevet anvendt i alle virksomhederne, er meget stor og omfattende og dækker også områder, som ikke umiddelbart kan siges at have noget med uddannelse at gøre. Det afspejler imidlertid, at vi har erfaring for, at det i de fleste virksomheder er vanskeligt isoleret at italesætte læringsaktiviteter. Det er derfor nødvendigt via viden på en række andre områder at sammenstykke billedet af, hvilke læringsformer der anvendes, og hvilke kvalifikationer der anses for vigtige, samt hvad kvalificeringens indhold er.

Mange medarbejdere og ledere vil umiddelbart sige, at der ikke finder ret meget uddannelse sted på deres arbejdsplads, hvilket ofte hænger sammen med, at der ikke er mange uddannelsesaktiviteter forstået som kurser uden for arbejdspladsen. Vi var imidlertid ikke kun interesserede i, hvor mange og hvilke kurser/uddannelsesinstitutioner virksomheden benytter sig af, men i høj grad også i, hvilke interne formelle og uformelle læringsaktiviteter der er. For at få et reelt billede af det er det nødvendigt at se detaljeret på arbejdsorganisation og jobkonstruktion. Fordi vi gerne ville have solide indtryk af virksomhedernes læringskultur, var det desuden vigtigt at få en god fornemmelse af, hvordan f.eks. samarbejdet fungerer i praksis.

Ud over følgegruppemøderne har der i projektets regi været afholdt møder med medarbejdere fra AF Frederiksborg Amt, og der har været telefonisk kontakt med en række andre erhvervs- og arbejdsmarkedsaktører i amtet.

For at perspektivere og give en bredere indsigt i den konkrete Frederiksborg Amt empiri, inddrager vi viden fra andre undersøgelser gennemført af Arbejdsliv, Teknologisk Institut.

Endelig har vi inddraget et bredt udsnit af den nyeste og mest markante forskning og litteratur på området, og vi har gennemgået de mest kendte værktøjer til uddannelsesplanlægning.

Når vi i projektet har orienteret os så bredt, hænger det sammen med, at det på baggrund af ganske vist dybtgående undersøgelser af 10 virksomheder ikke er muligt at udtale sig om generelle tendenser. Vi finder dog, at der er et overordentligt stort sammenfald mellem den generelle forskning og resultaterne fra denne undersøgelse.

## 2 Virksomhedspræsentation

Kapitel 2 tager fat om den konkrete virksomhedsverden i de 10 virksomheder, der indgår i undersøgelsen i Frederiksborg. Allererst redegøres der for, hvordan virksomhederne er blevet udvalgt til at deltage i undersøgelsen, og dette følges op af en opdeling af de 10 virksomheder i fire grupper. Denne opdeling munder ud i en skematisk oversigt over virksomhederne, der deltager i undersøgelsen, og som kan give et hurtigt overblik over virksomhedernes organisationsform, strategi med hensyn til vækst, konkurrenter, marked, rekruttering af arbejdskraft og jobprofiler samt ikke mindst medarbejderudvikling/-uddannelse og uddannelsesplanlægning.

I de følgende afsnit uddybes nogle af oplysningerne om virksomhederne. Vi ser bl.a. på virksomhedernes strategiske forhold, deres placering på markedet og den måde, de har valgt at organisere sig på.

### 2.1 Sammensætning af virksomhedsgruppen

På det første møde i følgegruppen blev det besluttet, at der blandt de deltagende virksomheder skulle være en fordeling, der i nogen udstrækning afspejler den aktuelle sammensætning af virksomheder i Frederiksborg Amt.

Fordelingen kom til at se således ud:

1. Industri 10-100 ansatte: 1 virksomhed (plast)
2. Industri over 100 ansatte: 2 virksomheder (plast/andet)
3. Service 10-100 ansatte: 3 virksomheder (edb, social - og sundhed, anden branche)
4. Service over 100 ansatte: 4 virksomheder (edb, detalje, kommunal, anden branche)

Følgegruppen besluttede desuden, at der skulle indgå 8 private og 2 offentlige virksomheder i undersøgelsen.

Følgegruppen vurderede, at det var vigtigt i et vist omfang at holde sig inden for disse rammer. Man mente, at resultater og erfaringer fra projektet ville afspejle, at måden at arbejde med udvikling, uddannelse, og uddannelsesplanlægning blandt andet afhænger af hvilken branche, virksomhedstype og virksomhedens størrelse, og at overførselsværdien ville være større, hvis der også i det sample, vi arbejdede med, var en spredning.

I udvælgelsen af virksomhederne har vi derfor forsøgt at holde os inden for denne overordnede retningslinje. Det betyder, at vi i den første udpeging og kontakt til virksomhederne har sammensat gruppen af virksomheder med øje for spredningen. I de tilfælde, hvor en virksomhed efter vores første henvendelse eller indledende møde ikke ønskede at deltage, har vi valgt at henvende os til en ny virksomhed inden for den samme gruppe.

I hovedtræk lever vi op til retningslinjerne, idet de virksomheder der har deltaget i undersøgelsen falder inden for følgende hovedgrupper:

Ad 1: 1 plastvirksomhed/industrivirksomhed: 50 ansatte

Ad 2: 2 virksomheder/industri: 1 medicoindustrivirksomhed, 1 jern og metalvirksomhed: 130-150 ansatte

Ad 3: 2 håndværksvirksomheder/detailhandel, 1 hospitalsafdeling: 20 -70 -95 ansatte

Ad 4: 1 servicevirksomhed, 1 detailhandels kæde, 1 sundheds-/omsorgscenter, 1 edb-/handels- og servicevirksomhed: 120 - 480 - 2100 - 5000

I denne undersøgelse har vi kun arbejdet i dybden med 10 virksomheder, hvilket naturligvis betyder, at det ikke er muligt at lave statistik eller beskrivelser, der meget signifikant karakteriserer virksomhedstyperne.

Vi har i det følgende valgt at beskrive de 10 undersøgte virksomheder i fire overordnede billeder.

- Håndværksvirksomheder
- Industrivirksomheder
- Handel- og servicevirksomheder
- Social- og sundhedsvirksomheder

På denne måde får vi bestemt nogle forskellige træk ved de fire grupper af virksomheder, samtidig med at vi sikrer virksomhedernes anonymitet.

Skemaet på næste side giver et overblik over virksomhederne, der har deltaget i undersøgelsen fordelt på de fire grupper. Virksomhedstyperne uddybes i det efterfølgende afsnit.



	<b>Gruppe 1</b>	<b>Gruppe 2</b>	<b>Gruppe 3</b>	<b>Gruppe 4</b>
Branche/	Håndværk	Industri	Handel og service	Social- og sundhedsområdet
Antal medarbejdere	20 - 70	50 - 350	480 - 5000	95 - 120
Organisationstype	Traditionel Hierarkisk.	Traditionel i toppen. Markante træk mod fladere organisation og selvstyrende grupper.	Traditionel Hierarkisk	Traditionelt hierarkisk Flad gruppeorganisering.
Udvikling de sidste år og fremtidig strategi	Fastholde nuværende stadie økonomisk og bemandingsmæssigt. Ikke plan om fortsat vækst. Ingen strategiplan.	De sidste år præget af stor vækst, og der forventes vækst i: Omsætning Størrelse Produktportefølje Antallet af medarbejdere Udviklingsplaner og strategiplaner findes.	De sidste år præget af stor vækst, og der forventes vækst i : Markedsandel Omsætning Størrelse Produkter/sortiment Antallet af medarbejdere Udviklings- og strategiplaner findes.	Vækst forstås som: Bedre kvalitet i ydelser. Ressourceoptimering. Udvikling af medarbejdere og job. Udviklingsplaner findes, men er til dels politisk bestemt og påvirkelige.
Konkurrent/Marked	Lokalt marked Få/kendte konkurrenter.	Verdensmarked. Inden og udenlandske kunder samt leverandører. International konkurrence.	Danmark - lokalt, butikker, forhandlere, agenter. Udenlandske leverandører. Mange store konkurrenter. Få store konkurrenter.	Lokalområdet. Nogen konkurrence fra private udbydere af tilsvarende ydelser.
Medarbejderudvikling	Ingen planer om medarbejderudvikling. Ingen personale- og uddannelsespolitik.	Aktiviteter på vej mod en fladere organisation samt delegering af ansvar. Skriftlig personalepolitik.	Mange faggrupper i erhvervet. Få specialuddannede - kræver særligt tilpasset efteruddannelse. Udvikling i visse dele af branchen sker meget hurtigt (IT) . For funktionærgruppen megen efteruddannelse. Erkendt behov for kontinuerlig efteruddannelse af alle funktionærer. Stort efterslæb i uddannelse/udvikling inden for de ikke-faglærte i én af virksomhederne. Personale og uddannelsespolitik.	Meget fokus på medarbejderudvikling. Store investeringer i kvalifikationsløft for de kortest uddannede. Tværfaglige uddannelse - eksternt/internt. Personale- og uddannelsespolitik.

	<b>Gruppe 1</b>	<b>Gruppe 2</b>	<b>Gruppe 3</b>	<b>Gruppe 4</b>
Branche/	Håndværk	Industri	Handel og service	Social- og sundhedsområdet
Antal medarbejdere	20 - 70	50 - 350	480 - 5000	95 - 120
Arbejdskraft	På grund af problemer med rekruttering sker der en bevægelse mod flere ikke-faglærte.	Begyndende flaskehals inden for de faglærtes område.	Mangel på visse specialister. Problemer med at tiltrække unge. Store problemer med fastholdelse inden for de ikke-faglærte servicefag.	Mangel på arbejdskraft samt rekrutteringsproblemer med hensyn til sygeplejersker inden for hospitalssektoren. Stor bevidsthed om rekrutteringsproblematikken.
Jobprofiler /jobkrav Kvalificeringsform	Relativt snævre profiler, smalle job. Specialiserede og specifikke uddannelsesbehov. Uddannelse en reaktion på kortsigtede problemer. Især leverandørkurser.	Bredere og større jobkrav. Udvidede jobprofiler. Uformel og formel kvalificering i arbejdet. Behov for almene og personlige kvalifikationer ud over de teknisk faglige Teknisk skole, AMU, private, organisationer og leverandører.	Relativt specialiserede jobprofiler for de faglærte.  Simple jobprofiler for de ufaglærte.	Forskellige kompetenceprofiler knyttet til formel uddannelse. Udvikling på vej mod bredere job og mere kompetence. Megen uformel og formel læring i arbejdet. Faglige efteruddannelse foregår til tider på relativt kort sigt.
Uddannelsesplanlægning	Finder ikke sted	Finder i begrænset omfang sted især på det teknisk faglige område.	På ledere og ledende funktionærniveau finder der uddannelsesplanlægning sted.	Gennemføres i tilpasset form.

## 2.2 Håndværksvirksomhederne

Der har deltaget to virksomheder inden for håndværk i undersøgelsen. I den ene virksomhed arbejder medarbejderne decentralt bortset fra administrations- og planlægningsfunktionen, hvor ledelsen, mellemliderne og de administrative og funktionærerne arbejder. Den anden virksomhed udfører alt arbejdet på én lokation, hvorfra den distribuerer sine produkter primært til lokalområdet. De første karakteristika, der er beskrevet i det følgende, gælder for begge virksomheder, mens det øvrige er specifikt for hver virksomhedstype og derfor er beskrevet særskilt.

Virksomhederne er lokalt forankrede, og kundekredsen kommer primært fra lokalområdet. Konkurrence fra andre virksomheder findes, og virksomhederne skal ved licitationer vinde de større opgaver. Konkurrencen opfattes dog ikke som truende, selvom den ene virksomhed giver udtryk for, at store virksomheder på det teknologiske område har nogle fortrin, der hindrer den lille virksomheds muligheder for at ekspandere. Virksomhederne arbejder ikke med udviklings- eller strategiplaner, men de ønsker at fastholde det nuværende marked og den nuværende størrelse både hvad angår medarbejdere, omsætning og indtjening.

De to håndværksvirksomheder - der tilhører hver sin branche - adskiller sig ikke markant fra de konkurrerende virksomheder, da de alle mere eller mindre har den samme kompetence. Det kan derfor opfattes som vanskeligt at finde en selvstændig niche med et tilstrækkeligt indtjeningspotentiale, man kan markere sig inden for. Den bedste garanti for, at kunderne kender/anerker virksomheden, er at levere gode produkter/ydelser - at tid, pris og kvalitetsaftaler overholdes. Der arbejdes i stor udstrækning med faste leverandører, som der opbygges solide samarbejdsrelationer til.

De personalemæssige forhold i de to virksomheder varetages rent administrativt af kontor- og regnskabsmedarbejdere - eller af lederen selv - og vedrører først og fremmest lønforhold, ansættelse og afskedigelse. Ingen af virksomhederne har en medarbejder, der specifikt tager sig af medarbejderuddannelse som en selvstændig funktion.

Generationskifte kan blive en særlig udfordring for den lille håndværksvirksomhed, ikke mindst fordi den overordnede styringsmæssige knowhow er koncentreret på en person, og der ikke er lagt planer for, hvorledes den kan overføres til andre eventuelt nuværende medarbejdere. Lederen i virksomheden sidder således meget alene med de planlægnings- og styringsmæssige opgaver.

*I den decentralt arbejdende håndværksvirksomhed* er hele det udførende led organiseret i sjak - store eller små - afhængig af hvilke opgaver, der skal løses. Hvert sjak består af faglærte og ikke-faglærte. Der er ikke nogen jobglidning mellem faggrupperne men respekt om de enkeltes arbejdsopgaver i den fælles opgave.

Hvem der arbejder i sjakket afgøres i høj grad af sjakkets selv, og det hænger blandt andet sammen med, hvem man i gruppen har erfaring med arbejder godt og hurtigt, så tempoet kan holdes, og hvem man samarbejder godt med og kan snakke sammen med.

Virksomheden lægger ved ansættelse først og fremmest vægt på, at medarbejderen har den rette faglige uddannelse/erfaring, samt at det er en pålidelig og ædruelig person. Sjakkene består udelukkende af mænd. Loyaliteten er i stor udstrækning bundet til sjakkets og arbejdskammeraterne og i mindre udstrækning til firmaet; sjakkets opsøger således til tider en ny arbejdsgiver for at få bedre løn. Ligesom virksomheden til tider ansætter et helt sjak på én gang.

Sjakkene har forskellige kompetencer og kvalifikationer og nogle sjak foretrækker udelukkende at arbejde inden for et specielt område. Lønnen er en kombination af akkord og fast løn. Mellemliderne har stor selvstændig beslutningskompetence og samtidig meget lidt indbyrdes kontakt eller tværgående samarbejde

*I håndværksvirksomheden, hvor arbejdet udføres på én lokalitet*, er organisering hierarkisk. Mester står for planlægning, tilrettelæggelse og fordeling af alle arbejdsopgaverne. Medarbejderne er specialiseret i en eller to opgaver, og kun i særlige situationer går medarbejderne ind og udfører en af 'de andres opgaver'.

Virksomhedens kerneopgaver kræver faglært arbejdskraft, men fordi arbejdsopgaverne er så opsplittede, er der foregået en vis jobglidning, således at det i nogle situationer har været muligt for ikke-faglærte at blive oplærte til at overtage nogle af de arbejdsopgaver, der traditionelt blev udført af faglærte medarbejdere.

## 2.3 Industrivirksomhederne

Der har deltaget 3 industrivirksomheder i undersøgelsen, og de er alle tre meget vækstorienterede på alle de parametre der indgår, det være sig omsætning, produktsortiment, indtjening, markedsandel og størrelse. Alle virksomhederne har en vækststrategi, som er formuleret, og som i vekslende omfang er klar for medarbejderne, om end der ikke i lige stort omfang i alle virksomhederne bliver fokuseret på direkte at involvere medarbejderne i at være med til at præge strategien.

De sidste års udvikling i virksomhederne bekræfter, at de er i vækst, selvom der også i korte perioder kan være små, svære tilbagefald, hvorefter der må en konsolideringsperiode til, som betyder, at væksten midlertidigt går lidt i stå.

Virksomhederne har både indenlandske og udenlandske leverandører, og de sælger deres produkter/ydelser på verdensmarkedet i konkurrence med andre producenter.

Virksomhederne producerer specialiserede produkter, som kræver avanceret teknologi, og som desuden stiller meget store krav til kvalitet og overholdelse af de fastlagte specifikationer, da slutbrugerne stiller store krav. En af virksomhederne er underleverandør, og har ingen egenproduktion men en veletableret niche, da de er i stand til at producere meget specialiserede emner med store tolerancekrav. En af de øvrige virksomheder er for nogle år siden blevet opkøbt af et amerikansk firma, der producerer parallelle varer, men dette påvirker dog kun produktionen i Danmark i meget lille udstrækning.

Virksomhederne arbejder typisk inden for rammerne af flere forskellige certifikater, som både stiller krav til og lægger bånd på/udfordrer virksomhedens arbejde med organisation og udvikling. For at blive godkendt som f.eks. certificeret virksomhed efter ISO normen, stilles der krav til virksomheden om, at det skal være specificeret, hvilken uddannelse medarbejderne skal have, og der skal være uddannelsesplaner for alle medarbejdere. Dette kan og bliver imidlertid tolket både meget snævert og meget bredt - og bliver - enten brugt som en løftestang til konkret at iværksætte aktiviteter eller til administrativt at leve op til nogle formelle krav, som ikke nødvendigvis udmønter sig i konkret handling.

En af virksomhederne har investeret meget i en miljøgodkendelse, som har medført, at der også har været fokus på arbejdsmiljøet og sikkerhedsarbejdet i virksomheden.

Virksomhedernes produktionsmedarbejdere er forskellige kombinationer af faglærte og ikke-faglærte, og virksomhederne har forskellige strategier med hensyn til, hvordan udviklingen fremover vil være i forhold til denne fordeling.

Industrivirksomhederne er i gang med at indføre nye organisationsprincipper, og de bevæger sig mod at lægge mere ansvar og kompetence længere ud i organisationen. Man er på forskellige stadier i at etablere selvstyrende grupper i produktionen, men overordnet er det opfattelsen, at det er den vej udviklingen peger. Arbejdet i produktionen er organiseret i mindre grupper, som har fået ansvar for en delmængde af produktionsopgaven. Endnu er det på et forsøgsstadium og ikke lagt i faste rammer. Der har nogle steder været gennemført projekter, hvor de første anslag til gruppedannelsen er blevet taget, eller der har været arrangeret konferencer eller seminarer, hvor nye organisationsformer er blevet diskuteret. Organiseringen er dog stadig i en mellemform, hvor der er mange

uafklarede spørgsmål og en vis tilbøjelighed til - fra ledelsens side - at mene, at noget af den forandring og udvikling, man gerne ser ske, vil komme af sig selv.

Opmærksomheden er dog voksende i forhold til at erkende, at det kræver en særlig indsats og dedikerede ressourcer at få skabt nogle velfungerende selvstyrende eller selvfungerende grupper. Der arbejdes derfor med at specificere gruppernes ansvar og kompetence - og ikke mindst gruppens relationer til andre funktioner og leder/mellemlederniveauet i virksomheden.

I forbindelse med indførelsen af produktionsgrupper i virksomhederne har nogle ledere - ikke mindst mellemledere - svært ved at forlige sig med tanken om, at dét, der har været deres arbejdsopgaver, kan overtages af de medarbejdere, som de tidligere ikke regnede med, havde lyst og kvalifikationer til at påtage sig et medansvar for virksomhedens daglige drift.

Uden om de større eller mindre øer, som de selvstyrende produktionsgrupper er, er virksomheden organiseret hierarkisk og på mange måder traditionelt opbygget med linieafdelinger og stabsfunktioner med forskellige ansvarsområder. Hele den administrative gruppe medarbejdere er således ikke i deres daglige arbejde berørt af de ændrede arbejdsorganisationsprincipper, som endnu ikke er indført i administrationen.

Personalespørgsmål varetages enten af personaleafdeling eller af en medarbejder i økonomiafdelingen. Ansvar for uddannelse og uddannelsesplanlægning er enten delegeret til linjerne eller til en medarbejder i stabsfunktionen. I den største af virksomhederne er der ansat en medarbejder, der er uddannelsesansvarlig, men denne har dog især fokus på funktionærgruppen. Virksomhederne har formuleret personalepolitikker, som i meget brede termer også omhandler mulighederne for uddannelse og udvikling på arbejdspladsen.

Virksomhederne begynder så småt at mærke flaskehalsproblematikken inden for det faglærte område. Det har dog endnu kunnet lade sig gøre at rekruttere den arbejdskraft, der har været nødvendig. Med en fortsat vækst og en stigning i medarbejderantallet forudses det, at det kan blive svært at få præcist den arbejdskraft, man ønsker sig eller plejer at kunne rekruttere.

Industrivirksomhederne har ansat enkelte medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk. Dette gælder specielt på det ikke-faglærte område, og tilsyneladende har det ikke givet problemer. Der tages ikke nogle specielle initiativer i forbindelse med ansættelsen af disse medarbejdere, men det er et krav, at alle medarbejdere kan læse, skrive og forstå dansk. Både medarbejdere og ledelse er opmærksomme på, at der i fremtiden vil være flere ansatte med en anden etnisk baggrund end dansk, og at en del af rekrutteringsproblemerne muligvis vil kunne løses ad denne vej. Der er desuden enighed om, at den bedste måde at forebygge/undgå etniske konflikter generelt i samfundet er ved, at der på arbejdspladserne er åbenhed for ansættelse af nydanskere. Endnu er der imidlertid ingen af virksomhederne, der har en personalepolitik, der forholder sig til etnisk mangfoldighed.

## 2.4 Handels- og servicevirksomhederne

Virksomhederne inden for dette område er generelt mere differentierede end inden for de andre brancher, og de virksomheder, der har deltaget i denne undersøgelse, adskiller sig ikke herfra. Der er således tale om tre virksomheder, hvis ydelser og services er vidt forskellige, hvilket naturligvis afspejles i deres medarbejdergrupper.

Det fælles karakteristika er, at der er tale om meget store virksomheder (sammenlignet med de to foregående brancher), hvilket betyder, at de ikke alene har en personalefunktion, men at de også har en uddannelsesansvarlig i virksomheden. Virksomheden arbejder distribueret, og de er landsdækkende med hovedkontor inden for Frederiksborg Amt. De opfatter sig selv og opfattes af andre som værende vækstvirksomheder med et stort vækstpotentiale, som ikke nødvendigvis for alle virksomhedernes vedkommende ligger inden for det område, de traditionelt er kendt for.

Det gælder for alle tre virksomheder, at de er hierarkisk organiserede.

Virksomhederne fordeler sig på én servicevirksomhed og to handelsvirksomheder.

Servicevirksomheden har inden for et af sine kerneområder mange medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk. Dette hænger sammen med, at en væsentlig del af virksomhedens arbejde ikke stiller uddannelsesmæssige krav, selvom virksomheden dog er blevet nødt til at specificere, at medarbejderne skal kunne læse, forstå og tale dansk. Det er svært at rekruttere tilstrækkelig arbejdskraft til dette område, og der er en meget stor udskiftning af medarbejderne - i visse geografiske områder helt op til 90% i løbet af et år. Det hænger blandt andet sammen med, at meget af arbejdet udføres som deltidsjob på 'skæve' tidspunkter, og at det er et lavtlønnet kvindearbejdsmarked. En del af arbejdskraften er studerende, der har brug for kortvarigt at tjene penge, men som ikke har lyst til eller behov for at knytte sig fast til virksomheden.

For virksomheden er det en særlig udfordring, at en stor del af medarbejderne har en ikke dansk baggrund. Det har f.eks. betydet, at ledelsen i meget større udstrækning end tidligere er blevet nødt til at eksplicite de krav og forventninger, de har til deres medarbejdere. Det gælder både overholdelse af kvalitetskrav og normer og f.eks. forhold som påklædning, sprog og omgangsform med kunderne. Virksomheden er blevet nødt til at styrke mellemlederne således, at de er blevet bedre til at instruere og beskrive både specifikke arbejdsopgaver og mere generelle jobkrav.

Udskiftningen blandt mellemlederne for det udførende led er ligeledes relativt stor, hvilket hænger sammen med, at man ofte ansætter nyuddannede med en mellemlang uddannelse, som bruger jobbet som et første trin på karrierestigen.

Virksomheden er geografisk opdelt, og hvert område har på en række områder stor autonomi. I forhold til det store antal udførende medarbejdere er der en relativt lille administration, som blandt andet omfatter en personale- og uddannelsesfunktion. Virksomheden har en nedskrevet personalepolitik og en uddannelsespolitik, hvor det at "fastholde en faglig og personlig udvikling" omtales som vigtigt i forhold til at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

De to virksomheder inden for handelsområdet har det fællestræk, at de begge forhandler specialiserede produkter til slutbrugere, og at deres sælgere/ekspedienter skal have særlige kvalifikationer, som knytter sig til produkterne. Alle de øvrige karakteristika er imidlertid forskellige.

Den ene virksomhed befinder sig inden for IT-/elektronikområdet, og leverer produkter og services til virksomheder - slutbrugere som forhandlere. Når kunderne er slutbrugere, hvilket typisk gælder for de store kunder, er sælgerne ude hos kunderne, og varen sammensættes og tilpasses til kundernes behov. Virksomheden tilrettelægger og gennemfører desuden kurser for deres storkunder og forhandlere. Videnniveauet hos alle medarbejderne er meget højt, og der er et stort behov for, at såvel sælgere som teknikere hele tiden er opdaterede om udviklingen inden for området.

Den store udfordring for denne vækstvirksomhed er at tiltrække tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft, og medarbejdersammensætningen afspejler, at vejene til at arbejde med IT kan være mangfoldige.

Mangel på arbejdskraft opfattes af virksomheden som en faktor, der kan komme til at bremse væksten.

Virksomheden har for nylig ansat en personaleudviklingschef, som er ansvarlig for medarbejderuddannelse.

Den anden handelsvirksomhed opererer inden for detailhandlen. Det er en frivillig kæde inden for specialvarer med et meget stort butiksnæ net og en relativt lille fællesorganisation, der blandt andet køber ind til kædens butikker, og som tilbyder sin assistance i forbindelse med butiksinretning. Desuden er der en uddannelsesfunktion centralt placeret.

Ejerne i kædens butikker har alle en faguddannelse, ligesom medarbejderne er fagspecifikt uddannede.

Virksomheden uddanner elever inden for fagområdet, og der har ikke været problemer med at rekruttere elever eller medarbejdere endnu. Virksomheden forudser, at det vil kunne blive et problem, og der arbejdes derfor bevidst med at opbygge et image, der kan tiltrække de unge.

Der er udarbejdet en fælles personalepolitik, som i tilpasset form kan anvendes i alle butikkerne.

## **2.5 Social- og sundhedsvirksomhederne**

De to virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, befinder sig inden for det offentlige regi. Den ene er kommunal, og den anden er amtskommunal. Den førstnævnte virksomhed kunne i princippet godt have været drevet i privat regi, mens den anden virksomhed er en delmængde af en større institution, og det er ikke inden for den nærmeste årrække sandsynligt, at den vil komme i licitation.

Vækst er et begreb som mange, heriblandt projektets følgegruppe, ikke mener bør knyttes til offentlige virksomheder. Ledelsen på den ene virksomhed udtrykker det da også på denne måde: "Vækst betyder for os, at vi skal blive endnu bedre til at udnytte ressourcerne og levere den kvalitet som borgerne og politikerne efterspørger med det samme eller et mindre ressourceforbrug. ....Væksten vil også være, at vi indgår mere i det forebyggende arbejde, og at nogle af de opgaver, som tidligere blev udført f.eks. på amtsligt niveau, overflyttes til os".

Social- og sundhedsområdet er et af de steder, hvor manglen på arbejdskraft på landsplan tydeligt er slået igennem. Medarbejdere og ledere mener selv, at det er et problem, at deres arbejde ikke i 'den offentlige mening' har særlig værdi, at det på mange måder er usynligt, og at der derfor ikke er knyttet prestige til job inden for området. Det meste af den omtale af arbejdspladserne inden for social- og sundhedsområdet, der kommer frem i medierne, er koblet til problemer eller sågar skandaler, dårlig pasning, fejlbehandling og manglende omsorg. Noget der betyder, at det kan svært for medarbejderne at fortælle i omgangskredsen, at de er stolte af og glade for deres arbejdsplads, og det betyder indirekte, at der ikke er gode cirkler til rekruttering af nye medarbejderressourcer.

Den ene virksomhed har problemer med at få besat ledige sygeplejerskestillinger, mens den anden endnu ikke har haft rekrutteringsproblemer, hvilket dels kan hænge sammen med, at der i den sidstnævnte virksomhed er mere attraktive arbejdsforhold, samt at virksomheden har et godt offentligt omdømme.

Virksomhederne inden for området er karakteriseret ved at have utroligt mange forskellige faggrupper, spændende fra meget kortuddannede over mellemlange uddannelser til længere videregående uddannelser. I den ene virksomhed er der aktuelt ansat medarbejdere fra 15 forskellige faggrupper. Disse faggrupper skal - for at få hverdagen til at fungere og produktionen til at være effektiv - have et godt samarbejde, og de skal være i stand til at overskride de faglige barrierer. Det er karakteristisk for de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, at de arbejder meget med denne problemstilling.

I den ene virksomhed er man nået langt med at indføre en ny flad, decentraliseret organisationsform. Alle medarbejdere er organiseret i selvfungerende grupper, som har fået delegeret et meget stort ansvar for gennemførelsen af de daglige og mellemlange beslutninger og arbejdsopgaver. Grupperne er sammensat tværfagligt, og der er stor arbejds- og ansvarsglidning mellem faggrupperne, således at individuel kompetence i stor udstrækning afgør, hvilke arbejdsopgaver man påtager sig eller pålægges af gruppen. Forudsætningen for, at det kan lade sig gøre, er, at der har været brugt megen tid og mange ressourcer på at opbygge en fælles forståelse for den opgave virksomheden står for, og at det løbende debatteres, hvordan man bedst lever op til forventninger og krav. Desuden spiller det en stor rolle for denne type virksomheder, at der har været politisk opbakning og fodslag om, hvilken retning man ønskede udviklingen skulle gå.

I den anden virksomhed er man ikke gået helt så langt. Der arbejdes med samarbejdsteams, der har fælles ansvar for en række opgaver, men teamene er ikke faste, og der er ikke tale om selvfungerende grupper, selvom medarbejdergrupper fra dag til dag har et fælles ansvar for en gruppe patienter.



Mellem de enkelte faggrupper er der principielt klare opfattelser af, hvem der har ret og pligt til hvilke typer arbejdsopgaver. I hverdagen er der derimod ofte tale om glidninger, således at en dygtig social- og sundhedsassistent udfører arbejdsopgaver, som tidligere blev udført af sygeplejerskegruppen. Sygeplejerskerne har overtaget enkelte arbejdsopgaver fra lægerne og især fra læge-/sygehussekretærene. Disse sidstnævnte arbejdsopgaver har - sammen med en række andre administrative arbejdsopgaver - medført, at plejepersonalet oplever, at administration og 'papirarbejde' optager megen tid, som i stedet for kunne have været anvendt til pleje af patienter.



### 3 Uddannelse, kvalificering og læring

Vi vil i dette kapitel fokusere på uddannelse, kvalificering og læring, mens vi i det næste kapitel vil vende tilbage til problematikkerne omkring planlægning af uddannelse. Her i kapitlet vil vi først komme med en kort indledning om efteruddannelse og uddannelsesplanlægning. Derefter vil vi se nærmere på den konkrete uddannelse, kvalificering og læring, der finder sted i de 10 virksomheder, der indgår i Frederiksborg-undersøgelsen. Endelig vil vi komme med en mere generel redegørelse for efteruddannelse i danske virksomheder, der kan medvirke til at sætte den empiriske undersøgelse i Frederiksborg lidt i perspektiv.

#### 3.1 Efteruddannelse og uddannelsesplanlægning

Den analyse, vi har foretaget af uddannelsesplanlægning i vækstvirksomheder i Frederiksborg Amt, har en tilgang, som dels fokuserer på virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft nu og i fremtiden, og som dels har søgt at afdække de uddannelsesbehov, som medarbejderne selv oplever, at de har. Disse behov - virksomhedernes og medarbejdernes - er i vid udstrækning overlappende i de undersøgte virksomheder, men der er også eksempler på, at medarbejderne har nogle uddannelsesbehov/-ønsker, som ikke er sammenfaldende med virksomhedens, og som almindeligvis heller ikke kommer til udtryk, fordi medarbejderne ikke har eller tager sig rum til at formulere deres ønsker og behov over for virksomheden, og fordi virksomhederne heller ikke giver medarbejderne rum til at fremkomme med disse ønsker og behov. I nogle af virksomhederne er det omvendt kommet frem, at ledelserne har et udbredt ønske om, at medarbejderne deltager i forskellige former for uddannelse, men at der ikke hersker en uddannelseskultur blandt medarbejderne, der gør det 'legalt' at ønske deltagelse i uddannelse. Dette hænger blandt andet tæt sammen med den traditionelle lønarbejderkultur, der ofte hersker blandt f.eks. timelønnede medarbejdere.

Ofte tager uddannelsesplanlægning i virksomheder primært udgangspunkt i virksomhedens behov. I disse tilfælde vil uddannelsen være bundet op på at udvikle medarbejderne til at varetage de faglige og organisatoriske opgaver, der skal løses i virksomheden. Der er en tendens til, at virksomhederne primært tager udgangspunkt i de helt aktuelle behov i virksomheden, men der er også virksomheder, der er gode til at analysere f.eks. den teknologiske udvikling og markedsudviklingen, og som på baggrund heraf igangsætter uddannelse af medarbejderne.

Det er til gengæld ikke så almindeligt, at uddannelsestiltagene i virksomhederne tager udgangspunkt i medarbejdernes behov og interesser. Hvis medarbejderne - fremfor virksomhedernes ledere eller eksperter udefra - er de centrale personer i uddannelsesplanlægningsprocessen, er der en større mulighed for, at medarbejderne bliver i stand til at forandre forhold på virksomheden, der giver dem større indflydelse på såvel deres arbejdsliv som på livet uden for virksomheden.

Virksomhederne og medarbejderne er ikke de eneste parter i processen med at planlægge uddannelse for medarbejdere i virksomhederne. Staten, interesseorganisationerne og

uddannelsessystemet har også deres interesser i, at virksomhedernes medarbejdere deltager i uddannelse, at uddannelserne har et mål og indhold, der kan tilgodese parterne, og at planlægningen af uddannelsestiltagene foregår på en måde, der tilgodeser parternes interesser.

I Arbejdsministeriets, Undervisningsministeriets og Finansministeriets rapport om 'Mål og midler i offentlig finansieret voksen- og efteruddannelse' er der opstillet en række målsætninger for voksen- og efteruddannelsesindsatsen (Arbejdsministeriet m.fl., 1999):

Målsætning for den enkelte:

- Nyt job eller nyt indhold i det nuværende job
- Bedre karrieremuligheder
- Højere løn
- Lavere risiko for ledighed eller udstødning af arbejdsmarkedet
- Fastholdelse af eksisterende job
- Personlig kvalificering, udvikling og større livskvalitet

Målsætning for virksomheden:

- Sikring af kvalificeret arbejdskraft
- Større indtjening pr. medarbejder
- Stærkere position i konkurrencen med andre virksomheder

Målsætning for samfundet:

- Større velstand gennem højere produktivitet og større arbejdsstyrke
- lavere ledighed, blandt andet som følge af mobilitet
- Lavere løn- og indkomstspredning
- Styrket demokratisk proces
- Opkvalificering både alment og fagligt

På sigt vil det være umuligt for mange offentlige og private virksomheder at ansætte sig ud af problemerne med øgede kvalifikationskrav til medarbejderne, og det er derfor nødvendigt, at virksomhederne bliver langt mere opmærksomme på, at de selv har et ansvar for at medvirke til, at de også fremover har kvalificerede medarbejdere. Det handler altså i høj grad om at igangsætte læreprocesser i virksomhederne, hvad enten disse består af formelle uddannelsesforløb, der f.eks. foregår på uddannelsesinstitutioner, eller om de består i interne læringsforløb på den enkelte virksomhed. Det er *ikke* en selvfølge, at medarbejderne på danske arbejdspladser deltager i uddannelsesforløb - på en række arbejdspladser er det nærmest en undtagelse. Dette kan der være mange forklaringer på, og nogle af dem vil vi komme ind på senere.

Mange af de virksomheder, der rent faktisk lader medarbejderne deltage i uddannelse, har en meget kort planlægningshorisont. Dermed sikres det ikke, at den uddannelse, som medarbejderne deltager i, tilrettelægges på en hensigtsmæssig måde. Ofte igangsættes uddannelsen meget spontant, fordi virksomheden pludselig står i et problem, som eventuelt kan afhjælpes med f.eks. et kort kursusforløb. Dermed går virksomhederne glip af muligheden for gennem langsigtede, systematiske uddannelsesplaner at sikre, at

medarbejderne kontinuerligt indgår i uddannelsesforløb, der kan medvirke til, at virksomheden hele tiden har en arbejdskraft, der er i stand til at leve op til at indfri de strategiske mål, som virksomheden har sat sig.

Der er altså to væsentlige problemstillinger, når vi beskæftiger os med uddannelsesplanlægning:

- I en del virksomheder foregår der ingen eller kun ganske lidt efteruddannelse.
- Mange virksomheder benytter sig ikke af uddannelsesplanlægning.

### **3.2 Uddannelse, kvalificering og læring i de undersøgte virksomheder**

I det følgende afsnit beskrives de mange og forskelligartede læringsaktiviteter, der finder sted i de 10 undersøgte virksomheder, og vi vil belyse de store forskelle, der er på, hvilke læreprocesser medarbejderne har mulighed for at deltage i i forbindelse med udførelsen af deres arbejde. Ligeledes beskrives, hvilke kvalifikationer der er i de 4 virksomhedsgrupper, som vi fastholder at opdele virksomhederne i. I nogle af virksomhederne er ledelsen og medarbejderne bevidste om, hvilke kvalifikationer der er centrale og skal vægtes højt, og derfor arbejdes der på at udvikle. Mens de i andre virksomheder er langt mindre bevidste om, hvad de lægger vægt på, og som følge deraf har de heller ikke arbejdet med at eksplicite deres kvalifikationskrav.

#### **Håndværksvirksomhederne**

I håndværksvirksomhederne er almene kvalifikationer, som det at kunne læse og regne/beregne vigtige. Medarbejderne står selv for kvalitetskontrollen af det arbejde, de udfører, og det er vigtigt, at medarbejderne har en forståelse for hvilke krav, kunderne med rimelighed kan forvente at få opfyldt. En del ikke direkte målbar viden (tacit knowledge) er en vigtig forudsætning for at få arbejdet til at glide fornuftigt. Det kan f.eks. være en fornemmelse for, hvornår et materiale har den rigtige konsistens, eller hvornår det er klar til næste skridt i processen, og dette opøves i samarbejdet med kollegaerne i arbejdet. Her spiller sidemandsoplæring og løbende dialog om produkter og produktionsmetoder mellem kollegaerne en vigtig rolle, kombineret med medarbejderens evne til selv at lære i forbindelse med arbejdets udførelse.

Begge virksomheder har lærlinge. I den ene virksomhed oplever de øvrige medarbejdere det som lidt 'besværligt' at have lærlinge. I denne virksomhed arbejdes der i sjak, og medarbejderne mener, at deres akkordløn bliver forringet, og at de derfor mister penge, når de har lærlinge med i sjakket.

Oplæring af nye medarbejdere og lærlinge varetages først og fremmest af mester i den virksomhed, hvor mester er til stede i produktionen, men svendene påtager sig også oplæringsopgaver. I den anden virksomhed er det formændene, der har det daglige ansvar for uddannelse af lærlingene. En af virksomhedens ufaglærte medarbejdere har på eget initiativ bedt om at få mulighed for at gennemføre en faglig uddannelse, hvilket virksomheden med tilfredshed har indvilliget i. Virksomheden har tidligere haft vok-

senlærlinge. I den førstnævnte virksomhed er der overvejelser om, at en af de ufaglærte medarbejdere skal starte som voksenlærling. Det er i denne branche meget vanskeligt at skaffe unge, kvalificerede lærlinge.

I den sjakorganiserede virksomhed er det i høj grad sjakket selv, der er med til at vurdere, om en kommende kollega har de rigtige kvalifikationer til at kunne indgå i sjakket. Den nødvendig oplæring i forbindelse med nyansatte finder sted i sjakket ved hjælp af sidemandsoplæring.

Ved ansættelse er det en forudsætning, at ansøgeren har den faglige ballast enten via en faglært uddannelse eller - som ufaglært - via erfaring fra andre arbejdspladser. Der lægges desuden vægt på, at ansøgeren er omhyggelig og i stand til at indordne sig under de regler og produktionsretningslinjer, som findes i virksomheden, men sidst - og ikke mindst - lægges der vægt på, at ansøgeren er ædruelig. I mange tilfælde - og det gælder især de ikke-faglærte - skal vedkommende desuden være villig til at påtage sig nødvendigt forefaldende arbejde.

Lederne i de to virksomheder er bevidste om, at det kan blive vanskeligt på sigt at tiltrække tilstrækkelig især fagligt uddannet arbejdskraft, men de har svært ved at se, hvordan problemet kan løses, og arbejdet vil ikke kunne udføres udelukkende af ikke-faglærte. Indtil videre har det via personligt netværk været muligt at rekruttere medarbejdere, selvom det i perioder med et akut behov har været vanskeligt at tiltrække tilstrækkelig arbejdskraft. Udover det personlige netværk rekrutterer den største af virksomhederne gennem fagforeningen og gennem avisannoncer. Ingen af virksomhederne benytter AF til rekruttering af medarbejdere.

I ingen af de to virksomheder er de faglærte og ufaglærte medarbejdere fokuseret på uddannelse og kvalifikationsudvikling - altså lige bortset fra voksenlærlingene. Hvis der er behov for nye kompetencer inden for et specialområde, benyttes specifikke målrettede leverandørkurser, f.eks. i forbindelse med introduktionen af nye materialer/råvarer eller nye metoder. De åbninger for efteruddannelse, der har været i medarbejdergrupperne, er ikke blevet benyttet. I et referat fra et interview har vi skrevet:

*[.....] fortæller, at da han kom tilbage til arbejdspladsen for to år siden, ville han have været parat til at gå på kurser for at overtage nogle flere arbejdsfunktioner, men nu har han ikke længere lyst. [.....]*

Med den manglende uddannelseskultur i virksomhederne, går såvel virksomhed som medarbejdere glip af de muligheder og potentialer for udvikling, der er. Ovennævnte medarbejder skulle blot have haft et lille puf for at gå i gang med efteruddannelse. Nu overvejer medarbejderen i stedet for at søge et andet job - måske endda i en helt anden branche.

Leverandørkurserne vurderes af virksomhederne og medarbejdere som gode tilbud, fordi disse kurser som regel kan etableres på meget kort tid - når et akut problem opstår - og fordi de er koncentrerede om netop det aktuelle behov, virksomheden og medarbejderne har. Et typisk leverandørkursus varer en halv til en hel dag, og dermed er den tid, som virksomhederne skal undvære medarbejderne, meget begrænset. Leverandørkurserne ses som en modsætning til det offentliges uddannelsesstilbud på AMU og Teknisk Skole, hvor det er virksomhedernes opfattelse, at der er for meget 'udenomslæring', og

hvor planlægningshorisonten er for lang. I forbindelse med lærlinge og elever er der dog et formelt og udmærket samarbejde med de tekniske skoler. Virksomhedernes alternativ til at efteruddanne medarbejderne er at rekruttere medarbejdere med netop de 'nødvendige' kvalifikationer til virksomheden eller sjakket.

Ud over uddannelse af lærlingene anvendes der stort set ikke formaliseret, institutionaliseret uddannelse i forhold til de faglærte og ikke-faglærte. Kvalificeringen foregår således i de interne, uformelle læreprocesser, hvor der er fokus på dels at lære social kompetence - at kunne begå sig på arbejdspladsen - dels den specifikke teknisk-faglige viden, der skal til for at udføre arbejdet.

Virksomhedernes ledere er i en vis udstrækning interesserede i, at medarbejderne deltager i uddannelse. I den største af virksomhederne har lederen med held motiveret en mellemlider til at tage imod efteruddannelses tilbud, der retter sig mod ledelse. Lederen er bevidst om, at virksomheden formodentlig går glip af noget idégenerering og nogle produktionsmuligheder, fordi medarbejdere og mellemledere ikke er i løbende kvalificeringsforløb, men lederen formår ikke at motivere medarbejderne, og lederen har ingen sanktionsmuligheder i forhold til medarbejdernes manglende deltagelse i uddannelse. Det kræver en stor indsats, hvis medarbejderne skal motiveres til uddannelsesdeltagelse. Dels er mange medarbejdere ikke motiverede for at 'komme på skolebænken', og dels er medarbejderne utilfredse med, at de på kursusdage vil få en lønnedgang.

### **Industrivirksomhederne**

Industrivirksomhederne er begyndt at mærke problemer med at tiltrække især den faglærte arbejdskraft, hvilket imødegås ved dels at forsøge at fastholde de lærlinge, der uddannes i virksomheden, og dels ved bevidst at arbejde med at blive kendt som en god arbejdsplads i lokalområdet, så i hvert fald den lokale arbejdskraft kan tiltrækkes og fastholdes. Virksomhederne forsøger at rekruttere via de 'gode kanaler' som f.eks. positiv lokalomtale, som betyder, at ansøgerne selv kontakter virksomhederne. Virksomhederne har ikke tradition for at benytte sig af AF i forbindelse med rekruttering af medarbejdere.

Nogle af industrivirksomhederne vælger - blandt andet på grund af knaphed på arbejdskraft - at lade de ikke-faglærte udvikle deres kvalifikationer og i takt hermed overtage arbejdsopgaver, som tidligere har været udført af gruppen af faglærte. Det kan f.eks. være maskinopstilling og mindre justeringer samt vedligeholdelse af produktionsudstyret. En anden årsag til, at virksomhederne arbejder bevidst med denne strategi, er, at lederne ikke mener, at det på sigt vil være muligt at rekruttere medarbejdere til de meget smalle ikke-faglærte job, og de anser jobudvikling og øget kompetence som en løsning på dette problem. Tillidskvinden for den ufaglærte gruppe på en af virksomhederne, er helt enig i dette, og hun går personligt og aktivt i spidsen for udviklingen. Tillidsmanden for de faglærte medarbejdere er derimod ikke overbevist om, at det er en rigtig strategi, og han har brug for at få bekræftet, at f.eks. de om- og opstillingsopgaver, som hans medlemmer 'mister', betyder, at de får tid til blandt andet mere systematisk vedligeholdelse.

Andre virksomheder mener, at kompleksiteten i arbejdsopgaverne er stigende samtidig med, at fleksibilitets- og kvalitetskravene stiger, og de vurderer derfor, at det er vigtigt at have faglært arbejdskraft til de fleste arbejdsopgaver. Hvordan virksomhederne vælger at løse problematikken hænger naturligvis sammen med forskellige vurdering af,

hvordan man i virksomheden opfatter mulighederne for at tiltrække og fastholde arbejdskraft. Dog er der det grundlæggende sammenfald, at ingen af virksomhederne mener, at det på sigt er muligt at få tilstrækkeligt af den gode arbejdskraft til job med et meget smalt indhold og med meget få/små udfordringer til kompetence og kvalifikationer. Dette er angiveligt også en vigtig årsag til, at virksomhederne arbejder på at udvikle fladere organisationer med en høj grad af delegeret ansvar og kompetence.

Ledelserne og medarbejderne i industrivirksomhederne er bevidste om betydningen af personlige kvalifikationer og i forbindelse med ansættelse af den ikke-faglærte arbejdskraft, er det disse kvalifikationer, der vægtes højest. Man ønsker medarbejdere og kollegaer, der er ansvarsbevidste og loyale i forhold til arbejdspladsen og f.eks. overholdelse af kvalitetsmål, som det i stor udstrækning er lagt ud til medarbejderne selv at kontrollere. Medarbejderne må være indstillede på at indgå i grupper/teams og være villige og i stand til at lære og påtage sig nye arbejdsopgaver.

Både medarbejdere og ledere er bevidste om, at overgangen til produktionsgrupper også vil stille særlige krav til medarbejdernes personlige kvalifikationer. I en af virksomhederne vægtes de personlige og almen-faglige kvalifikationer tungere end f.eks. at have erfaringer fra en tilsvarende produktion i en anden virksomhed. Her har medarbejderne også 'høringsret', når en ny kollega skal ansættes i produktionsgruppen, idet man har erkendt, at et fornuftigt samarbejde imellem medarbejderne er en forudsætning for en effektiv produktion.

For den faglærte arbejdskraft er de faglige kvalifikationer naturligvis centrale og det grundlæggende udgangspunkt for ansættelse og fastholdelse af medarbejdere. Også i forhold til de faglærte vægtes personlige kvalifikationer højt, blandt andet fordi det er vigtigt, at den faglærte medarbejder kan og vil kommunikere med de ufaglærte kollegaer og f.eks. være med til at lære øvrige medarbejdere op.

Hermed nogle få udsnit fra de interview, der er blevet gennemført på industrivirksomheder:

*De [medarbejderne] skal kunne tage initiativ selv og køre selv. Vi ønsker medarbejdere med gode ideer.[...]*

*[.....] det handler meget om deres indstilling, faglige kvalifikationer tæller ikke så højt. Vi har for nylig ansat en dagplejemor og en hjemmehjælper, som var meget interesseret i at blive ansat og fungerer fint uden at have forudgående kendskab til industriarbejde eller plastindustrien.*

*Vi ansætter ufaglærte, hvis de syntes, det er spændende arbejde.[.....]*

*[.....] Der bliver færre manuelle funktioner med den voksende automatisering, og kravene til fleksibilitet bliver meget store for alle personalegrupper [...]*

*[...] Der bliver mere og mere behov for at kunne delegerer ansvar og kompetence for at udnytte de menneskelige ressourcer for at få teknologien til at fungere. Det er uomgængeligt, og det er kun i begyndelsen endnu. For at få optimale arbejdsgange og udnytte ressourcerne er det nødvendigt at medarbejderne inddrages.[...]*



Den vigtigste læringsform i virksomhederne er sidemandsoplæring, og den anvendes både ved introduktion af nye medarbejdere, og når medarbejdere skifter fra en arbejdsfunktion over i et nyt arbejdsområde. Sidemandsoplæring i forbindelse med uddannelse af nyansatte er ofte systematiseret, mens den ved overflytning af 'gamle' medarbejdere er meget mere uformel. En af virksomhederne formaliserer den interne uddannelse og benytter medarbejderne fra administrationen som undervisere i kvalitet, hygiejne og visse edb-programmer.

Ingen af de undersøgte industrivirksomheder benytter sig i særlig stor udstrækning af formaliseret, skolebaseret uddannelse. Gruppen af faglærte deltager dog i begrænset omfang i formaliseret uddannelse. Således benytter man sig f.eks. af de teknisk-faglige kurser inden for metal (pneumatik, styringsteknik og lignende), som anses for nødvendigt for medarbejderne. Disse kurser vurderes af medarbejderne som en naturlig videreførelse af deres uddannelse. På nogle områder er den faglærte medarbejder i industrien indstillet på livslang faglig uddannelse, dog har det hidtil især - næsten udelukkende - været knyttet til udvikling af de teknisk-faglige kvalifikationer og i høj grad været vurderet som en nødvendighed for at kunne imødekomme virksomhedens krav som følge af teknologisk udvikling.

I den af virksomhederne, der har arbejdet med indførelse af miljøcertifikat, har der været en del uddannelsesaktiviteter i form af særlige kurser for de sikkerhedsansvarlige/sikkerhedslederen. Desuden har der været afholdt temadage og seminarer for alle medarbejderne. En debat i virksomheden vedrørende kvalifikationskrav viste, at medarbejderne især mener, at de personlige kvalifikationer er i fokus; ansvarlighed, respekt for kollegaer, åbenhed, ansvar for eget helbred, nysgerrighed. Den måde de vurderede, at de bedst kunne understøtte eller tilegne sig disse kvalifikationer var gennem interne kurser, foredrag og introduktionsforløb, hvor kollegaer og leder/mellemlider støttede op.

Denne virksomhed anvendte mange forskellige læringsformer. Hele 22 af de 26 valgte læringsformer, som virksomhedens medarbejdere og mellemledere mener, at de bruger, er interne læringsformer. De eksterne læringsformer, man anvender, er enkelte lovpligtige kurser i AMU-regi, enkelte kurser fra private kursusleverandører vedrørende førstehjælp og præsentationsteknik, leverandørkurser f.eks. i forbindelse med indførelsen af nye maskiner eller nye råvarer, og endelig har nogle enkelte mellemledere deltaget i merkonomuddannelsen på handelsskolen.

En af de andre virksomheder, som ligeledes næsten udelukkende anvender de interne læringsformer, er begyndt at lade medarbejderne deltage i møder med kunder/forhandlere af deres produkter, for at medarbejderne kan få en bedre forståelse for betydningen af kvalitet. Dette har ført til, at nogle medarbejdere er blevet opmærksomme på behovet for at kunne et fremmedsprog, og dette behov dækkes via et almenkvalificerende kursus. Dette er et godt eksempel på, hvordan interne organisatoriske ændringer og læringsformer kan spille positivt sammen med det formelle, institutionaliserede uddannelsessystem.

Spørgsmålet om, hvorvidt en virksomhed vurderer, at uddannelse er vigtig, kan selvfølgelig også aflæses i, om virksomheden har et budget til uddannelse, og hvor stort det i givet fald er. Ofte omfatter disse uddannelseskonti imidlertid kun den formaliserede uddannelse, som er købt eksternt, og det vil sige, at uddannelsesbudgettet ikke giver et retvisende billede for virksomhedens prioritering af efteruddannelse. I de tre industrivirk-

somheder er ansvar for uddannelse og budget dels lagt hos mellemliderne og dels centralt.

De direkte registrerede udgifter til efteruddannelse - forstået som kurser og formaliseret kvalificering - er i ingen af virksomhederne stort, men der er ingen tvivl om, at der foregår megen kvalificering og medarbejderudvikling i alle de tre undersøgte industri-virksomheder. Udvikling af medarbejdere sker både som led i organisationsudviklingsprojekter og som løbende kvalificering af grupper af medarbejdere og af enkeltpersoner. Der er en virksomhedskultur, hvor det - på trods af travlhed og vækst - er legalt at bruge tid på at uddanne og udvikle medarbejderne, og det anses for både en nødvendig og ønskelig forudsætning for virksomhedernes fortsatte vækst.

### **Handels- og servicevirksomhederne**

Den store servicevirksomhed er den - blandt alle de undersøgte virksomheder - hvor der foregår mindst læring og medarbejderudvikling. Dette hænger sammen med den store udskiftning blandt medarbejderne og den løse tilknytning til virksomheden, som mange medarbejdere har. Dertil kommer, at såvel samfundets, virksomhedens som medarbejdernes forventninger til de kvalifikationer og kompetencer, der knytter sig til jobbene, er små. Hverken medarbejdere eller ledelse har derfor fokus på uddannelse for den store gruppe af ikke-faglærte medarbejdere.

Den eneste formaliserede uddannelse, der gennemføres, er knyttet direkte til specifikke krav i relation til specielle kundeopgaver, hvor arbejdet kun må udføres af personer, der har gennemført et eller flere bestemte kurser. Disse kurser gennemføres i AMU-regi. Virksomheden har tidligere gennemført jobrotationsprojekter og været godt tilfreds med det, men gør det ikke mere, dels fordi det er for ressourcekrævende administrativt, for bureaukratisk, og dels fordi det har vist sig at være svært for AF og den faglige organisation at rekruttere et tilstrækkeligt antal arbejdsløse, der kan indgå i projektet.

Ledelsen vil gerne benytte sig af en ny faglig uddannelse inden for fagområdet, men det forudsætter, at der udvikles flere fuldtidsjobs, som også kan organiseres i grupper. Som det er nu, udføres en stor del af arbejdet udelukkende tidligt om morgenen eller sidst på dagen. Mange af de nye typer job inden for arbejdsområdet stiller nye kvalifikationskrav til medarbejderne. Det gælder dels nogle teknisk-faglige krav, men især personlige og almene krav. Medarbejderne skal 'kunne begå sig' på arbejdspladserne, kommunikere med kunderne og så vidt muligt tilpasse ydelserne til kundens aktuelle behov samtidig med, at arbejdet skal holdes inden for den overordnede kontrakts rammer. Virksomheden har endnu relativt få erfaringer med nye former for arbejdsorganisering og med egentlige uddannelsesforløb inden for fagområdet.

Mellemliderne er ansvarlige for oplæring af nye medarbejdere og for medarbejdere, der skifter arbejdsområde, men en meget stor del foregår som sidemandsoplæring, hvor det i praksis er kollegaerne, der gennemfører oplæringen. Mellemliderne skal sikre, at medarbejderne har forstået, hvad opgaven består i, og hvor lang tid der er afsat til den, således at der i forhold til kunden kan fastholdes et aftalt kvalitets- og serviceniveau. Alle rutiner er detaljeret beskrevet, og når medarbejderne har oparbejdet rutine i arbejdsopgaverne foregår der meget lidt læring og udvikling i forbindelse med arbejdets udførelse.

Virksomheden benytter AF til rekruttering af medarbejdere, og den har et godt samarbejde med AF.

Der er flaskehalse, da det er svært at tiltrække medarbejdere til denne del af arbejdsmarkedet, men indtil videre er det lykkedes.

For funktionærgruppen, som er de mellemledere, der har den direkte kontakt til de udførende medarbejdere, og som er bindeled mellem medarbejdere og kunder samt medarbejderne i administrationen, findes en del uddannelsesaktiviteter. Medarbejderne til denne gruppe rekrutteres med betydeligt højere kvalifikationer, end det er tilfældet på det udførende niveau, og de skal dels deltage i en række obligatoriske kurser, og dels har de mulighed for at søge selvvalgte uddannelser. Virksomhedens uddannelsesafdeling udvikler og står selv for gennemførelsen af de interne kurser, ligesom det teknisk-faglige indhold leveres af interne specialister. Der er interne kurser inden for kvalitet, ledelse, miljø/sikkerhed, salg og service samt det teknisk-faglige område.

For handels- og servicevirksomheden, der befinder sig inden for IT-/elektronikområdet, er det vigtigt, at dens medarbejdere hele tiden er teknisk-fagligt opdaterede, og medarbejderne deltager derfor løbende i efteruddannelse. En mindre del af efteruddannelsen foregår internt, mens størstedelen foregår hos eksterne kursusudbydere. Virksomheden er del af en større koncern, og der gennemføres f.eks. også interne kurser, hvor moderselskabet tilbyder alle sine europæiske virksomheder efteruddannelse på et kursussted centralt i Europa. Disse forløb er typisk baseret på deltagelse af relativt få medarbejdere fra hver virksomhed, og det er så hensigten, at kursusedtagerne efterfølgende skal sprede deres viden ved hjælp af sidemandsoplæring eller interne kurser hjemme i de enkelte virksomheder.

Mange af medarbejderne i virksomheden har deltaget på op til 30-40 kurser hovedsageligt inden for det tekniske område. Lederne er imidlertid bevidste om, at de personlige kvalifikationer f.eks. kommunikation med kunder og kollegaer er centrale for virksomhedens velfunktion, og der er planlagt en særlig indsats for at styrke samarbejdet mellem sælgere og tekniske specialister.

Virksomheden er stødt på flaskehalsproblematikken, og den arbejder på at opbygge et godt image, der kan tiltrække den kvalificerede arbejdskraft, der er brug for. I en vis udstrækning lykkes det, hvilket kan ses af, at der er en del ansøgere, der søger uopfordret. Virksomheden benytter ikke AF i rekruttering af medarbejdere.

Virksomheden inden for detailhandel er en frivillig butikskæde. Virksomhederne uddanner mange elever, og der er et relativt omfattende efteruddannelsesprogram for medarbejderne, der alle er faguddannede. Uddannelsen af elever koordineres centralt, men ansættelser og efteruddannelse styres suverænt af de individuelle butikker. Medarbejderne deltager i gennemsnit i 7 dages efteruddannelse om året. Da butikkernes deltagelse i butikskæden er baseret på frivillighed, er det begrænset, hvad kæden kan stille af krav til uddannelse og efteruddannelse, men der er kollektivt blevet lavet nogle fælles retningslinjer. Retningslinjerne peger på, at der i åbningstiden i alle butikker skal være et vist antal medarbejdere, som har gennemgået specifikke uddannelser inden for de forskellige faglige specialer. Dette er indført for at sikre høj sikkerhed i vejledningen af kunderne. Der er ligeledes klare regler for hvilke obligatoriske efteruddannelsesforløb, der skal gennemføres i forbindelse med overtagelse af en butik.

Efteruddannelserne er koncentreret om tekniske kurser, og da der løbende sker en produktudvikling og nye tilbud på markedet, er der kontinuerligt behov for, at medarbejderne uddannes. Kurserne tilrettelægges af den centrale uddannelsesfunktion, men på en del af kurserne spiller input fra leverandørerne/vareproducenterne en stor rolle. Som butiksmedarbejder er det vigtigt at have et højt serviceniveau, og kæden og dens butikker mener, at det er vigtigt at fastholde og udvikle det specielle image, der er knyttet til butikskæden. En stor opgave i efteruddannelsen er derfor at fastholde visionen eller missionen og være med til at sikre, at alle medarbejderne har en fælles opfattelse af virksomhedens kultur, og hvad kæden står for.

Alle tre virksomheder er meget bevidste om betydningen af uddannelse både for at tiltrække og fastholde medarbejdere, men også som en nødvendig forudsætning for virksomhedernes fortsatte vækst.

### **Social- og sundhedsvirksomhederne**

Virksomhederne inden for dette område har et meget stort indtag af elever og studerende, som på den ene side forbruger ressourcer fordi de har krav på og forventninger om, at en stor og vigtig del af deres uddannelse foregår i praktikperioderne og som på den anden side også er en ekstra arbejdskraft i virksomheden. Der er elever fra flere forskellige faggrupper, dog udgør social- og sundhedsassistenterne og sygeplejerskerne antalmæssigt de største grupper.

Rådgivning og oplæring af elever og studerende varetages overordnet af medarbejdere, der har gennemført særlige uddannelsesforløb for vejledere, men i praksis er det alle kollegaerne, der i hverdagen deltager i oplæringen. En stor del af den generelle efteruddannelse af medarbejdere foregår ved, at medarbejdere fra de forskellige uddannelsesniveauer uddanner hinanden ned igennem det faglige hierarki. Medarbejderne deltager desuden løbende på fagligt kvalificerende interne og eksterne kurser.

I begge virksomheder har der, som beskrevet andet sted, været lagt meget energi og mange ressourcer i over en længere årrække at lave et kollektivt kompetenceløft for de kortest uddannede.

Medarbejderne har brugt uddannelsesorlov og fået supplerende tilskud til dagpengene fra deres fagforening. Eftersom uddannelsen bygger på vekselsprincippet, er der brugt megen energi på at tilrettelægge og gennemføre praktikperioderne, hvilket som konsekvens har betydet, at der ikke har været så meget fokus på systematisk uddannelse af de øvrige medarbejdergrupper.

Det store uddannelsesløft har især i den ene virksomhed været koblet meget tæt sammen med et stort organisatorisk udviklingsprojekt, som for alle medarbejdergrupper har medført megen både formel og uformel læring. At skulle arbejde sammen i selvstyrende grupper, at fordele arbejdsopgaver på tværs og påtage sig det samlede ansvar for en borger-/beboergruppe har på mange måder været et stort brud med traditionerne inden for sundhedsområdet. Der har været afholdt mange interne læringsaktiviteter især i begyndelsen, men en del af disse læringsaktiviteter er blevet fastholdt og er i dag overgået til at have karakter af faste møder, hvor viden og erfaringer deles.

Den faglige kvalificering foregår dels ved, at hver faggruppe/medarbejder bringer deres faglige grunduddannelse og erfaringer i spil, men dels har de personlige kvalifikationer stor betydning. Vilje og lyst til samarbejde, engagement, ansvarlighed og gode kommunikative kvalifikationer vurderes af virksomhederne som de vigtigste kvalifikationer. Der stilles krav og forventninger om, at alle medarbejderne inden for social- og sundhedsområdet er fleksible og interesserede i kontinuerlig uddannelse og udvikling.

De to virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen inden for social- og sundhedsområdet, er begge meget bevidste om at arbejde systematisk med udvikling af medarbejderne. Dette sker både i form af konkrete, langvarige formaliserede uddannelsestiltag for medarbejderne med mindst uddannelse, men også i høj grad som et led i den organisatoriske udvikling, som de anser for at være nødvendig. Dette ses både i relation til at optimere udnyttelsen af de menneskelige ressourcer og som en vigtig forudsætning for at kunne rekruttere den gode og tilstrækkelige arbejdskraft. Manglende medarbejderressourcer angives som årsagen til, at der i en ene virksomhed ikke i tilstrækkelig grad arbejdes systematisk med efteruddannelse af sygeplejerskegruppen, der er en meget central medarbejdergruppe i virksomheden.

### **3.3 Efteruddannelse i danske virksomheder**

Vi vil nu flytte fokus lidt væk fra de 10 virksomheder, der har indgået i Frederiksborgundersøgelsen, og se lidt mere generelt på efteruddannelse i danske virksomheder. Derved får vi mulighed for at sætte den empiriske undersøgelse i Frederiksborg lidt i perspektiv, samtidig med at interviewene i Frederiksborgundersøgelsen kan medvirke til at skabe en større forståelse for baggrunden for de karakteristika, der tegner sig for efteruddannelse i danske virksomheder.

#### **3.3.1 Omfanget af efteruddannelse**

Der er i mange år blevet satset massivt på efteruddannelse i Danmark. Den hastige teknologiske udvikling betyder, at de tillærte kvalifikationer hurtigt forældes, og dette er blandt andet med til at sætte et stærkt fokus på efteruddannelse. Hertil kommer, at der i de fleste arbejdsprocesser - såvel teknologiske som ikke teknologiske - stilles store krav til medarbejderne om f.eks. et højt vidensniveau og om at være i besiddelse af en række almene og personlige kvalifikationer, såsom f.eks. læse- og regnefærdigheder, sprogkundskaber, samarbejdsevne, fleksibilitet og omstillingsparathed.

På trods af den store indsats på efteruddannelsesområdet, viser en undersøgelse fra Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, at Danmark ligger lavest af 8 europæiske lande, hvad angår virksomhedernes brug af ressourcer til medarbejderuddannelse (Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, 1997).

Mange undersøgelser af efteruddannelse fokuserer udelukkede på den eksterne, formelle efteruddannelse, der f.eks. foregår på forskellige uddannelsesinstitutioner. Der foregår dog desuden en række interne, arbejdspladsbaserede efteruddannelsesforløb og oplæring i de fleste virksomheder. Det er meget væsentligt også at fokusere på den interne efteruddannelse i virksomhederne, da denne dels udgør en væsentlig del af den efteruddannelse, som medarbejdere på danske virksomheder deltager i, og dels fordi

denne interne og virksomhedsrelaterede efteruddannelse ofte knytter sig tæt til de aktuelle behov, der er for efteruddannelse i virksomhederne.

Mens efteruddannelsen af medarbejdere tidligere blev betragtet som et offentligt anliggende, foregår der i dag meget efteruddannelse i privat regi. En undersøgelse fra Teknologisk Institut viser, at den private efteruddannelse i 1994 oversteg omfanget af offentlig efteruddannelse (Dansk Teknologisk Institut, 1994). I de senere år er der desuden sket en udvikling i retningen af, at den offentlige uddannelse, der f.eks. gennemføres af AMU, er blevet mere relateret til den enkelte virksomhed, der efterspørger uddannelse.

Den løbende efteruddannelse af arbejdsstyrken bliver stadig vigtigere, hvilket betyder, at der igangsættes meget efteruddannelse, og dette medfører, at udgifterne til efteruddannelse bliver stadig mere omfattende. Socialforskningsinstituttet har opgjort de direkte udgifter til formel efteruddannelse til at udgøre 12,9 milliarder kroner, hvilket svarer til et skøn på 1,21% af BNP (Socialforskningsinstituttet, 2000). Dette skøn ligger lidt over tidligere skøn fra Teknologisk Institut (1994) og fra Finansministeriet (1994) hvilket formentlig skyldes både anvendelsen af forskellige målemetoder og det forhold, at udgifterne er vanskelige at opgøre, uanset hvilken metode der benyttes.

Det gennemsnitlige antal kroner, der investeres i en medarbejder til efteruddannelse, er højest for højere funktionærer og falder gradvist for øvrige funktionærer, faglærte og ufaglærte. For alle stillingskategorier gælder det, at de direkte udgifter pr. medarbejder til efteruddannelse er højere i den private sektor end i den offentlige sektor. Dette hænger sammen med, at de privatansattes kurser er dyrere end de kurser, de offentligt ansatte deltager i (Socialforskningsinstituttet, 2000).

Der blev i 1995 gennemført en undersøgelse blandt 3.632 virksomheder - med i hovedreglen mindst 15 ansatte - inden for 11 brancher (AIM-Nielsen, 1995). Undersøgelsen viste, at kun 42% af virksomhederne prioriterede medarbejderuddannelse højt eller meget højt. Det er desuden typisk, at de store virksomheder prioriterer medarbejderuddannelse højere, end de små virksomheder gør. Dette vil vi se nærmere på i det følgende afsnit.

### **3.3.2 Efteruddannelse i forskellige typer af virksomheder**

Socialforskningsinstituttets seneste analyse af efteruddannelse i danske virksomheder tager dels udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse fra 1996 af knap 3.000 offentlige og private virksomheder med mindst 5 ansatte og dels i en undersøgelse i 1995 blandt ca. 5.500 beskæftigede lønmodtagere (Socialforskningsinstituttet, 2000). Undersøgelserne fokuserer udelukkende på formel efteruddannelse som f.eks. kurser, hvilket betyder, at den virksomhedsinterne, uformelle efteruddannelse ikke indgår i undersøgelsen.

Analysen af de to undersøgelser viser blandt andet, at der er en stor sandsynlighed for, at virksomheder prioriterer efteruddannelse af medarbejderne højt, når:

- Virksomheden er stor
- Der er flere ansatte inden for en given kategori

- Virksomheden fører en aktiv personalepolitik (f.eks. nedskreven personalepolitik, medarbejdersamtaler osv.)
- Virksomheden har en personaleafdelingen
- Personaleomsætningen er lav
- Virksomheden er i en økonomisk gunstig situation
- Virksomheden er i konkurrence om arbejdskraften - efteruddannelse fungerer i nogle brancher som et personalegode
- Virksomheden anvender avanceret teknologi

Tendensen til, at efteruddannelses prioriteres lavt i mindre virksomheder, bekræftes af andre undersøgelser, der også viser, at der generelt er der lav uddannelsesaktivitet i traditionelle masseproducerende virksomheder samt i virksomheder med en stor andel af kortuddannede (Finansministeriet, 1994). En undersøgelse fra 1993 viser, at virksomheder med 10-49 ansatte anvendte, hvad svarede til 1% af de samlede lønomkostninger til kursusdeltagelse. Procentsatsen var stigende, jo flere ansatte virksomhederne havde, og for virksomheder med 250-499 ansatte var procentsatsen ca. 2,8%. Først for virksomheder med over 500 ansatte blive procentsatsen lavere. (Arbejdsministeriet, 1999).

En kvalitativ undersøgelse blandt 33 østjyske virksomheder går tæt på virksomhedernes efteruddannelse (Andersen, 2000; Andersen, 1997). Undersøgelsen viser, at efteruddannelse ofte var helt fraværende i virksomhederne med lidt over 10 ansatte. I virksomhederne var der som udgangspunkt ikke formuleret nogen politik eller lagt en plan for uddannelse af ledelse og medarbejdere. Når medarbejdere deltager i efteruddannelse, sker dette ofte mere eller mindre tilfældigt. Uddannelsesdeltagelsen kommer i stand som følge af, at der er et meget relevant, praksisorienteret kursusudbud, at virksomheden ikke har nok at lave, at personen selv er interesseret i at deltage i uddannelse, og at kurset sjældent koster virksomheden noget.

Undersøgelsen viser, at i gruppen af de mellemstore virksomheder med 30-50 ansatte havde de fleste opnået et vist omfang af efteruddannelse, selvom de ikke havde et egentligt uddannelsesbudget og uddannelsesplaner. Medarbejderne deltog i uddannelse, når behovet opstod, og uddannelsesdeltagelsen betragtes i en vis udstrækning som selvfølgelig af både ledere og medarbejdere. De store virksomheder med over 100 ansatte har ofte en tidshorisont for personale- og uddannelsesplanlægning, der er op til et år frem. Efteruddannelse af medarbejdere finder sted ved, at medarbejderne enten selv kommer med ønsker, eller ved at ledelsen opfordrer medarbejderne til uddannelsesdeltagelse.

Det beskrevne billede fra de østjyske virksomheder går igen i Frederiksborg-undersøgelsen. I de to håndværksvirksomheder med henholdsvis 20 og 70 ansatte foregår der stort set ingen efteruddannelse i gruppen af faglærte håndværkere. I den mindste virksomhed giver såvel lederen som medarbejderne udtryk for, at der ikke er noget stort behov for og ønske om efteruddannelse, mens lederen i den største virksomhed principielt synes, at det kunne være en godt idé, at flere af medarbejderne deltog i efteruddannelse, men at det strandede på medarbejdernes manglende motivation. Der er dog heller ikke fra virksomhedsledelsen taget initiativer, der på sigt kunne motivere medarbejderne. Omvendt har de fleste af de store virksomheder i Frederiksborg-undersøgelsen fokus på efteruddannelse og kvalificering af medarbejderne.

Når små virksomheder prioriterer medarbejderuddannelse lavere end større virksomheder, hænger det ofte sammen med, at små virksomheder har:

- en høj personaleomsætning
- svært ved at undvære medarbejdere
- kort planlægningshorisont, blandt andet fordi de ofte er underleverandører, hvilket vanskeliggør personaleplanlægningen (Gregersen og Holek, 1996; Jørgensen, 1999).

Undersøgelser har vist, at efteruddannelse af medarbejdere prioriteres højt i den offentlige sektor, mens private fremstillingsvirksomheder er blandt de brancher, hvor efteruddannelse har en lav prioritet (Socialforskningsinstituttet, 2000). En undersøgelse fra efteråret 1998 viser, at 91% af de offentlige virksomheder brugte offentlig voksen- og efteruddannelse målt over en 2-årig periode, mens kun godt halvdelen af private virksomheder i den samme periode brugte offentlig voksen- og efteruddannelse (Arbejdsministeriet m.fl., 1999).

I det følgende afsnit vil vi se nærmere på, hvilke medarbejdergrupper der modtager mest efteruddannelse.

### **3.3.3 Efteruddannelse til forskellige medarbejdergrupper**

I voksenaluddannelseskredse taler man ofte om, at der eksisterer en 'Matthæus-effekt' inden for feltet: "Til den der har skal gives". Adskillige undersøgelser har nemlig vist, at det er de medarbejdergrupper, der i forvejen har mest uddannelse, der også får mest efteruddannelse. Dette ser vi også i Frederiksborg-undersøgelsen, hvor det f.eks. i den store servicevirksomhed næsten udelukkende er den lille mellemledergruppe, der er ansat på funktionærlignende vilkår, der deltager i efteruddannelse. Fænomenet bliver atter bekræftet i den seneste undersøgelse om efteruddannelse fra Socialforskningsinstituttet (Socialforskningsinstituttet, 2000). Undersøgelsen viser, at de højere funktionærer får mere efteruddannelse end de øvrige funktionærer, der får mere efteruddannelse end de faglærte arbejde, der får mere efteruddannelse end de ufaglærte arbejdere. Ud af de personer, der har en videregående uddannelse, har 68% deltaget i efteruddannelse inden for de seneste 12 måneder, mens det sammen kun er tilfælde for 27% af lønmodtagerne uden erhvervsuddannelse.

En undersøgelse fra Handelshøjskolen og Dansk Management Forum viser, at jo højere en medarbejder er placeret i virksomhedens hierarki, desto mere uddannelse deltager medarbejderen i (Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, 1997). Undersøgelsen fra Socialforskningsinstituttet viser, at blandt de højere funktionærer og øvrige funktionærer i offentlige virksomheder er det gennemsnitlige antal dage en medarbejder efteruddannes på henholdsvis 7,8 dage og 6,4 dage pr. år. De tilsvarende data for private virksomheder er henholdsvis 6,3 dage og 5,7 dage pr. år. De faglærte arbejdere i offentlige virksomheder deltager i gennemsnit 4,7 dage på efteruddannelse pr. år, mens antallet af dage for de faglærte arbejde i de private virksomheder er 5,4 dage pr. år. For de ufaglærte arbejdere er efteruddannelsesgraden stort set ens i offentlige og private virksomheder, nemlig på henholdsvis 3,8 og 3,7 antal dage pr. år (Socialforskningsinstituttet, 2000). Undersøgelsen viser med al tydelighed, at medarbejdernes deltagelse i uddannelse bliver mindre, jo længere ned i hierarkiet de kommer. Undersøgelsen viser også, at det kun er for de faglærte arbejdere, at efteruddannelsesgraden er højere i de private virksomheder end i de offentlige.



I den årlige analyse af det danske kursusmarked fra Institut for Konjunktur-Analyse (IFKA), der bygger på interview med 600 private virksomheder, opgøres det, at i knap halvdelen af virksomhederne deltog topledelsen i kurser og efteruddannelse i 1999. I 58% af virksomhederne havde de højere funktionærer været på efteruddannelse, mens topscoren var de øvrige funktionærer, da denne medarbejdergruppe i knap to tredjedel af virksomhederne deltog i efteruddannelsen. Af de faglærte deltog over ca. 55% i efteruddannelse, men det samme var kun tilfældet for 40% af de ufaglærte (Institut for Konjunktur-Analyse, 2000). Der har gennem årene været en stigning i de ufaglærtes deltagelse i efteruddannelse. I 1997 var det kun i 35% af virksomhederne, at de ufaglærte deltog i efteruddannelse, mens procentsatsen i 1998 var steget til 37% (Institut for Konjunktur-Analyse, 1998).

Mens den ovennævnte undersøgelse fra Socialforskningsinstituttet udelukkende fokuserer på formel efteruddannelse i form af f.eks. kurser, har en anden undersøgelse fra Teknologisk Institut og Institut for Konjunktur-Analyse blandt andet analyseret virksomhedernes brug af intern uddannelse på arbejdspladsen (Sørensen m.fl., s. 27, 1998). Denne undersøgelse viser, at også den interne uddannelse tilgodeser de faglærte og funktionærer, mens den interne uddannelse for de ufaglærte ligger en del lavere. Undersøgelsen blandt 316 offentlige og private virksomheder viste, at mens henholdsvis 68% af de faglærte og 69% af de ikke-ledende funktionærer deltog i intern uddannelse på arbejdspladsen, var det samme kun gældende for 51% af de ufaglærte. Den interne uddannelse er således også skævt fordelt på de forskellige medarbejdergrupper.

I undersøgelsen af de 10 virksomheder i Frederiksborg Amt har vi ligeledes set denne skæve fordeling af uddannelse på medarbejdergrupperne. På nær i én enkelt virksomhed - den allermindste, der kun har én leder/virksomhedsejer - blev der gennemført efteruddannelse af funktionærgruppen, mens graden af efteruddannelse for de øvrige medarbejdergrupper var meget varierende. Funktionærgruppen er i vid udstrækning selv mere fremadrettet, og de stiller krav om deltagelse i efteruddannelse, hvilket bliver opfyldt i større og mindre grad. Undersøgelsen viser også, at medarbejdernes uddannelsesforventninger stiger med varigheden af deres uddannelsesmæssige baggrund. Dette ses især inden for medarbejdergruppen, der arbejder inden for social- og sundhedsområdet.

Da de fleste prognoser forudsiger et stærkt faldende behov på arbejdsmarkedet for personer uden erhvervsuddannelse (*Jørgensen, 1998*). Teknologisk Instituts erfaringer fra en lang række virksomheder viser, at virksomhederne i vid udstrækning efterspørger faglært arbejdskraft. Når dette ikke er muligt, søger virksomheden anden velkvalificeret arbejdskraft, hvilket vil sige f.eks. medarbejdere, der på deres tidligere arbejdsplads har gennemgået et udviklingsforløb, eller som viser interesse og vilje til at gøre det i deres kommende job.

Virksomhederne stiller i stigende grad store fagspecifikke krav til medarbejderne, og der er desuden opstået det fænomen, at virksomhederne til arbejdsopgaver, der ikke kræver faglært arbejdskraft, i det omfang det er muligt gerne, vil ansætte medarbejdere, der har en faglig uddannelse - også selvom den faglige uddannelse ikke direkte har sammenhæng med det arbejde, der skal udføres. Dette hænger sammen med, at de faglærte arbejdere ud over de faglige kvalifikationer også bringer en lang række almenfaglige og personlige kvalifikationer med sig ind i virksomheden - alt sammen kvalifikationer, som de blandt andet har tilegnet sig gennem et længere uddannelsesforløb.

Det er et paradoks, at virksomhederne efterspørger faglært arbejdskraft samtidig med, at de nedprioriterer efteruddannelse af ufaglært arbejdskraft. Der er i mange virksomheder en forventning om, at det offentlige finansierer efteruddannelse af de ufaglærte. Samtidig kan der også ses en tendens til, at det inden for visse brancher bliver stadig sværere at få virksomhederne til tage elever og lærlinge i de grundlæggende erhvervsuddannelser. Der må således oprettes en lang række skolepraktikpladser til elever, som ellers ikke kan fuldføre deres uddannelse på grund af manglende praktikplads. Ved udgangen af 1999 stod omkring 8.900 unge inden for erhvervsuddannelserne uden praktikplads. Samtidig er der dog virksomheder inden for andre brancher, der ikke kan tiltrække elever.

Flere undersøgelser peger på, at efterspørgslen efter faglært arbejdskraft overstiger udbuddet. En undersøgelse fra slutningen af 1999 viser, at hver fjerde virksomhed har sværere ved at rekruttere arbejdskraft, end de havde et år tidligere (Sjøberg, 2000). Undersøgelsen viser, at 8% af virksomhederne forgæves har søgt arbejdskraft inden for den seneste måned, og heraf mangler 60% af virksomhederne faglærte, 42% ufaglærte og 25% højere uddannede. Samtidig med at virksomhederne har vanskeligt ved at rekruttere faglært arbejdskraft, er en del virksomheder tilbageholdende med at ansætte elever.

Undersøgelser fra Finansministeriet viser, at især langtidsarbejdsløse gennemsnitligt har deltaget i mere uddannelse end faglærte i beskæftigelse (Finansministeriet, 1994). Faktisk er det sådan, at det er lønmodtagere med fuld beskæftigelse, der bruger arbejdsmarkedsuddannelserne (AMU) mindst hyppigt. De ledige benyttede AMU 3-5 gange hyppigere end beskæftigede kursister. (Gregersen og Hølek, 1996).

I en undersøgelse fra 1990 fremgår det, at ca. 40% af medarbejderne angav, at de havde deltaget i efter- eller videreuddannelse i perioden fra januar 1989/1990 til foråret 1990 (Andersen & Anker, 1991). Socialforskningsinstituttets spørgeskemaundersøgelse blandt mere end 5.500 lønmodtagere i 1995 viste, at der var flere kvinder end mænd, der deltog i efteruddannelse. Således havde 45% af mændene og 50% af kvinderne deltaget i kurser inden for de sidste 12 måneder (Borg & Burr, 1997). Der ser altså ud til at være sket en stigning i deltagelse i efteruddannelse i perioden fra 1989/1990 til 1995.

Ovennævnte undersøgelse fra 1990 viser desuden, at sandsynligheden for at deltage i efteruddannelse øges:

- Jo flere år lønmodtageren har været ansat i virksomheden
- Jo længere arbejdstid lønmodtageren har
- Jo højere løn lønmodtageren har
- Jo flere udfordringer lønmodtageren har i jobbet
- Jo sikre lønmodtageren føler sig i jobbet
- Hvis lønmodtageren er ansat i en virksomhed, der prioriterer efteruddannelse højt

Virksomhedens indstilling til medarbejderne deltagelse i efteruddannelse, har naturligvis overordentlig stor betydning for, hvorvidt lønmodtageren rent faktisk deltager i efteruddannelse. Dertil kommer, at medarbejdernes egne holdninger til efteruddannelse også har stor betydning. En del voksne med kort - eller ingen - uddannelse har dårlige erfaringer fra deres skolegang, og de føler sig ofte utrygge ved at komme tilbage på 'skolebænken'.

Undersøgelser af efteruddannelse af kortuddannede viser dog, at medarbejdernes utryghed - eller decideret modvilje - ved deltagelse i efteruddannelse kan ændres radikalt i de tilfælde, hvor virksomhederne giver medarbejderne den rette støtte og vejledning til at vælge uddannelsesforløb, der tilgodeser medarbejdernes behov. Uddannelsesforskeren Christian Helms Jørgensen har været konsulent for et uddannelsesplanlægningsprojekt blandt slagteriarbejdere på et stort slagteri, og i denne forbindelse blev der etableret et system med individuelle uddannelsessamtaler, som medarbejderne forberedte sig til gennem et ugekursus (Jørgensen, 1999). Ugekurset blev en stor succes. I starten tilkendegav 25%, at de var interesserede i at deltage i kurset, men efter et år havde 80% af medarbejderne tilmeldt sig.

Meget tyder på, at den manglende uddannelsesdeltagelse dels hænger sammen med manglende initiativ fra arbejdsgiverside og dels, at nogle medarbejdergrupper ikke selv viser interesse for at deltage i uddannelse. Medarbejdernes manglende uddannelsesinteresse kan i en vis udstrækning skyldes, at de ikke har kendskab til de forskellige uddannelsesmuligheder, de har. Det kan derfor med fordel forsøges at gennemføre en form for vejledningstilbud til de kortuddannede medarbejdere, der kan bidrage til, at denne medarbejdergruppe får kendskab til de uddannelsesmuligheder, de har. Vejledningen kan desuden bidrage til at øge medarbejdernes erkendelse af deres behov og interesse for uddannelse.

### **3.3.4 Efteruddannelsernes indhold og karakter**

Efteruddannelse af voksne lønmodtagere antager en meget forskellig karakter. Som tidligere nævnt deltager de forskellige lønmodtagergrupper i gennemsnit mellem 3,8 og 7,8 dage på uddannelse pr. år. Megen efteruddannelse af de faglærte og ufaglærte lønmodtagere foregår i kortere forløb på uddannelsesinstitutioner som f.eks. Arbejdsmarkedscentrene (AMU), Tekniske Skoler og Voksenuddannelsescentrene (VUC), mens der er en lang række andre uddannelses- og kursuscentre, der påtager sig efteruddannelsen af de forskellige kategorier af funktionærer. Uddannelsesforløbenes indhold kan variere meget. Nogle forløb er rent faglige, mens andre har et mere alment dannede indhold, der f.eks. fokuserer på udvikling af deltagernes almene og/eller personlige kvalifikationer.

Som vi tidligere har nævnt, foregår der en lang række forskellige former for efteruddannelse i de 10 undersøgte virksomheder i Frederiksborg Amt, men for alle uddannelses tiltagene - som vi har fået beskrevet - er der næsten udelukkende tale om forskellige former for faglig kvalificering. Inden for social- og sundhedssektoren er der dog eksempler på intern læring og sidemandsoplæring, der primært fokuserer på almene og personlige kvalifikationer, der f.eks. knytter sig til omsorg for patienter og etik.

Som vi senere skal komme ind på, er en stor del af de ufaglærte utrygge ved at deltage i uddannelse. En undersøgelse blandt deltagerne på de tre store voksenuddannelser på Arbejdsmarkedscentrene, Voksenuddannelsescentrene og på Daghøjskoler viser dog, at mange af deltagerne bliver meget glade for at deltage i uddannelse, når den har et indhold, der svarer til deres ønsker og behov, og når uddannelsen bliver tilrettelagt på en måde, der tilgodeser de voksnes forudsætninger og interesser (Ahrenkiel m.fl., 1999).

Alle uddannelsesdeltagere - uanset alder - møder i undervisningssituationer med forskellige forudsætninger, behov, ønsker og forudsætninger for at deltage i undervisningen. De **voksne** uddannelsesdeltagere møder dog i særlig grad op til uddannelserne med

forskellige livs- og arbejds erfaringer, der spiller ind på, hvordan de forholder sig til den undervisning, de skal deltage i. Det er derfor særlig vigtigt, at uddannelses tilbudene til de voksne differentieres efter de specifikke behov, forudsætninger og ønsker, som de har.

En undersøgelse blandt mænd i alderen 40-60 år påpeger vigtigheden af, at længerevarende uddannelsesforløb for den kortuddannede, mandlige målgruppe bør have en vekselform, som integrerer praktisk arbejde, hidtidige arbejds- og samfundserfaringer samt refleksion heraf med konkrete læringsmål, som er udviklet i et fællesskab mellem uddannelsens tilrettelæggere og deltagerne selv (Christensen m.fl., 1998).

Vi vil i det følgende afsnit blandt andet fokusere mere på de forskellige interessenter i medarbejderuddannelse.

### **3.3.5 Interessenter i medarbejderuddannelse**

På virksomhedsniveau eksisterer der en række forskellige interessenter i medarbejderuddannelse, og disse forskellige gruppers interesser stemmer langt fra altid overens. For eksempel kan virksomheden have nogle interesser, der ikke stemmer overens med medarbejdernes, som igen kan have nogle interesser, der ikke svarer til de interesser, som tillidsrepræsentanterne gerne vil varetage. Desuden kan mellemlederne have nogle interesser, der afviger fra alle de øvrige interessenters interesser.

Da det i særlig grad er ufaglærte og kortuddannede lønmodtagere, der ikke deltager i efteruddannelse, vil vi i det følgende primært fokusere på denne gruppes interesse i medarbejderuddannelse.

#### **Lønmodtagere - især ufaglærte og kortuddannede**

Mange lønmodtagere i ovennævnte gruppe udviser ikke så ofte umiddelbar interesse for at deltage i uddannelse. I de tilfælde, hvor dette sker, knytter interessen sig ofte primært til uddannelse, der er målrettet mod det faglige indhold i de konkrete arbejdsfunktioner, som medarbejderne skal udføre i deres aktuelle job. Denne jobrelaterede uddannelsesinteresse gør medarbejderne meget sårbare overfor ændringer i jobbet. Nogle medarbejderes begrundelse for at deltage i uddannelse er, at uddannelsesdeltagelsen giver en afveksling i arbejdet, og at det f.eks. kan give en mulighed for at være sammen med kollegaer i nogle andre rammer end dem, der er på arbejdspladsen. En undersøgelse af et uddannelsesforløb med deltagelse af slagteriarbejdere viste ligeledes, at medarbejdernes motivation for uddannelsesdeltagelse som udgangspunkt mere var et fravalg af monotomt arbejde i en periode, fremfor et tilvalg ud fra en konkret interesse i kursens indhold (Jørgensen, 1999). Undersøgelsen viste dog også, at forventningerne til uddannelsesdeltagelsen ændrede sig, da deltagerne opdagede, at de fik noget ud af undervisningen og af samværet med kollegaer fra andre afdelinger i virksomheden.

Gruppens snævre uddannelsesinteresse hænger ofte tæt sammen med, at disse medarbejdere sjældent inddrages i andet end den snævre faglige løsning af arbejdsopgaverne, mens det er andre medarbejdergrupper, der bliver inddraget i f.eks. virksomhedens planer om strategiske og taktiske mål, anvendelse af ny teknologi eller indførelse af nye organisationsformer i virksomheden. Indførelse af nye organisationsformer som f.eks. selvstyrende grupper, stiller store krav til medarbejderne. Uddelegering af ansvar fra mellemlederne til medarbejderne 'på gulvet' kan f.eks. betyde, at medarbejderne skal indgå i planlægningsopgaver, der stiller krav om edb-kundskaber. Indførelse af selvsty-

rende grupper stiller dog især krav om udvikling af medarbejdernes personlige kvalifikationer som f.eks. samarbejdsevne, fleksibilitet og omstillingsparathed.

Den lave prioritering af efteruddannelse blandt kortuddannede ses især blandt ældre medarbejdere. Den manglende motivation er særlig tydelig blandt ældre mænd, der ikke oplever et uddannelsesbehov i deres arbejde. Undersøgelser har vist, at uddannelsesmotivationen - også for denne gruppe af medarbejdere - kan påvirkes i positiv retning, når medarbejderne har en oplevelse af, at det lærte kan anvendes i arbejdet samt i de tilfælde, hvor deltagerne efterfølgende skal varetage nye og større ansvarsområder (Hansen og Dupont, 1998; Kjærgaard, 1996; Sørensen m.fl., 1998). Medarbejdere udviser et stort engagement, hvis de inddrages i formulering af kvalifikationsbehov og aktiviteter. Ikke mindst når der skal gennemføres intern kompetenceudvikling, er det centralt at inddrage medarbejderne.

Gennem uddannelse forventer deltagerne at tilegne sig viden eller færdigheder, der kan anvendes direkte i jobbet, og som desuden kan medvirke til at give deltagerne tryk i jobbet, og/eller som f.eks. kan medvirke til lønforhøjelse. Selvom gruppen deltager frivillige i efteruddannelse, kan der således være mange elementer af indirekte tvang forbundet med uddannelsesdeltagelsen (Ahrenkiel m.fl., 1999).

Der er mange barrierer for de kortuddannedes uddannelsesdeltagelse:

- Medarbejderne er utrygge ved deres manglende skolekundskaber
- Medarbejderne oplever ikke et uddannelsesbehov i deres job
- De er usikre på, hvorvidt deres uddannelsesdeltagelse overhovedet vil være anvendelig på arbejdspladsen bagefter - hvilket blandt andet hænger sammen med deres usikkerhed på, hvorvidt virksomheden overhovedet vil anvende deres nytilegnede kvalifikationer

En undersøgelse blandt mange mandlige kortuddannede i alderen 40 - 60 år viser, at en af de store hindringer for denne gruppes uddannelsesdeltagelse er, at der er for meget travlhed på arbejdspladserne til, at deltagelse i efteruddannelse forekommer som en realistisk mulighed (Christensen m.fl., 1998). Desuden viser undersøgelsen, at fraværet af uddannelsesmuligheder i sig selv er en begrænsende faktor for gruppens uddannelsesinteresse. Denne gruppe af mænd har en generel arbejdspladsorienteret uddannelsesmotivation, der stiller krav og forventninger om, at uddannelsen skal kunne bruges direkte i arbejdet, og gruppen ønsker derfor især uddannelsesforløb og kurser, som er relaterede til deres arbejdsituation.

De faglærte lønmodtagere identificerer sig ofte mere med deres fag eller profession end med et bestemt job eller en bestemt virksomhed. Deres uddannelsesinteresser er knyttet til deres fagidentitet samt til at kunne lære mere specialiserede og udfordrende faglige opgaver, og de betragter ofte regelmæssig efteruddannelse som en integreret del af læring i arbejdet og som et konkret behov på grund af den faglige og teknologiske fornyelse. Hos andre faglærte bygger fagidentiteten mere på tilknytning til det sociale fællesskab end på udøvelsen af deres faglige kvalifikationer (Jørgensen, 1999).

En undersøgelse viser, at mere end en tredjedel af alle LO-medlemmer godt kunne tænke sig at skifte arbejde til en anden virksomhed. Undersøgelsen viser også, at mange har

en uddannelsesinteresse, der rækker ud over det job og den virksomhed, hvor de i dag er ansat. Der er f.eks. en del medarbejdere, der har ønsker om at tilegne sig almene kvalifikationer som f.eks. matematik, sprog og edb, der generelt kan forøge deres valgmuligheder på arbejdsmarkedet. Heri ligger en interessemodsætning, da virksomheder normalt kun vil acceptere uddannelse, der retter sig mod virksomheden og jobbet. Desuden viser en undersøgelse blandt LOs ufaglærte medarbejdere, at halvdelen af dem ikke mente, at de havde mulighed for at deltage i efteruddannelse (Jørgensen, 1999).

### **Virksomhedsledere og mellemledere**

Tidligere var mange virksomhedsledere ikke opmærksomme på medarbejderudvikling som led i virksomhedens strategi, men den stigende professionalisering af de øverste ledere i mange virksomheder betyder, at disse er opmærksomme på betydningen af medarbejderudvikling. Der kan dog var langt fra ord til handling, og det har derfor stor betydning for uddannelsesgraden, hvorvidt den enkelte virksomhed har en særskilt personalefunktion, der kan sikre en gennemførelse af virksomhedens uddannelsesinteresser. Her kommer især de mindre virksomheder til kort, da personalefunktionen ofte ligger hos de faglige ledere. Mange mindre virksomheder har dermed ikke ledere, der har en uddannelsesmæssig baggrund for at tage sig af medarbejdernes uddannelse.

En undersøgelse fra SUM-projektet viser, at langt de fleste virksomheder - uanset størrelse - tillægger medarbejderkvalifikationerne stor betydning for indtjeningen. Det er dog også i denne undersøgelse de store virksomheder, der tillægger det størst betydning. Over 60% af alle virksomheder med under 50 ansatte tillægger medarbejderkvalifikationerne stor betydning for indtjeningen, mens det samme er tilfældet for ca. 75% af virksomhederne med 200 - 500 ansatte og for knap 100% af virksomhederne med over 500 ansatte (Finansministeriet, 1994).

Virksomhedernes interesser i at få medarbejderne til at deltage i uddannelse kan f.eks. hænge sammen med indførelse af ny teknologi i virksomheden eller indførelse af nye organisationsformer. I forbindelse med indførelse af ny teknologi er det ofte nødvendigt, at medarbejderne deltager i en eller anden form for efteruddannelse. Denne efteruddannelse kan bestå i kursusdeltagelse, men uddannelsen kan også bestå i virksomhedsintern oplæring, der f.eks. knytter sig tæt til betjening af en nyindkøbt maskine på virksomheden. I de tilfælde, hvor virksomhedens interesse knytter sig til organisationsudvikling, er virksomhedens interesse i uddannelse af medarbejderne mere bred, og der er en stor sandsynlighed for, at såvel virksomheden som den enkelte medarbejder kan drage fordel af uddannelsesdeltagelsen i andre sammenhænge end i dem, uddannelsen i første omgang var tænkt ind i. Uddannelsesdeltagelsen vil således skabe en større fleksibilitet i virksomheden, der kan være til gavn for alle parter.

De fleste virksomheder har en interesse i at fastholde deres medarbejdere - såvel under udsving i ordremængden som i almindelighed - da introduktion af nye medarbejdere i de fleste tilfælde vil koste virksomheden både penge og tid. Uddannelse til medarbejderne er blot én af måderne, hvorpå virksomheden kan forsøge af fastholde medarbejderne. Uddannelse betragtes i nogen grad som et personalegode, der kan medvirke til at fastholde gode medarbejdere, og mange virksomheder benytter sig af at lade medarbejderne deltage i uddannelse i 'døde perioder'. I det sidstnævnte tilfælde er der dog en vis risiko for, at medarbejderne ikke føler sig specielt motiveret til at deltage i det uddannelsesforløb, som virksomheden sender dem på (Ahrenkiel m.fl., 1999).

Det er ofte især mellemliderne, der har en meget restriktiv holdning til medarbejdernes uddannelsesdeltagelse. Denne ledergruppe har meget kortsigtede interesser, der tager udgangspunkt i at få løst de daglige opgaver, som de ser ud her og nu. Mellemliderne er ofte pressede af effektivitetskrav og af den økonomiske styring. Medarbejdernes deltagelse i uddannelse, der knytter sig organisationsudvikling, kan ofte opleves som en trussel for medarbejderne. Dette er f.eks. tilfældet ved indførelse af selvstyrende grupper, der i mere eller mindre grad kan overflødiggøre mellemliderne, men mellemliderne kan også føle deres position truet uden, at uddannelsesdeltagelsen er knyttet til organisationsændringer. Dette var f.eks. tilfældet, da Vestjyske Slagterier i Herning (slagteriet fusionerede i 1998 med Danish Crown) gennemførte et uddannelsesprojekt blandt slagteriarbejderne (Jørgensen, 1999).

Som tidligere nævnt er der en del virksomhedsledere, der kun vil acceptere uddannelse, der retter sig direkte mod virksomheden og løsningen af de faglige opgaver, men der er dog også virksomheder, der er mere fremsynede, og som også tilbyder almenkvalificerende efteruddannelse til medarbejderne. En undersøgelse blandt kortuddannede slagteriarbejdere på Steff-Houlberg viser, at medarbejderne i vid udstrækning valgte almene fag i de uddannelsesforløb, som slagteriet indbød dem til at deltage i. Til mellemlidernes overraskelse viste det sig, at medarbejdernes deltagelse i almen fag som f.eks. psykologi havde stor indflydelse med medarbejdernes løsninger af de faglige opgaver, da medarbejderne efter uddannelsesdeltagelsen udviste f.eks. større ansvarlighed og åbenhed over for forandringer på arbejdspladsen (Jørgensen, 1999).

De forskellige undersøgelser om de kortuddannedes og de ufaglærtes ønsker og valg af uddannelse, fremkommer med meget forskellige resultater. Nogle undersøgelser viser, at denne gruppe kun udviser interesse for uddannelse, der relaterer sig stærkt til de faglige kvalifikationer, mens andre undersøgelser viser, at gruppen også - eller i højere grad - prioriterer de mere almene kvalifikationer. Denne variation i undersøgelsesresultaterne hænger blandt andet dels sammen med hvilke uddannelsesmuligheder, de adspurgte grupper rent faktisk har haft i deres arbejdsliv og dels af hvilke kvalifikationer, de mener at kunne bruge i deres arbejdsliv eller i deres fritid. Endelig har måden, der bliver spurgt på, samt hvem, der spørger, også betydning. Der er desuden en stærk tendens til, at medarbejdere, der har gode erfaringer med deltagelse i efteruddannelse, bliver motiveret til at deltage i yderligere uddannelse.

Christian Helms Jørgensen, der forsker i uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede, beskriver, hvordan medarbejderuddannelse er præget af et dobbelt paradoks:

1. Virksomhederne giver udtryk for, at de lægger størst vægt på medarbejdernes sociale og personlige kompetencer, men i deres praktiske uddannelsesarbejde tænker de ofte uddannelse meget teknisk og nytteorienteret.
2. Mange medarbejdere oplever et personligt behov for en social og kulturel nyorientering, men i praksis prioriterer de oftest uddannelse, som forbedrer deres chancer i konkurrence om de gode job - eller et job overhovedet (Jørgensen, 1999).

Uddannelse har - og er fortsat i mange brancher - været betragtet som et offentligt gode, som virksomhederne ikke selv har skullet betale for. Virksomhedernes manglende motivation for at igangsætte uddannelse for medarbejdere, hænger desuden sammen med den høje mobilitet på det danske arbejdsmarked. Virksomhederne har anvendt en ud-

præget 'fyr og hydr' politik, der ofte har kunnet sikre dem kvalificeret arbejdskraft. Virksomhedernes interesse i at have kvalificerede medarbejdere, kan dog ikke på sigt sikre virksomhederne den rette arbejdskraft. Med de små årgange og de mange ældre, der forlader arbejdsmarkedet, vil der fremover blive mere kamp om de kvalificerede medarbejdere.

Det er af væsentlig betydning for uddannelsesinteressen, i hvilket omfang virksomhederne tilrettelægger det daglige arbejde ud fra medarbejdernes interesser, ønsker og behov. Hvis medarbejderne ikke har indflydelse på egen arbejdsituation, og ikke får mulighed for at udtrykke deres interesse i forhold til arbejdets indretning og udfoldelse, falder deres uddannelsesmotivation. Samtidig peger gruppen på, at de har brug for grundlæggende skolekundskaber og bedre information om uddannelsesmulighederne. Lidt overraskende viser undersøgelsen, at det især er mændene under 50 år, der er markant orienteret mod voksenuddannelsens arbejdslivsrettethed, men dem over 50 år snarere er interesserede i at få tilbud om at kunne udvikle sig personligt og få almen kundskab, samfunds- og selvforståelse m.v.

### **Tillidsrepræsentanter og medarbejdernes faglige organisationer**

Tillidsrepræsentanterne på virksomhederne har blandt andet til opgave at sikre den faglige organisations medlemmer de bedst mulige betingelser. Ofte vil de faglige organisationer - og dermed ofte også tillidsrepræsentanterne - stille sig positivt over for virksomhedens ønsker om, at medarbejderne deltager i uddannelse, der kan gøre dem mere kvalificeret til at udføre arbejdet. Øget uddannelsesniveau til en medarbejdergruppe giver muligheder for såvel bedre arbejdsbetingelser som for højere løn. Almindeligvis vil medarbejderne se deres interesser i at få forbedret arbejdsbetingelserne og at få højere løn, men en del af medarbejderne bliver utrygge ved, at disse forhold bliver knyttet sammen med uddannelsesdeltagelse og ændrede arbejdsfunktioner.

Uddannelsesforskere peger på, at disse barrierer mod uddannelse hos nogle medarbejdere ikke må forstås som barrierer i forståelse af at være en beklagelig hindring, men ud fra ordets anden betydning, hvor barrierer forstås som et forsvarsværk for nogle opnåede kvaliteter i arbejdslivet - og at uddannelse opfattes som en trussel herimod af nogle af medarbejderne (Sommer og Sørensen, 1998). Nogle medarbejdere har det som udgangspunkt bedst med at få lov til udføre de arbejdsfunktioner, de har stor rutine i at udføre, og som ikke kræver deltagelse i efteruddannelse, og dermed kan der opstå en interessekonflikt mellem medarbejderne og tillidsrepræsentanterne.

En række uddannelsesprojekter, der er igangsat og støttet af slagteribranchen, viser dog, hvordan slagteriarbejdernes faglige organisationer kan medvirke til, at der igangsættes uddannelsesforløb, der tilgodeser medarbejdernes interesser (Jørgensen, 1999). Der er i mange overenskomster indarbejdet frihed til deltagelse i uddannelse, men hvis virksomhederne ikke gør noget aktivt for medarbejdernes uddannelsesdeltagelse, bliver det ofte ikke til noget. Uddannelse er kun sjældent et kampfelt, hvor tillidsrepræsentanterne på medlemmernes vegne går ind og stiller krav til virksomheden.

### **Interessekonflikter**

Ligesom der kan være interessekonflikter mellem ledere og medarbejdere samt mellem tillidsrepræsentanter og medarbejdere, kan der være interessekonflikter mellem medarbejderne. Medarbejderne er jo ikke én samlet gruppe med samme behov, ønsker og interesser. Såvel den enkelte medarbejders livserfaringer som arbejds erfaringer er med til at



påvirke medarbejderens interesse - eller mangel på samme - for at deltage i uddannelse. På arbejdspladser, hvor der er mange medarbejdere, der af forskellige grunde ikke er motiverede for at deltage i uddannelse, kan det således være vanskeligt for de uddannelsesinteressede medarbejdere at fremkomme med deres ønsker, ligesom det kan være svært at stille sig positiv over for uddannelsesinitiativ på arbejdspladsen, hvis stemningen på arbejdspladsen er imod virksomhedens ønsker om, at medarbejderne skal deltage i uddannelse.

Muligheden for konflikter om uddannelsesdeltagelse mellem forskellige medarbejdergrupper på virksomheder vil formentlig blive øget i de kommende år. Der kommer mange unge ud på arbejdsmarkedet, og de unge stiller i stigende grad forventninger og krav til mening, indhold og selvbestemmelse i arbejdet (Birgitte Simonsen, 1998). Med øgede krav til f.eks. selvbestemmelse i arbejdet, vil der også blive stillet krav til udviklingsprocesser, involvering og kontinuerlig uddannelse. De nye unge medarbejdere på arbejdsmarkedet er krævende, og virksomhederne har endnu kun ses en snert heraf, mens uddannelsesinstitutionerne længe har haft 'de nye unge' tæt på livet. Mange uddannelser omlægges i disse år, så de såvel indholdsmæssigt som didaktisk i højere grad lever op til de krav og forventninger, som de unge har.

### **3.3.6 Uddannelsespolitik i virksomhederne**

En undersøgelse fra 1995 blandt 3.632 virksomheder viste, at kun 23% af virksomhederne havde en nedskrevet uddannelsespolitik (AIM-Nielsen, 1995). Det var således kun for 17% af de mindre virksomheder med op til 39 ansatte, der havde en nedskrevet uddannelsespolitik, mens det var tilfældet for 35% af virksomhederne med 40-99 ansatte og for 57% af virksomhederne med 100 eller flere ansatte. Statistikken viser dermed, at jo større virksomheden er, jo større sandsynlighed er der også for, at virksomheden har en nedskrevet uddannelsespolitik.

At en virksomhed ikke har en nedskrevet uddannelsespolitik betyder naturligvis ikke, at virksomheden ikke har en uddannelsespolitik overhovedet. De fleste virksomheder har holdninger til medarbejdernes deltagelse i uddannelse - også selvom disse holdninger ikke står smukt formuleret på et stykke papir. I mange virksomheder udspiller der sig en praksis med hensyn til uddannelse, som i de fleste tilfælde hurtigt kunne nedfældes.

En virksomheds uddannelsespolitik hænger snævert sammen med virksomhedens personalepolitik - igen uanset om denne er nedskrevet eller ej. Personalepolitikken kan udover uddannelsespolitikken f.eks. indeholde virksomhedens politikker for rekruttering, fastholdelse og afvikling af arbejdskraft. Som vi tidligere har været inde på, er der virksomheder, der lægger stor vægt på at efteruddanne deres medarbejdere, mens der er andre virksomheder, der gør meget lidt - eller intet - ud af det. Det vil typisk være de virksomheder, der gør meget ud af at uddanne medarbejderne, der har en formuleret uddannelsespolitik. Omvendt er der mange eksempler på, at der blandt de virksomheder, der ikke har en formuleret uddannelsespolitik, alligevel er mange, der gør meget ud af at uddanne deres medarbejdere.

Blandt de virksomheder, der har stort udsving i arbejdsmængden i løbet af et år, er det virksomhedernes personalepolitik, der er afgørende for, hvordan den enkelte virksomhed løser problemet med det svingende behov for arbejdskraft. I nogle virksomheder opnås fleksibiliteten ved, at medarbejderne bliver hyret og fyret efter behov. I denne ty-

pe virksomhed vil der almindeligvis ikke blive lagt vægt på uddannelse, og virksomheden vil næppe have en egentlig uddannelsespolitik - nærmere en minuspolitik!

I andre virksomheder lægger personalepolitikken op til, at udsvingene i arbejdsopgaverne håndteres ved, at medarbejderne i perioder påtager sig overarbejde, mens de i andre perioder f.eks. afspadserer, går på fordeling eller bliver tilmeldt kurser. Dette er f.eks. tilfældet inden for grovvarerektoren (Sommer og Sørensen, 1998), men det er også tilfældet for mange andre arbejdsområder, hvor AMU er den typiske uddannelsesleverandør (Ahrenkiel, m.fl., 1999). Medarbejdernes deltagelse i uddannelse kan i disse tilfælde let få et lidt tilfældigt præg, da det er virksomhedens sæsonprægede arbejdsopgaver, der er bestemmende for, hvornår medarbejderne skal deltage i uddannelse, og ikke hvornår de relevante kurser er placeret på året. Dette betyder, at den primære uddannelse i disse virksomheder kommer til at bestå i intern læring som f.eks. sidemandsoplæring. Den formaliserede uddannelse kommer derved let til at træde i baggrunden - også i de tilfælde, hvor medarbejderne føler et stærkt behov for at tilegne sig nogle kvalifikationer, der ikke kan tilegnes gennem intern læring.

Virksomhedernes uddannelsespolitik udspringer således af virksomhedernes personalepolitik - uanset om nogen af disse politikker er nedskrevet eller ej. Tæt knyttet til virksomhedernes uddannelsespolitik er den måde, hvorpå virksomhederne håndterer planlægningen af medarbejdernes uddannelse. Som vi skal komme nærmere ind på i det næste kapitel, betyder medarbejdernes deltagelse i uddannelse langt fra, at uddannelsesdeltagelsen for den enkelte medarbejder - eller for den samlede gruppe af medarbejdere - er sat ind i en større ramme, der på sigt tilgodeser såvel den enkelte medarbejders som virksomhedens behov.

## 4 Uddannelsesplanlægning

I dette kapitel vil vi først se overordnet på begrebet uddannelsesplanlægning. Efter en beskrivelse af den planlægning af uddannelse, der foregår i de undersøgte virksomheder i Frederiksborg Amt, vi se nærmere på, hvordan der foregår uddannelsesplanlægning i danske virksomheder. I denne forbindelse vil vi blandt andet henvise til en række undersøgelser. Når temaet uddannelsesplanlægning er i centrum for mange undersøgelser og meget debat i disse år, hænger det dels sammen med, at de øgede kvalifikationskrav til medarbejdere er stærkt stigende, og dels at dette sker samtidig med, at tilgangen af arbejdskraft til arbejdsmarkedet er faldende.

Vi har valgt at udarbejde og præsentere en model, der beskriver uddannelsesplanlægningsprocessen, som den kunne foregå i virksomheder. Modellen er faseopdelt, og det er vores overbevisning, at virksomhederne i planlægning af uddannelse bør gennemgå alle faserne. Undervejs giver vi en række gode råd og eksempler.

Der er udarbejdet en lang række uddannelsesplanlægningsværktøjer, som kan anvendes af virksomheder i forbindelse med planlægning af medarbejderuddannelse. I kapitlet præsenterer vi en række af disse værktøjer samtidig med, at vi dog påpeger, at uddannelsesplanlægning ikke er gjort med at vælge et værktøj. Nogle af værktøjerne er meget omfattende, og kan på nogle punkter minde om dele af den uddannelsesplanlægningsmodel, som vi selv har udarbejdet, mens andre værktøjer kun fokuserer på en enkelte eller nogle få af faserne.

Endelig afslutter vi kapitlet med at opsummere nogle af de muligheder og barrierer, der er for gennemførelse af uddannelsesplanlægning i virksomheder.

### 4.1 Forskellige former for uddannelsesplanlægning

I undersøgelsen, der danner grundlag for denne rapport, fokuserer vi primært på den planlægning af uddannelse - eller mangel på samme - der foregår i virksomheder, der har en eller anden form for vækst- eller udviklingspotentiale. Det er dog ikke kun virksomheder, der planlægger uddannelse for medarbejderne. Mange medarbejdere er selv interesserede i at planlægge deres uddannelsesdeltagelse i det omfang, de nu har mulighed for det. Da vi her taler om uddannelsesplanlægning i virksomheder, kan det dog ikke undgås, at medarbejdernes muligheder for at deltage i planlægning af deres egen uddannelse er stærkt afhængig af, hvordan den enkelte virksomhed stiller sig til medarbejderens uddannelsesdeltagelse samt i hvilket omfang, virksomheden vil anvende ressourcer på at planlægge medarbejdernes uddannelse. Vi vil i dette afsnit se lidt nærmere på, hvad begrebet uddannelsesplanlægning dækker over.

Når en virksomhed beslutter sig til at lade medarbejderne deltage i uddannelse - i større eller mindre omfang i samarbejde med den enkelte medarbejder eller eventuelt med tillidsmandssystemet - skal selve uddannelsesforløbet planlægges. En del af den uddannelse, som medarbejderne deltager i, er planlagt af - eller i samarbejde med - forskellige uddannelsesinstitutioner. Arbejdsmarkedsuddannelserne, erhvervsskolerne og voksen-

uddannelsescentrene er nogle af de store uddannelsesinstitutioner, der gennemfører en væsentlig del af den efteruddannelse, som faglærte- og ikke-faglærte lønmodtagere deltager i. Disse uddannelsesinstitutioner er statsligt styrede, og staten er dermed en væsentlig aktør i den uddannelsesplanlægning, der gennemføres i Danmark. Dette sker gennem lovgivning om uddannelsernes mål og indhold samt gennem bekendtgørelser fra ministerier. For f.eks. arbejdsmarkedsuddannelser er det udvalg, der er nedsat af de faglige organisationer, der udformer de konkrete undervisningsplaner for de forskellige uddannelsesforløb.

Virksomhedernes tilgang til planlægning af medarbejdernes uddannelse varierer meget. Uddannelsesforskeren Christian Helms Jørgensen har udarbejdet en oversigt over forskellige former for virksomhedsnær uddannelsesplanlægning (Jørgensen, 1999):

### Former for virksomhedsnær uddannelsesplanlægning

	<b>Reaktiv</b> (kortsigtet)	<b>Proaktiv</b> (langsigtet)
Udgangspunkt i <b>ledelsens</b> / virksomhedens behov	<b>1</b> Jobbeskrivelser → oplæring og kurser	<b>2</b> Virksomhedstrategi → obligatorisk uddannelsesplan
Udgangspunkt i <b>medarbejdernes</b> egne ønsker og interesser	<b>3</b> Spørgeskemaundersøgelse om uddannelsesønsker → selvvalgt uddannelsesforløb	<b>4</b> Vejledningskursus eller fremtidsværksted → personlig plan for uddannelse

Herunder følger en kort forklaring på de fire former for uddannelsesplanlægning<sup>1</sup>:

1. Den kortsigtede planlægning med udgangspunkt i virksomhedens behov er den mest udbredte tilgang, der oftest foregår ved, at der sker ændringer i arbejdsopgaverne eller ved, at der stilles nye kundekrav til kvaliteten af produkterne. Uddannelse af medarbejderne indtænkes ikke i planlægningen af ændringer i produktion, teknologi og organisation. Gennemførelsen af uddannelse bliver ofte tilfældig og ad-hoc-præget. Planlægningen afspejler kun de aktuelle kvalifikationsbehov, og medarbejdernes interesser og ønsker inddrages ikke. Planlægningen resulterer i, at medarbejderne deltager i forskellige former for oplæring og kurser.
2. I den langsigtede og virksomhedsrettede planlægning bygger uddannelsesbehovet på en analyse af virksomhedens fremtidige kvalifikationsbehov, og dette kan medføre,

<sup>1</sup> En nærmere gennemgang af de fire former for uddannelsesplanlægning kan læses i Christians Helms Jørgensens ph.d.-afhandling.

at der inddrages bredere og almene uddannelsesforløb i planlægningen. Medarbejdernes interesser og ønsker inddrages ikke. Planlægningen resulterer i, at virksomheden udarbejder en obligatorisk uddannelsesplan, der tager udgangspunkt i ledelsens/virksomhedens behov.

3. Medarbejdernes egne umiddelbare ønsker og interesser er udgangspunktet for uddannelsesplanlægningen, og planlægningen resulterer i uddannelsesforløb, som medarbejderne selv har valgt at deltage i. Dette kan give mange medarbejdere - især de kortuddannede - en øget lyst til at deltage i uddannelse, og uddannelsesdeltagelsen har ofte positiv betydning for medarbejdernes samarbejde og engagement, når de vender tilbage til arbejdspladsen. Det er et problem, at uddannelsesdeltagelsen dels ikke er indtænkt i samspil med forandringer på arbejdspladsen, og dels at uddannelsesdeltagelsen ikke nødvendigvis har nogen sammenhæng med medarbejdernes eget livsperspektiv og fremtidsplaner.
4. Den langsigtede uddannelsesplanlægning med udgangspunkt i medarbejdernes egne behov kan være rettet mod arbejdslivet eller mod det personlige liv uden for arbejdet. Planlægningen resulterer i, at der udarbejdes personlige planer for medarbejdernes deltagelse i uddannelse. Mange kortuddannede tænker ikke i individuelle fremtidsplaner, da de ikke oplever valgmuligheder i arbejdslivet, og da de ikke har indflydelse på udformningen af egen arbejdssituation.

Uddannelsesplanlægning i virksomhederne kan således foregå på mange forskellige niveauer. Nogle virksomheder gennemfører en systematisk, langsigtet planlægning, mens andre virksomheder gennemfører en kortsigtet planlægning af uddannelse, der tager udgangspunkt i akutte uddannelsesbehov i virksomheden. I nogle virksomheder gennemføres uddannelsesdeltagelsen med så kort varsel, at man næppe kan tale om en egentlig planlægning, og man kan i hvert tilfælde ikke tale om, at uddannelsesplanlægningen er systematisk, da spørgsmålet om uddannelse i mange tilfælde først vil blive taget op igen, når et nyt akut behov opstår i virksomheden. Der eksisterer således mange niveauer for uddannelsesplanlægning, men da planlægning af uddannelse først bliver rigtig brugbar for såvel virksomheden som for medarbejderne, når den er systematisk og langsigtet, er det denne form for uddannelsesplanlægning vi vil beskrive som ønskværdig i det følgende.

Den langsigtede, systematiske uddannelsesplanlægning kan bidrage til at skabe overensstemmelse mellem medarbejdernes og virksomhedernes behov. Den kan desuden medvirke til, at der på den enkelte virksomhed dannes overblik over samspillet mellem den interne og den eksterne efteruddannelse af medarbejderne.

Christian Helms Jørgensen påpeger, at uddannelsesplanlægning desuden kan medvirke til, at der skabes sammenhæng mellem uddannelsesaktiviteter og arbejdsorganisatoriske ændringer (Jørgensen, 1999). Ifølge Jørgensen gennemføres der ofte uddannelse af medarbejderne, som ikke følges op af arbejdsorganisatoriske ændringer, der kunne være til fordel for såvel medarbejderen som for virksomhederne.

Som det vil fremgå af det følgende afsnit må uddannelsesplanlægningen i de ti undersøgte vækstvirksomheder ofte karakteriseres som kortsigtet planlægning med udgangspunkt i ledelsens/virksomhedens behov i de virksomheder, hvor der finder en planlægning af uddannelse sted.

## 4.2 Uddannelsesplanlægning i de undersøgte virksomheder

I dette afsnit vil vi se på, hvordan de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, arbejder med uddannelsesplanlægning. De 10 virksomheder er også her inddelt i de fire segmenter, vi har anvendt tidligere, således at der er en rød tråd fra den indledende beskrivelse af virksomhederne i kapitel 2, over kapitel 3's beskrivelse af hvilke uddannelsesaktiviteter, der finder sted i virksomhederne, til deres anvendelse af uddannelsesplanlægning.

### Håndværksvirksomhederne

Virksomhederne arbejder ikke med udviklings- eller strategiplaner, men de ønsker at fastholde det nuværende marked og den nuværende størrelse både hvad angår antallet af medarbejdere, omsætning og indtjeningsmæssigt. Der arbejdes derfor heller ikke med systematisk uddannelsesplanlægning eller medarbejderudvikling for de allerede ansatte medarbejdere. Virksomhederne er i stand til at leve op til de formelle krav i forbindelse med uddannelse af elever/lærlinge, og det sikres, at eleverne/lærlingene kommer igennem de forskellige arbejdsfunktioner, som uddannelsen kræves. I den ene af virksomhederne er der dog tegn på, at planlægningen af elevernes uddannelse anses for lidt besværlig. I den største af virksomhederne sker planlægningen endog ret formel med skriftlig dokumentation for, hvilke arbejdsfunktioner eleverne/lærlingene har deltaget i. Der er i ingen af virksomhederne tegn på, at erfaringerne med planlægning af elevernes/lærlingenes uddannelse overføres til planlægning af efteruddannelse for de øvrige timelønnede medarbejdere.

Som tidligere omtalt har medarbejderne i disse virksomheder i mindre udstrækning end ledelsen fokus på uddannelse. Ingen af parterne prioriterer efteruddannelse som andet end en uomgængelig nødvendighed engang imellem, som f.eks. når man mangler noget konkret viden, der skal anvendes direkte i løsning af en opgave på arbejdspladsen. For de faglærte medarbejdere, der måtte ønske det, ville der ved hjælp af efteruddannelse kunne opbygges et karriereforløb. Dette er lederen i den ene virksomhed interesseret i. Det er svært at fastholde medarbejderne, og lederen er meget bevidst om, at uddannelse kan være en mulighed for at fastholde medarbejdere. Han siger:

*[...] det kan være svært at fastholde folk. Vi har på virksomheden forsøgt at 'fasttømre' nogle nøglepersoner, men uden held. Selv om man siger til medarbejderne, at man gerne vil bygge på dem og deres kompetencer, har de ikke incitamentet til at gå ind i det. For de timelønnede er lønnen det helt centrale...".*

Den enkelte håndværker mener ikke, at det er attraktivt at deltage i videre- eller efteruddannelse. I forbindelse med den almindelige eksterne efteruddannelse vil de timelønnede medarbejdere miste deres akkordløn, og med hensyn til videreuddannelse, der kan skabe mulighed for en mellemliderstilling, er det økonomiske incitament heller ikke stort. Mellemliderfunktionen vil dels give en meget længere arbejdsuge og dels et større ansvar, og det er ikke attraktivt, specielt ikke når den økonomiske 'gulerod' ikke er større.

Lederne i den anden virksomhed fortæller, at det er meget sjældent, at medarbejderne har deltaget i efteruddannelse:

*[...]Nej, men når der er medarbejdere, der gerne vil på kursus, kan de godt komme det. For nogle år siden var der en svend, der var på kursus, som en leverandør afholdt. Det kostede ikke virksomheden noget.[..]*

Af notaterne fra interviewet fremgår det:

*[Mester] vil gerne have en medarbejder på et specielt fagligt kursus, men dels er det svært at finde et egnet kursus, og dels synes han, at det er svært at få tid og overskud til at planlægge det.*

Lederne er således i princippet positivt indstillede på medarbejdernes deltagelse i uddannelse, men når de ikke har den fornødne tid og overskud til at planlægge medarbejderuddannelse, og når medarbejderne ikke selv presser på, bliver det ikke til noget.

Samlet set er den meget begrænsede planlægning af uddannelse, der foregår i håndværksvirksomhederne, kortsigtet og med udgangspunkt i ledelsens/virksomhedens behov, altså svarende til den første form i Christian Helms Jørgensens skema (jf. afsnit 4.1).

### **Industrivirksomhederne**

Nogle af virksomhederne har systematiseret modtagelsen og introduktionen af nye medarbejdere. I ét tilfælde omfatter det planer for, hvad den nye medarbejder inden for et år vil få tilbudt af udviklingsmuligheder. Det kan f.eks. være særlige kurser eller introduktion til nye arbejdsområder.

I en anden virksomhed får nye medarbejdere udførlige planer for de første tre måneder tilsendt inden den første arbejdsdag. Der bliver udpeget en personlig ansvarlig kollega, og den 3-måneders introduktionsperiode afsluttes med en samtale med mellemlideren. Ved afslutningen af den 3-måneders periode er det ikke pointen, at medarbejderen skal være færdiguddannet i jobbet, men der skal være klare tegn på, at medarbejderen kan og vil bestride jobbet.

I en travl hverdag kan det dog være vanskeligt at fastholde de gode intentioner om løbende uddannelse, og planerne må derfor ofte vige for gennemførelse af produktionen. Virksomhederne i industrigruppen mener, at deres vækst er den største forhindring for at arbejde systematisk med uddannelse. Når der løbende skal indsluses nye medarbejdere, bliver efteruddannelse nedprioriteret.

Virksomhederne er bevidste om, at det har betydning for nye medarbejders trivsel og produktivitet, at de kender den samlede virksomhed samt virksomhedens mål og strategier, og at de kommer til at føle sig som en del af helheden. Praksis viser dog, at det også her kan være problematisk for vækstvirksomhederne at fastholde de personalemæssige udviklingsperspektiver, da virksomhederne kører med overarbejde, selv om de kontinuerligt udvider deres medarbejderstab.

Ingen af industrivirksomhederne arbejder systematisk med uddannelsesplanlægning af hele medarbejdergruppen som en vigtig faktor i forhold til at realisere den ønskede strategi. I forhold til håndværksvirksomhederne er der dog væsentligt mere fokus på

betydningen af, at medarbejderne efteruddanner sig, og uddannelse anses for at være en nødvendig investering blandt andet for at få produktionsgrupperne til at overtage nye arbejdsopgaver. Desuden finder der meget læring sted i industrivirksomhederne i det daglige arbejde på arbejdspladsen. En leder fortæller:

*[...]Medarbejderne bliver ansat til bestemte arbejdsopgaver, men hvis de har kvalifikationer og selv viser interesse for udvikling, er der gode muligheder for at komme ind på andre områder også [...].*

I en af virksomhederne gennemføres der medarbejdersamtaler. En leder fortæller:

*[...]Vi gennemfører medarbejdersamtaler, som også omfatter uddannelse, men det er svært for gruppelederne at gennemskue muligheder og behov, og for eksempel bliver en del af leverandøruddannelserne ikke altid registreret som uddannelse [...].*

Igen viser udsagnet, at intentionerne om at fokusere på efteruddannelse af medarbejderne er i virksomheden, men at gruppeledernes manglende baggrund for at gennemføre samtalerne gør det vanskeligt at bruge samtalerne optimalt. I interviewet påpeges det også, at realiteterne i dagligdagen gør det næsten umuligt at fastholde intentionerne om at gennemføre samtalerne.

En af de undersøgte virksomheder er ved at igangsætte et uddannelsesprojekt med store perspektiver. Under samarbejdsudvalget er der en uddannelsesgruppe, som sammen med den lokale teknisk skole gennemfører et uddannelsesforløb i, hvordan man kan arbejde med jobprofiler, kvalifikationsudredning og uddannelse efter SUM-metoden (Strategisk Udvikling af Medarbejderne - se senere beskrivelse af dette uddannelsesplanlægningsværktøj).

Entusiasmen og engagementet er stort hos alle deltagerne, og der har allerede været det udbytte, at man faggrupperne imellem nu er begyndt at tale om, hvordan arbejdsopgaverne skal fordeles på længere sigt. Det er en god mulighed for, at de ikke-faglærte (som i dette tilfælde er kvinder) får mere fokus på, at de også i deres job ønsker faglig mobilitet og udvikling. Dette kan både ses som et bidrag til medarbejdernes personlige udvikling og som meget hensigtsmæssigt for virksomheden, da det på mellemlang sigt ikke vil være muligt at få arbejdskraft til de traditionelle smalle job. På den måde kombineres virksomhedens, faggruppens og de individuelle ønsker.

Selvfølgelig udfordrer det de faglærte medarbejdere, at de skal 'gå af med' noget af dét, der har været deres job, og de måske oven i købet selv skal lære de ikke-faglærte op, men da virksomheden samtidig ønsker at fokusere på vedligeholdelse af produktionsudstyret, vil der formodentlig fortsat være faglige udfordringer nok på virksomheden til den faglærte gruppe.

Medarbejdergrupper på industrivirksomhederne har ifølge deres overenskomst ret og pligt til uddannelse. Det er imidlertid en retting, som ikke vurderes som havende samme vægt som f.eks. rettigheder vedrørende aflønning og fritid, og det anses f.eks. ikke for sandsynligt, at en tillidsmand vil tage en arbejdskamp på medlemmernes ret til efteruddannelse.



Det er ikke i alle virksomhederne, at der forlods er afsat midler til uddannelse af medarbejderne i produktionen, men der er i alle tre virksomheder en opfattelse af, at det ikke er økonomien, der skal stå i vejen for medarbejderens uddannelsesdeltagelse. Det gør derimod produktionen! Vækstvirksomhederne syntes, at det er svært at afse den tilstrækkelige tid til uddannelse, når der hele tiden er en produktion og nogle tidsterminer, der presser sig på.

En anden hindring for systematisk planlægning af kvalificering er, at der til en del af jobbene ikke findes beskrivelser af den viden, man skal have for at kunne arbejdet. Opfattelsen blandt medarbejderne er, at det også er vanskeligt præcist at beskrive, hvilke kvalifikationer man skal have. Der er altså tale om 'tacit knowledge', ikke italesat viden.

I en af virksomhederne er en stor del af uddannelsesbudgettet decentraliseret således, at lederne i produktionen har deres eget budget, og især vedligeholdelsesfolkene (teknikere) kommer på en del ekstern efteruddannelse. Virksomhedskulturen er desuden sådan i denne virksomhed, at det - trods et stort produktionspres - er legalt at bruge tid på at uddanne medarbejderne ved interne planlagte opkvalificeringsforløb. Blandt andet anvendes perioderne, hvor der er systematisk vedligeholdelse af produktionsudstyret, til intern oplæring. I et vist omfang er der således en form for uddannelsesplanlægning i denne virksomhed, da mange af uddannelsesaktiviteterne foregår i fastlagte perioder, når udstyret ikke kan producere. Det er først og fremmest ledelsen, der har forholdt sig til, hvad den interne læring skal koncentreres om. En af lederne fortæller, at han har et ønske om, at alle de ikke-faglærte skal kunne varetage alle pladser i deres afdeling, og at de medarbejder, der vil og har potentialet, over tid skal overtage en række af de faglærtes opgaver. Han holder derfor øje med, hvem der skal på træning/oplæring hos hvilke kollegaer og ved hvilken maskine. For den enkelte medarbejder har det indtil nu ikke været helt gennemskueligt, hvad planerne gik ud på, og der har kun i meget lille udstrækning været tale om at inddrage den enkeltes individuelle ønsker.

Der er således i nogle af virksomhederne tegn på, at planlægningen af uddannelse er ved at flytte sig fra den meget kortsigtede til den mere langsigtede. Udgangspunktet for uddannelsesdeltagelsen er ledelsens/virksomhedens behov, og uddannelsesplanlægningen ligger dermed i felt 1 - og for nogle virksomheder med en bevægelse hen imod felt 2 i Christian Helms Jørgensens skema (jf. afsnit 4.1).

### **Handels- og servicevirksomhederne**

Som tidligere omtalt har servicevirksomheden en nedskrevet uddannelsespolitik, som imidlertid ikke fører til, at der for de almindelige timelønnede medarbejdere arbejdes systematisk med uddannelse eller uddannelsesplanlægning. Det gør der til gengæld på funktionærområdet. Alle funktionærernes uddannelsesbaggrund er registreret, og der er udarbejdet individuelle uddannelsesplaner baseret på medarbejdernes og lederens vurdering. Planerne justeres i forbindelse med personaleudviklingssamtalerne.

IT-/elektronikvirksomheden arbejder ikke med systematisk uddannelsesplanlægning, men der foregår megen både formel og uformel læring såvel eksternt som internt. Medarbejdernes deltagelse i uddannelse besluttet ude i afdelingen, da det er de faglige ledere, der er i stand til at vurdere medarbejdernes uddannelsesønsker og -behov.

Der er i virksomheden primært fokus på den teknologiske udvikling af medarbejderne. Virksomhedens nye idé, mål og strategi, der blandt andet har inkluderet virksomhedsopkøb, har betydet, at virksomheden de seneste år har fungeret som både en handels- og

en servicevirksomhed. Dette har medført, at sælgerne og de tekniske specialister skal arbejde tæt sammen om løsning af kundeopgaver. Det er en ny situation for medarbejderne, og det kunne give anledning til at overveje fælles efteruddannelsesaktiviteter for disse medarbejdergrupper.

Den meget lille personaleafdeling har indtil nu ikke haft ressourcer til at få et overblik over uddannelsesbehovet i virksomheden, så den kan medvirke til, at der foregår en langsigtet, strategisk planlægning af medarbejderens uddannelse. Virksomheden kunne ellers med stor sandsynlighed have et godt udbytte af at gennemføre systematisk uddannelsesplanlægning, der kan fokusere på, hvordan med der med efteruddannelse af medarbejderne kan støttes op omkring den nye strategi, så virksomheden kan opfylde sine mål om stor vækst.

Uddannelsesplanlægningen skulle tage højde for både de interne/eksterne og de formelle/uformelle læringsveje, som virksomheden benytter sig af i forvejen. Da medarbejdernes faglige baggrunde i denne virksomhed er så forskellige, må planlægningen af uddannelse nødvendigvis også forholde sig hertil, og det må forudses, at efteruddannelsen af medarbejderne vil omfatte mange meget individuelle forløb. Uddannelsesplanlægningen vil dels skabe rum for medarbejdernes personlige udviklingsønsker, og dels vil virksomhedens fokus på uddannelse muligvis kunne være med til at tiltrække den for virksomheden meget attraktive arbejdskraft. Kontinuerlig efteruddannelse er en absolut nødvendighed i denne branche, og det er et betydeligt signal at sende til potentielle ansøgere, at virksomheden prioriterer systematisk uddannelsesdeltagelse højt.

I handels- og servicevirksomhederne er der således stor forskel på hvilken form for uddannelsesplanlægning, der gennemføres - dette gælder såvel for forskellige medarbejdergrupper inden for samme virksomhed som mellem virksomhederne. De timelønnede i servicevirksomheden 'befinder sig' i felt 1 i Christian Helms Jørgensens skema, mens funktionærerne befinder sig i felt 4. Medarbejderne i IT-/elektronikvirksomheden befinder sig i felt 3 (jf. afsnit 4.1).

Den tredje virksomhed i dette segment - virksomheden inden for detailhandel - gennemfører som tidligere omtalt en række uddannelsesaktiviteter, men virksomheden arbejder ikke med systematisk, langsigtet uddannelsesplanlægning, og udgangspunktet for uddannelsesdeltagelsen er ledelsens/virksomhedens behov.

### **Social- og sundhedsvirksomhederne**

Virksomhederne inden for social- og sundhedsområdet er de to virksomheder ud af de ti undersøgte, der ubetinget arbejder mest systematisk med uddannelse. Det gælder både med intern og eksternt læring, og det gælder såvel formel som uformel læring. De to virksomheder kan dog ikke karakteriseres som virksomheder, der arbejder med systematisk, langsigtet uddannelsesplanlægning med udgangspunkt i virksomhedernes strategi.

Begge virksomheder har igennem de seneste år gennemført et meget omfattende uddannelsesforløb for de kortest uddannede medarbejdere. Hjemmehjælpere er blevet videreuddannet til social- og sundhedshjælpere, og sygehjælpere er blevet til social- og sundhedsassistenter. Man er endnu ikke færdig med at gennemføre uddannelserne til alle medarbejdere. Næsten alle medarbejderne har ønsket at deltage i videreuddannelserne.

Det er således næsten udelukkende nogle af de ældre medarbejdere, der er tæt på pensionsalderen, der ikke har ønsket at deltage i uddannelse.

Uddannelserne tager henholdsvis 1 og 1½ år, og medarbejderne har mulighed for meritoverførsel på grund af erfaring. Både for den enkelte medarbejder og for virksomhederne har der været tale om store 'investeringer', og det har krævet mange personlige ressourcer fra medarbejderne. Medarbejdergrupperne består af kvinder, hvoraf mange oprindeligt har søgt inden for dette fagområde, fordi der var nogle jobåbninger, der ikke stillede store krav til boglig uddannelse. For mange af disse kvinder, hvoraf en del er i 40'erne og 50'erne, kræver det stor overvindelse og mod at starte på 'skolebænken' igen. For nogle medarbejdere har en velment opfordring og et mildt pres fra ledelsen samt fra kollegaer, der bakker op, været medvirkende årsager til, at disse medarbejdere på trods af store betæneligheder har kastet sig ud i uddannelsesforløb. Når uddannelsen er gennemført, er der til gengæld ingen tvivl om, at det af alle parter vurderes som en god og rigtig investering.

Typisk for begge virksomheder er det, at der løbende opstår behov for ændringer i de arbejdsopgaver, der skal varetages. Det kan enten være internt defineret, f.eks. på grund af ændret alders- og helbredsammensætning iblandt de borgere/brugere, der skal serviceres, eller det kan være opstået som følge af en ekstern politisk beslutning om f.eks. sammenlægninger eller overtagelse af opgaver fra andre enheder.

I det omfang det er muligt, forsøger lederne og de uddannelsesansvarlige at sammensætte nogle uddannelsesplaner, som ofte består af kombinationer af interne og eksterne uddannelsesforløb. Virksomhedernes uddannelsesansvarlige er meget bevidste om samtidig at have mange forskellige læringsmetoder i spil og at kombinere formaliseret, institutionaliseret uddannelse med formelle og uformelle læringsaktiviteter. Specielt i den ene virksomhed har de uddannelsesansvarlige en meget tæt kontakt med de eksterne leverandører af uddannelse.

I den ene virksomhed er en medarbejdergruppe i øjeblikket ved at uddanne sig til at overtage et nyt fagområde, og aktuelt gennemføres der f.eks. studiebesøg, oplæring ved erfarne kollegaer fra andre virksomheder, oplæring af medarbejderne af ledelsen samt eksterne kurser. Efteruddannelsen gennemføres blandt andet som halvdagsarrangementer i forbindelse med almindelige arbejdsdage. Parallelt hermed arbejder man med at udbygge det tværfaglige samarbejde. Uddannelsesforløbene forsøges gennemført som planlagt, men ligesom i de private virksomheder kommer hverdagens produktivitetspres ind og betyder, at planerne langt fra altid kan overholdes. I modsætning til de private virksomheder er det dog i disse tilfælde i vid udstrækning medarbejderne selv, der melder fra kurser eller intern oplæring, når de har en oplevelse af, at patienterne og kollegaerne ikke kan være tjent med, at de ikke kommer på arbejdet. Nogle gange skal der blot en enkelt sygemelding til, for at vagtplanen falder til jorden. Oftest går løsningen af plejeopgaverne således forud for medarbejdernes uddannelsesdeltagelse. Det er vanskeligt at se en løsning på dette problem, da virksomhederne har vanskeligt ved at fremskaffe kvalificeret arbejdskraft, der kan afløse ved uddannelsesdeltagelse. Det er således ikke nok at uddannelsesplanlægge, der skal også udvikles strategier for, hvordan det kan sikres, at uddannelsesforløbene almindeligvis gennemføres som planlagt.

På trods af ovennævnte problemer er det ikke desto mindre i de to virksomheder i social- og sundhedssektoren, at vi kommer nærmeste dét, vi har karakteriseret som syste-

matisk, langsigtet uddannelsesplanlægning, der er koordineret med virksomhedens strategi. I begge virksomheder er der ansat uddannelsesansvarlige ledere, der arbejder tæt sammen med medarbejderne om efteruddannelse, og der er gode tegn på, at virksomhederne inden for en overskuelig tid vil være i stand til at planlægge og gennemføre mere systematisk og langsigtet efteruddannelse for alle medarbejdere.

Virksomhedernes uddannelsesplanlægning befinder sig i større eller mindre grad i alle fire felter i Christian Helms Jørgensens skema. Den langsigtede planlægning af de kordannedes efteruddannelse hører til i det felt 2, mens f.eks. sygeplejerskernes efteruddannelse primært hører til i felt 3 og 4.

Vi vil i det næste afsnit se lidt mere generelt på uddannelsesplanlægning i danske virksomheder.

## **4.3 Uddannelsesplanlægning i danske virksomheder**

### **4.3.1 Udbredelsen af uddannelsesplanlægning**

En lang række undersøgelser viser, at der kun er en begrænset udbredelse af uddannelsesplanlægning i danske virksomheder. Mange virksomheder har et kortsigtet, usystematisk og snævert syn på efteruddannelse af medarbejderne, og der er mange virksomheder, som ikke har taget initiativ til at sikre en mere systematisk planlægning af medarbejdernes uddannelse.

Systematisk medarbejderuddannelse er først kommet på dagsordenen inden for de senere år, og der er meget stor forskel på graden af uddannelsesplanlægning i forskellige brancher og sektorer. Undersøgelser tyder dog på, at uddannelsesplanlægning i stigende grad kommer på dagsordenen i danske virksomheder. En undersøgelse fra 1995 blandt 3.632 virksomheder inden for 11 brancher viste, at kun 24% af alle virksomheder på det tidspunkt udarbejdede uddannelsesplaner for medarbejderne (AIM Nielsen A/S, 1995). En anden undersøgelse fra 1998, der bygger på telefoninterview med 905 offentlige og private virksomheder, har vist, at omkring halvdelen af virksomhederne havde uddannelsesplaner for deres medarbejdere. For de private virksomheder var det dog kun 40% (Arbejdsministeriet m.fl., 1999).

Selvom der må forventes at være stadig flere virksomheder, der uddannelsesplanlægger, kan det virke overraskende, at undersøgelsen fra Arbejdsministeriet m.fl. viser, at så mange virksomheder giver udtryk for, at der er udarbejdet uddannelsesplaner for medarbejderne. Det er ikke vores indtryk – hverken fra Frederiksborg-undersøgelsen eller fra de mange andre virksomheder, vi har kontakt med på Teknologisk Institut - at en egentlig uddannelsesplanlægning er særligt udbredt i danske virksomheder. Det må derfor formodes, at der er store variationer mellem vores opfattelse af, hvornår en virksomhed uddannelsesplanlægger (langsigtet, systematisk planlægning af medarbejdernes efteruddannelse) og virksomhedernes positive svar på, at de udarbejder uddannelsesplaner for medarbejderne.

Det er især de små og mellemstore virksomheder, der - på trods af en massiv informationsindsats og aktivitet fra såvel arbejdsgiverorganisationer som de faglige organisationer - stadig ikke har nogen systematisk planlagt efteruddannelse. Den tidligere nævnte

undersøgelse fra 1995 viser, at kun 20% af de mindre virksomheder havde uddannelsesplaner, mens det var tilfældet for 49% af de større virksomheder (AIM-Nielsen, 1995).

Inden for alle brancher og sektorer er der en stor del af virksomhederne, der har elever/lærlinge – både unge mennesker, der er igennem et almindeligt erhvervsuddannelsesforløb, og voksne, der bliver uddannet som voksenlærlinge. At have elever/lærlinge i en virksomhed stiller store krav til planlægning af elevernes uddannelsesforløb. Virksomheden skal dels planlægge, så det sikres, at eleverne stifter bekendtskab med de forskellige arbejdsområder, der knytter sig til de enkelte fag, og dels skal virksomheden planlægge udførelsen af arbejdsopgaverne på en sådan måde, at det kan lade sig gøre at undvære eleverne i de perioder, de skal på skole. Det kan synes meget mærkværdigt, at virksomhederne i så ringe grad er i stand til at planlægge efteruddannelse af medarbejderne, når de tilsyneladende ikke har problemer med at planlægge uddannelse for eleverne.

Uddannelsesforskeren Vibeke Andersen påpeger, at selvom en virksomhed fortæller, at den gennemfører en systematisk uddannelsesplanlægning, så er der ikke nogen garanti for, at uddannelsesplanen rent faktisk følges. Der opstår ofte forhindringer undervejs (f.eks. ændret ordretilgang, kursbevægelser, ændrede politikker), som nødvendiggør ændringer af planerne. (Andersen 1998). Desuden kolliderer gennemførelse af uddannelsesplanlægning med produktionskoncepter som 'just in time'. Dette er én af grundene til, at en del virksomheder synes, at det kan være vanskeligt at tilmelde medarbejderne til kurser på f.eks. AMU. Det tidligere nævnte eksempel fra social- og sundhedssektoren viser også, hvor vanskeligt det kan være at gennemføre efteruddannelse, når man har at gøre med patientgrupper, der SKAL passes.

En undersøgelse fra Handelshøjskolen og Dansk Management Forum viser, at Danmark ligger næstlavest af 8 europæiske lande, hvad angår andelen af virksomheder, som systematisk analyserer medarbejdernes uddannelsesbehov (Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, 1997). I erkendelse af at mange virksomheder ikke gennemfører uddannelsesplanlægning, er der fra politisk hold gjort en del for at fremme uddannelsesplanlægningen i danske virksomheder.

Arbejdsmarkedspolitikken har op igennem 1990'erne været kendetegnet af to markante indsatsområder, nemlig uddannelsesplanlægning og jobrotation. Mens den førstnævnte overvejende har fokuseret på 'opdragelse' af virksomhedsledere med henblik på bedre udnyttelse af de offentlige efteruddannelsesressourcer og den generelle opkvalificering af den beskæftigede del af arbejdsstyrken, har sidstnævnte været et vigtigt redskab i forbindelse med afhjælpning og forebyggelse af flaskehalsproblemer på arbejdsmarkedet samt opkvalificering af de svagere dele af arbejdsstyrken (Andersen, 2000). Det er et gennemgående træk i Arbejdsministeriets publikationer, at der ligger et uudnyttet potentiale hos de kortuddannede og ikke-faglærte medarbejdere, og at det med lidt mere systematisk planlægning og uddannelse er muligt at skabe væsentlige forbedringer af virksomhedernes konkurrenceevne.

Som led i regeringens voksen- og efteruddannelsesindsats blev der i perioden 1996-1998 bevilget knapt 60 mio. kr. til en uddannelsesplanlægningpulje - UPL-puljen - der skulle fremme uddannelsesplanlægning i virksomheder. Puljen skulle styrket uddannelsesplanlægning fremme virksomhedernes og medarbejdernes interesse og mo-

tivation for efteruddannelse samt udvikle den lokale uddannelseskultur i virksomhederne.

En evaluering af UPL-puljen viser, at der på det virksomhedsinterne niveau har været en betydelig effekt af puljen (Teknologisk Institut og Aalborg Universitet, 1999). Der er skabt en øget interesse og motivation for efteruddannelse, bedre behovsidentifikation på uddannelsesområdet samt forbedring af virksomhedernes konkurrenceevne. Desuden har næsten halvdelen af de deltagende virksomheder øget udgifter til efteruddannelse, selv om dette ikke var et mål i sig selv med UPL-projekterne.

Meget tyder på, at der er en gruppe af virksomheder, der ikke er motiverede for uddannelsesplanlægning, og/eller som ikke har ressourcer til at arbejde med uddannelsesplanlægning. Evalueringen peger på, at der skal gøres en ekstra formidlingsindsats, hvis disse virksomheder skal opnå gavn af de erfaringer, der er høstet i UPL-puljen.

Arbejdsmarkedsstyrelsen har i sommeren 2000 bedt Teknologisk Institut om at udarbejde materialer, der kan informere og motivere virksomheder og uddannelsesinstitutioner til arbejde med uddannelsesplanlægning. Materialerne skal udarbejdes blandt andet med udgangspunkt i de gode erfaringer fra UPL-puljen, og de skal dels henvende sig til mindre virksomheder, som søger hjælp til at igangsætte uddannelsesplanlægning og dels til uddannelsesinstitutioner og andre, der kan bistå virksomhederne med at igangsætte uddannelsesplanlægning. Der kan med dette fokus på uddannelsesplanlægning støttes op omkring statens intentioner om i år 2001 ekstraordinært at afsætte 50 mio. kr. til uddannelsesplanlægning.

Arbejdsmarkedets organisationer er også i stigende grad blevet opmærksom på nødvendigheden af uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau, og organisationerne har blandt andet bidraget med en række forskellige planlægningsværktøjer, som kan medvirke til at guide virksomhederne gennem planlægningsprocesserne. Nogle af disse planlægningsværktøjer vil blive præsenteret senere i kapitlet.

En undersøgelse blandt 500 lønmodtagere viste i 1998, at en tredjedel af de lønmodtagere, der angav at være meget interesserede i efteruddannelse, havde en personlig uddannelsesplan, der var udarbejdet af virksomheden (Sørensen m.fl., 1998). Til sammenligning havde arbejdspladsen kun udarbejdet uddannelsesplaner for 7% af de lønmodtagere, som ikke var meget interesserede i uddannelse. Der er således et markant sammenfald mellem uddannelsesplaner og uddannelsesmotivation. Det kan udlægges på to måder. Det kan være et tegn på, at det er lønmodtagerens egen interesse og motivation, der har betydning for, om arbejdspladsen udarbejder uddannelsesplaner. Det kan også være en indikation af, at en bevidst og systematisk uddannelsespolitik på arbejdspladsen kan være med til at øge medarbejdernes motivation for uddannelse.

Undersøgelsen fra 1998 viste sammenhæng mellem virksomhedernes uddannelsesplanlægning og medarbejdernes personlige udbytte. Det personlige udbytte ved uddannelsesdeltagelsen var således størst blandt de lønmodtagere, der havde en individuel uddannelsesplan. De opnåede både en større arbejdsglæde og effektivitet, og de fik bedre muligheder for at skifte job og bedre løn end andre.

Uddannelsesforskeren Christian Kjærsgaard påpeger, at der med overgang til organisering af arbejdsprocesser, der ikke bygger på den tayloristiske arbejdsorganisering med

mekaniseret samlebåndsproduktion og masseproduktion, er et stort behov for modernisering og nytænkning af uddannelsesplanlægning (Kjærsgaard, 1998). Undersøgelser viser, at arbejdernes forventninger til egne indflydelsesmuligheder i arbejdet spiller en særdeles afgørende rolle for deres motivation til at deltage i uddannelse og arbejdsorganisatorisk udvikling (Kjærsgaard, 1996). I det omfang at manglende uddannelsesplanlægning kan have sammenhæng med manglende motivation hos medarbejderne, er der således peget på nogle muligheder for at øge denne motivation gennem øget indflydelse og ansvar til medarbejderne.

#### **4.3.2 Virksomhedernes planlægningshorisont**

En virksomheds planlægningshorisont kan måles ved, hvor lang tid i forvejen virksomheden er i stand til at forudse medarbejdernes uddannelsesbehov og tilmelde dem til kurser eller at igangsætte interne læringsforløb, der kan rette op på det manglende kvalificeringsbehov.

En undersøgelse fra 1995 viste, at planlægningshorisonten var 1 - 2 måneder for 25% af virksomhederne, mens kun 14% af virksomhederne var i stand til at planlægge mere end et halvt år frem. Planlægningshorisonten varierede med virksomhedsstørrelsen, således at de store virksomheder havde en længere planlægningshorisont end resten af virksomhederne. Der var således 26% af virksomhederne med over 100 ansatte, der havde en planlægningshorisont på mere end 6 måneder (AIM-Nielsen, 1995).

I afsnit 3.3.3 viste vi, at der er stor variation på, hvor meget efteruddannelse forskellige grupper af medarbejdere deltager i. Jo højere uddannelse - eller jo højere placering i virksomhedens hierarki, en medarbejder har - jo mere uddannelse deltager personen i. Det samme fænomen gør sig alt andet lige gældende for planlægning af medarbejdernes uddannelse. En 10 år gammel undersøgelse viste, at planlægningshorisonten for mere end halvdelen af virksomheder, der beskæftiger kortuddannede, var mindre end en måned (Jørgensen m.fl., 1990). Der kan være sket meget på 10 år, men når vi ser på de øvrige statistikker om virksomhedernes uddannelsesplanlægning, har vi ikke den store tiltro til, at der er sket så meget på feltet, hvad angår de kortuddannede.

Som vi tidligere har nævnt, er det, at der bliver planlagt uddannelse i virksomhederne, dog ikke det samme som, at der bliver gennemført uddannelse. En evaluering af den tidligere nævnte UPL-pulje viser, at 40% af medarbejderne havde oplevet, at planlagte kurser ikke blev gennemført (Teknologisk Institut og Aalborg Universitet, 1999). Hovedbegrundelserne for, at kurserne ikke blev gennemført var typisk, at virksomhedsledelsen aflyste på grund af travlhed, eller fordi kursusudbyderen aflyste kurset.

#### **4.3.3 Uddannelsesplanlægning for forskellige medarbejdergrupper**

Da den manglende kompetenceudvikling især vedrører de kortuddannede og de ikke-faglærte (jf. afsnit 3.3.3), er der i disse år stærkt fokus på, at denne gruppe af lønmodtagere deltager i systematisk efteruddannelse. Dette fokus fremgår såvel af forskellige lovtiltag fra politikerne som af udmeldinger fra fagbevægelsen. Fagbevægelsen er dels interesseret i, at udvikling af arbejdspladserne sker gennem inddragelse af medarbejderne, og dels har fagbevægelsen en interesse i, at medlemmerne løbende kvalificeres, så de kan leve op til fremtidens kvalifikationskrav.

Der udarbejdes oftere uddannelsesplaner for højtuddannede end for folk uden højere uddannelse. Telefoninterview med lønmodtagere viste i 1998, at kun 28% af medarbej-

derne havde uddannelsesplaner, og at dette kun var tilfældet for 21% af de timelønnede (Teknologisk Institut og IFKA, 1998). En anden undersøgelse har vist, at der kun var udarbejdet uddannelsesplaner for 22% af de kortuddannede, mens 44% af de højere funktionærer havde uddannelsesplaner (Arbejdsministeriet m.fl., 1999).

Ligesom det er vanskeligt at få igangsat uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder samt i virksomheder inden for brancher med lille uddannelsestradition, er det altså også vanskeligt at få igangsat uddannelsesplanlægning for de kortuddannede. Evalueringen af UPL-puljen viser, at det heller ikke i dette projektet lykkedes at få et centralt fokus på de kortuddannede og uddannelsessvage på arbejdsmarkedet (Teknologisk Institut og Aalborg Universitet, 1999).

Undersøgelsen fra 1998 viste desuden, at lønmodtagernes anciennitet ikke har væsentlig betydning for, om deres uddannelse planlægges. Det fremgik dog af undersøgelsen, at de yngre lønmodtagere under 40 år oftere har uddannelsesplaner end dem over 40 år. Endelig viste undersøgelsen, at der er lidt flere kvinder end mænd, der har uddannelsesplaner (Teknologisk Institut og IFKA, 1998).

Christian Helm Jørgensen påpeger, at uddannelsesplanlægning, der sigter på at give kortuddannede muligheder for at udvikle personlige kvalifikationer og at bearbejde de kortuddannedes modstand mod uddannelse, må tage udgangspunkt i, at medarbejderne tager aktiv del i planlægningsprocessen, da de derved kvalificeres til at tage ansvaret for planlægning af deres egen uddannelse (Jørgensen, 1999). Han gør dog også opmærksom på, at dette forudsætter en afklaring af medarbejderens egne behov og interesser, kendskab til virksomhedens strategi, kendskab til fremtidens arbejdsmarkedet samt kendskab til de uddannelsesmuligheder, der er til rådighed.

#### **4.3.4 Anvendelse af eksterne samarbejdspartnere**

Uddannelsesplanlægning i virksomheder sker dels som en intern og dels som en ekstern proces. Internt gennemføres uddannelsesplanlægning ofte som et samarbejde mellem virksomhedens ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere.

Afhængigt af den enkelte virksomhed og dens organisation er det lederen, en mellemlider, en personaleleder eller en uddannelseskonsulent, der alene eller i samarbejde med en eller flere af de andre har ansvaret for, at medarbejdernes uddannelse planlægges. Som tidligere nævnt er der oftest mere opmærksomhed på medarbejdernes uddannelse i virksomheder, der har medarbejdere ansat, der er direkte ansvarlig for at sikre uddannelse og kontinuerlig kvalificering af medarbejderne, og som har en professionel baggrund for at tage sig af medarbejderudvikling. Det er også ofte i denne type af virksomheder, at medarbejderne bliver inddraget i beslutninger vedrørende uddannelsesdeltagelse og -planlægning.

I en lang række virksomheder foregår der en del uformel og/eller formel læring internt i virksomheden, men de fleste virksomheder benytter sig i større eller mindre grad også af ekstern, formaliseret uddannelse i form af f.eks. kurser. Denne eksterne uddannelse gennemføres på en lang række forskellige uddannelsesinstitutioner - såvel offentlige som private - og dette kræver en eller anden grad af samarbejde mellem uddannelseskonsulenter fra uddannelsesstederne og de interne uddannelsesinteressenter i virksomhederne. De eksterne uddannelseskonsulenter kan bidrage med informationer om de for-



skellige uddannelsesmuligheder, som den enkelte institution kan tilbyde, og de kan også hjælpe virksomhederne med at planlægge uddannelsesforløbene for medarbejderne.

Det er meget almindeligt, at AMU-centrene har kontakt til de fleste virksomheder i deres lokalområde (Gregersen og Holek, 1996), men også på mange andre uddannelsesinstitutioner er der ansat konsulenter, der har til opgave at have en tæt kontakt til områdets virksomheder. Ofte vejleder konsulenterne kun om de uddannelsesforløb, der kan gennemføres på de institutioner, som de selv er ansat ved, men der er også eksempler på, at konsulenterne fra forskellige uddannelsesinstitutioner samarbejder om at tilrettelægge uddannelsesforløb, der inddrager to eller flere uddannelsesinstitutioner. Dette er blandt andet tilfældet for VUC og AMU, som f.eks. har gennemført en lang række uddannelsesforløb i forbindelse med Voksenuddannelsespuljen (Andersen og Illeris, 1995), men som også i de senere år i fællesskab har gennemført mange uddannelsesforløb for virksomheder.

Virksomhedernes samarbejde med uddannelsesinstitutionernes konsulenter kan være meget givtigt. En kvalitativ undersøgelse blandt 33 østjyske virksomheder viser, at det især er de store virksomheder med over 100 ansatte, der har et tæt samarbejde med skoler og uddannelsesinstitutioner i lokalområdet, og at disse kontakter indgår som et væsentligt element i virksomhedernes strategiske overvejelser (Andersen, 2000; Andersen, 1997).

Der kan være en risiko for, at virksomhederne i for høj grad lader sig styre af dét, den enkelte uddannelsesinstitution, de er kommet i forbindelse med, kan tilbyde af uddannelsesmuligheder fremfor de behov, som virksomheden/medarbejderne har. Samtidig kan der være en risiko for, at virksomhederne vælger eksterne, formaliserede uddannelsstilbud, som uddannelsesinstitutionerne tilbyder, fremfor at fokusere på intern læring og udvikling af medarbejderne, der måske i højere grad kan opfylde behovene.

Evalueringen af UPL-puljen peger på, at samspilsrelationerne mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner vil blive styrket, hvis uddannelsesinstitutionerne øger deres kompetence, især inden for de dele af uddannelsesplanlægningsprocessen der er behovsafdækkende (Teknologisk Institut og Aalborg Universitet, 1999). Evalueringen viser også, at der stadig er vanskeligheder i samspillet mellem uddannelsesinstitutionerne, som i væsentlig grad kan henføres til den indbyrdes konkurrencesituation, samt til forskellige økonomiske og institutionelle vilkår og forskellige kulturtræk. Der er dog også positive eksempler på, hvordan uddannelseskonsulenterne i de enkelte skolesamarbejder er i stand til at overvinde konkurrencesituationen, når de mere ser sig som 'virksomhedernes ambassadører' end som repræsentanter for én bestemt uddannelsesinstitution.

Nogle af uddannelsesinstitutionernes virksomhedskonsulenter har gennemgået kurser, der f.eks. kvalificerer dem til at anvende uddannelsesplanlægningsværktøjet Strategisk Udvikling af Medarbejderne - SUM. Senere i dette kapitel vil vi se nærmere på nogle af de mange planlægningsværktøjer, som virksomheder og konsulenter har til rådighed, når de skal planlægge uddannelse for medarbejdere.

Det er vigtigt, at der gennemføres uddannelsesplanlægningsforløb, der medvirker til, at medarbejderne kan se en sammenhæng mellem det arbejde, de skal udføre, og den uddannelse, de skal deltage i. Denne sammenhæng kan undertiden være vanskelig at se i de tilfælde, hvor uddannelsen foregår i et læringsrum, der er adskilt fra de læringsrum,

der er på arbejdspladsen. Dette ses f.eks. undertiden, når medarbejdere deltager i AMU-kurser sammen med deltagere fra andre virksomheder, og hvor deltagerne har vanskeligt ved at se en sammenhæng mellem dét, der foregår i undervisningslokalet og de arbejdsopgaver, som den enkelte medarbejder skal løses i 'sin' virksomhed. Denne slags oplevelser virker ofte demotiverende for uddannelsesdeltagelse (Ahrenkiel m. fl. 1999).

#### 4.4 En model for uddannelsesplanlægningsprocessen

De traditionelle kvalifikationsanalyser har ofte haft til hensigt at undersøge, hvilke kvalifikationer medarbejderne mangler fremfor at se på de ressourcer og kvalifikationer, som medarbejderne er i besiddelse af, og som de ikke har mulighed for eller lyst til - under de givne omstændigheder - at anvende i deres nuværende arbejde. Medarbejderne kommer således til at fremstå som objekter for kvalifikationsudvikling og ikke som subjekter for deres egen kvalificering.

Kvalifikationsanalyserne har primært betragtet kvalifikationer som krav, der er udledt af arbejdsopgaver, teknologi og produktionsbetingelser, og de har ikke forholdt sig til de arbejdsorganisatoriske forhold. Dette objektivistiske perspektiv, hvor også arbejdets organisering betragtes som givet af de teknologiske forhold, er imidlertid problematisk, fordi også de personlige og almene kvalifikationer i alle job og brancher i stigende grad fremhæves som vigtige. Når mange kvalifikationsanalyser ikke kommer ud over en konstatering af, hvilke kvalifikationer der mangler, må det ses som et forsøg på at fastholde forestillingen om, at kvalifikationer betragtes som en genstand eller en egenskab, der eksisterer uafhængigt af de levende personer, der bærer den. Hermed overses det, at kvalifikationer har en dobbelt karakter, idet de:

- på den ene side optræder som objektiverede egenskaber, der efterspørges og omsættes på et arbejdsmarked
- på den anden side er knyttet til levende menneskers livsudfoldelse, der forsøger at skabe sig mening, arbejdsglæde, identitet, status og socialt liv under udfoldelse af deres arbejdssevner.

Kvalifikationsanalyserne har i dag udviklet sig fra den strengt analytiske tilgang og forsøger i mere politiske former at beskrive de 'bløde' kvalifikationer, som virksomhederne forventer, at alle medarbejdere fremover skal have. I modsætning til de teknisk-faglige kvalifikationer er det vanskeligt at skille de personlige og almene kvalifikationer fra de mennesker, der besidder disse kvalifikationer, og det bliver samtidig mere oplagt også at se på, hvordan arbejdsopgaverne fordeler ansvar og kompetence.

Der lægges samtidig op til en mere aktiv inddragelse af medarbejderne, typisk gennem uddannelses- eller medarbejdersamtaler. Dette medfører en mulighed for dialog om medarbejdernes behov i forhold til arbejdet, og om medarbejdernes øvrige personlige interesser, ønsker og behov. Normalt er perspektivet dog for de kortuddannede begrænset til såkaldte 'virksomhedsrelaterede' kurser. Da gruppen af kortuddannede - som tidligere beskrevet - ofte ikke selv har positive behov og interesser i forhold til uddannelse, kommer samtalen kommer oftest til at foregå på virksomhedens og de givne jobs betingelser.

På baggrund af erfaringer fra undersøgelsen i Frederiksborg Amt, samt på baggrund af de mange erfaringer Teknologisk Institut har fra en lang række analyser i danske virksomheder, vil vi her skitsere en model for uddannelsesplanlægningsprocessen. Modellen kan virke meget omfattende, men det er vigtigt at gøre sig klart, at en del af faserne i modellen ofte anvendes i en planlægningsproces, uden at aktørerne helt gør sig klart, at det er dét, de gør. Desuden vil modellen kunne anvendes hurtigere og lettere, når den først er blevet anvendt i den enkelte virksomhed én gang.

Udviklings- og uddannelsesplaner har altid størst succes, når de udarbejdes og gennemføres i et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det er derfor naturligt, at perspektiver og planer diskuteres grundigt i f.eks. samarbejdsudvalget, inden processen går i gang. SU kan eventuelt, når der er opnået enighed, nedsætte en særlig arbejdsgruppe eller uddannelsesgruppe til at arbejde konkret med tingene, men det er vigtigt, at processen løbende har såvel tillidsrepræsentanternes som topledelsens bevågenhed.

Model for uddannelsesplanlægning:

1. Afklaring af virksomhedens idé, mål og strategi
2. Udvikling af fremtidige, ønskelige jobprofiler
3. Opstilling af kompetence- og kvalifikationsbehov
4. Udviklingssamtaler mellem ledere og medarbejdere, herunder afdækning af medarbejdernes eksisterende kvalifikationer og kompetencer samt fremadrettede kvalifikationsbehov
5. Afdækning af læringsformer i virksomheden
6. Planlægning af kvalificerings- og uddannelsestiltag i virksomheden, herunder eventuelt kontakt til eksterne uddannelsesudbydere.

Det er kendetegnede, at nogle faser i modellen kan være overlappende, ligesom der er mulighed for at bytte rundt på rækkefølgen i modellen.

Herunder følger en kort beskrivelse af de enkelte faser i modellen.

#### **4.4.1 Afklaring af virksomhedens idé, mål og strategi**

Inden en virksomhed igangsætter en uddannelsesplanlægningsproces, er det vigtigt, at ledelsen - gerne i samarbejde med medarbejderne - gør sig klart, hvad virksomhedens idé, mål og strategi er. Den strategiske planlægning omfatter en vurdering af virksomhedens nuværende situation (trusler og muligheder, ), den nuværende strategi (idé, mål og politikker) samt den interne situation (stærke/svage sider samt ønsker).

Denne overordnede strategiske afklaring og planlægning er en forudsætning for, at virksomheden kan gennemføre en uddannelsesplanlægningsproces, der bygger på grundige overvejelser om, hvor virksomheden er nu, og hvor den vil hen. Virksomheden må således overveje, om den fortsat vil basere sin eksistens på det nuværende grundlag, eller om der skal ske ændringer i virksomhedens idé, mål og strategi. Overvejelserne kan f.eks. dreje sig om , hvilke produkter der skal udvikles eller afvikles, hvilke markeder der skal opdyrkes eller nedlægges, om der skal findes nye distributionskanaler, samt hvilke overordnede politikker virksomheden skal følge med hensyn til priser, kvalitet og betaling.

I virksomhedens afklaring af strategi skal virksomheden blandt andet undersøge, hvilke krav de forskellige strategimuligheder stiller til de økonomiske ressourcer, de tekniske ressourcer og de menneskelige ressourcer. Afklaring af de menneskelige ressourcer fører os videre til den næste i fase i modellen.

#### **4.4.2 Udvikling af fremtidige, ønskelige jobprofiler**

På baggrund af virksomhedens strategi skal det afklares, hvordan man ønsker/vælger at fordele arbejdsopgaverne på forskellige funktioner, afdelinger og job, og derefter skal de fremtidige, ønskelige jobprofiler udvikles. Den fremtidige arbejdsorganisering skal fastlægges. Det er vigtigt at holde sig for øje, at det netop er medarbejdernes og ledernes valg, der er afgørende, og ikke hverken teknologi eller andre forhold, der bestemmer f.eks., hvilke opgaver en operatør skal have, og hvilket ansvar og kompetence der skal følge med opgaverne.

Jobprofilerne er beskrivelser af arbejdsopgaverne, ansvar og kompetence/ret og pligt på et så tilpas detaljeret niveau, at det kan anvendes i hverdagen, men dog ikke så detaljeret, at selv små ændringer i arbejdet kræver ændringer i jobbeskrivelserne.

#### **4.4.3 Opstilling af kompetence- og kvalifikationsbehov**

På baggrund af de fremtidige, ønskelige jobprofiler skal der i denne fase ske en opstilling af virksomhedens kompetence- og kvalifikationsbehov. Det skal altså undersøges, hvilke kvalifikationer medarbejderne skal have for at kunne udfylde de ovenfor beskrevne jobprofiler.

Disse behov kan opstilles på såvel individniveau som på gruppeniveau. Hvis arbejdsorganisationen er gruppeopdelt, behøver det ikke nødvendigvis at blive udspecificeret, hvilke kompetencer og kvalifikationer den enkelte medarbejder i gruppen skal have. Man skal blot sikre, at kompetencerne og kvalifikationerne er til stede i den gruppe af medarbejdere, der udgør gruppen. Når kvalifikationskravene udarbejdes på gruppeniveau, skal det samtidig sikres, at hver enkelt medarbejders potentialer og ønsker tilgodeses, så der ikke inden for gruppen udvikler sig 'stjerner' og 'vandbærere'.

Medarbejdernes/gruppernes kvalifikationsbehov kan opdeles i teknisk-faglige, almenfaglige eller personlige kvalifikationer, og denne opdeling kan være et nyttigt redskab i fokuseringen af medarbejdernes kvalifikationer (Clematide & Hansen, 1996). Vi vil herunder kort skitsere en opdeling af de forskellige kvalifikationer:

##### **A. Teknisk-faglige kvalifikationer**

De teknisk-faglige kvalifikationer er et begreb til at beskrive særkendet ved arbejdet i en bestemt branche eller fag. Kvalifikationer består f.eks. i:

- Manuelle færdigheder, fysisk styrke og finmotorik
- Paratviden og forståelse for processer, materialer, værktøjer, procedurer og kunder/klienter
- Teknisk sensibilitet

Ved teknisk sensibilitet er der først og fremmest tale om erfaringsbaserede kvalifikationer som f.eks. at kunne høre, føle eller lugte, om en maskine eller et materiale opfører sig som det skal, og at man indretter sit arbejde derefter.

## **B. Almen-faglige kvalifikationer**

De almen-faglige kvalifikationer består i kvalifikationer, som ikke 'ejes' af en bestemt branche eller et fag, da de i høj grad forventes at kunne blive anvendt i flere fag/brancher, men som samtidig har forskellige konkrete toninger afhængigt af det arbejdsfelt, man arbejder i. De almen-faglige kvalifikationer kan opdeles i følgende kategorier:

- **Metodiske kvalifikationer**
  - at kunne analysere, gruppere, syntetisere, systematisere, planlægge, at kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt, at kunne søge, sortere og vurdere informationer, at kunne identificere principper i junglen af mange konkrete hændelser - abstraktionsevne, at kunne planlægge arbejdsskridt i forhold til givne mål, at kunne foretage logiske slutninger, at kunne analysere og lave synteser og lignende samt at kunne fordele arbejdet i arbejdsgruppen ved uforudsete ændringer som f.eks. stort arbejdspress eller sygdom.
- **Kommunikative kvalifikationer**
  - at have evnen til at forstå og tolke, hvad andre skriver og siger og selv at være i stand til at formidle et budskab skriftligt og mundtligt (eventuelt også fremmedsprog).
- **Organisationskvalifikationer**
  - at kunne se sig selv i den organisatoriske helhed, at kunne finde råd, hvis man er i tvivl, at kunne forholde sig hensigtsmæssigt til skrevne og uskrevne regler i organisationen og at kunne forme organisatoriske løsninger for at opnå et givent mål.
- **Talforståelse og matematiske færdigheder**
  - at kunne indsamle og registrere data, at kunne vælge en hensigtsmæssig nøjagtighedsgrad ved indsamling af data, at kunne bruge de fire regningsarter samt decimal, brøk og procentregning, præsentation af resultater, hvortil hører en lang række teknikker som at kunne vurdere mængder og proportioner, tolke og udforme diagrammer m.m.
- **Edb/IT-kvalifikationer**
  - det er den af de almen-faglige kvalifikationer, som p.t. er under hurtigst forandring pga. den teknologiske udvikling; spændvidden er enorm, og der kan stilles spørgsmålstegn ved, i hvor høj grad der reelt er tale om almen-faglige eller teknisk-faglige kvalifikationer, som hører til et bestemt fag eller branche. Edb-baseret forberedelse, behandling og præsentation af information, såvel tekst, grafik og tal samt vurdering af forskellige IT-applikationer, at kunne vælge og anvende passende software til at redigere informationer, kombinere informationer fra forskellige kilder og at kunne lave en kritisk vurdering af fordele og ulemper af edb for bestemte brugere.

## **C. Personlige kvalifikationer**

De personlige kvalifikationer henfører til de procesafhængige kvalifikationer, der dækker noget, man forbinder med individer:

- Selvstændighed
- Ansvarsbevidsthed
- Samarbejdsevne
- Fleksibilitet forstået som omstillingsparathed i forhold til nye ukendte situationer.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at de personlige kvalifikationer er kontekstafhængige, og at de ikke eksisterer løsrevet fra de øvrige kvalifikationer. Samtidig skal man være opmærksom på, at man skal være forsigtig med at gradbøje personlige kvalifikationer.

Det centrale er ikke at få delt kvalifikationerne op i de rigtige kategorier, men at være opmærksom på, at der til alle job knytter sig kvalifikationer fra alle tre kategorier, og at de er lige nødvendige for, at jobbet fungerer. Det er en god idé at inddrage medarbejderne i en definition af, hvilke kvalifikationer de selv mener, der er relevante. Dette kan f.eks. foregå i systematiske rundbordssamtaler eller i dialogspil (se nærmere herom i afsnittet om uddannelsesplanlægningsværktøjerne), hvor de forskellige jobtyper og jobkategorier gennemgås, og alle de deltagende 'interessenter' som f.eks. medarbejdere, mellemledere og stabsfunktioner bidrager med deres opfattelse af, hvad man skal kunne for at udføre netop dette arbejde.

#### **4.4.4 Udviklingssamtaler mellem ledere og medarbejdere**

Når jobprofilerne med tilhørende kvalifikationskrav ligger klar, er det tid at gennemføre udviklingssamtaler med medarbejderne individuelt, så den enkeltes udviklingsbehov og ønsker kan sættes i relation til virksomhedens udviklingsplan.

Den udvikling, som en virksomhed ønsker at gennemgå, handler både om en udvikling på virksomhedsniveau og en udvikling i medarbejdergruppen. Når medarbejderne skal deltage i læreprocesser i virksomheden, er det af stor betydning, at medarbejderne også deltager i planlægningsprocessen. Derved kan der skabes gode muligheder for, at virksomheden kan få dækket sine kvalifikationsbehov samtidig med, at medarbejderen får tilgodeset sine ønsker om kvalificering og efteruddannelse.

Afdækningen af medarbejdernes kvalifikationer samt afklaring af medarbejdernes uddannelsesønsker og -behov kan ske gennem forskellige former for samtaler mellem ledelse og medarbejdere. Der er i årenes løb udviklet en række forskellige metoder, der kan anvendes i forbindelse med samtalerne. I de første år blev samtalerne kaldt 'medarbejdersamtaler', men efterhånden blev fokus rettet tæt mod udviklingsperspektivet i samtalerne, og derfor var der mange, der gik over til at kalde samtalerne for 'medarbejderudviklingssamtaler' - MUS-samtaler. I nogle brancher og virksomheder har man i samtalerne rettet blikket specifikt mod uddannelse/efteruddannelse, og man har derfor valgt at betegne samtalerne som uddannelsessamtaler.

Ofte dækker de forskellige begreber over de samme typer af samtaler, men der vil på den anden side ofte være stor variation i, hvordan samtalerne gennemføres, og hvad formålet med samtalerne er, uanset hvad man i øvrigt vælger at kalde dem.

Ligesom efteruddannelse af medarbejdere er mere udbredt blandt højtuddannede end blandt ikke-faglærte og kortuddannede, er det også sådan, at de forskellige former for medarbejdersamtaler er mere udbredt blandt funktionærgrupperne end blandt timelønnede.

Vi vil her bidrage med endnu en betegnelse for samtalerne mellem ledelse og medarbejdere, nemlig 'udviklingssamtaler'. Med dette vil vi gerne indikere to ting. For det første vil vi med udeladelsen af ordet 'medarbejder' pege på, at den samtale, der gennemføres, er en samtale mellem en leder og en medarbejder – ikke en samtale som ledelsen har

med en medarbejder. For det andet vil vi gerne lægge vægt på begrebet 'udvikling' i stedet for på begrebet 'uddannelse'. Dels handler det om udvikling af både virksomhed og medarbejder – altså ikke kun af medarbejderen. Dels vil begrebet 'udvikling' - af såvel ledere som medarbejdere - kunne opfattes mere bredt end begrebet 'uddannelse', der ofte forbindes med deltagelse i formaliserede undervisningssituationer. Samtidig er der den fordel ved at fokusere på udviklingssamtaler fremfor på uddannelsessamtaler, at begrebet 'udvikling' af nogle medarbejdere vil opfattes mere positivt på grund af disse medarbejders modvilje og utryghed ved at deltage i uddannelse. Det er alt sammen dog under forudsætning af, at samtalen så også fokuserer på udvikling fremfor på det mere snævre begreb 'uddannelse'.

I udviklingssamtalen kan den enkelte medarbejder og leder drøfte medarbejderens ønsker og forventninger om udvikling af kvalifikationer i eller uden for virksomheden, og det kan ses i sammenhæng med den ønskede udvikling i virksomheden. Lederen og medarbejderen kan i fællesskab afdække medarbejderens eksisterende kompetencer, og det tages op, hvordan medarbejderen fremover kan anvende nogle af de kompetencer, som han/hun besidder, men som han/hun ikke har mulighed for at anvende i den nuværende arbejdsorganisering.

Der findes forskellige former for skemaer, der kan anvendes i de forskellige faser: forberedelse, gennemførelse og til opfølgning af samtalen. Et forberedelsesskema skal få såvel leder som medarbejder til at reflektere over, hvilke ting de ønsker at drøfte under udviklingssamtalen. Det kan f.eks. være nuværende arbejdsopgaver, fremtidige arbejdsopgaver (ønsker og interesser), behov og ønsker for kvalificering og efteruddannelse, samarbejde og trivsel. Inden udviklingssamtalen kan medarbejder og leder desuden udarbejde en beskrivelse af medarbejderens uformelle og formelle kvalifikationer samt kompetencer set i lyset af nuværende og kommende arbejdsopgaver og den fremtidige arbejdsorganisation.

Efter udviklingssamtalen bør der udformes et kort resumé af de fremadrettede planer, der er blevet drøftet under samtalen. Resuméet godkendes af begge parter, inden det danner grundlag for en egentlig uddannelsesplanlægning i virksomheden.

En del virksomheder har arkiver eller databaser, hvor medarbejdernes formelle kvalifikationer er beskrevet, men det er meget få steder, at medarbejdernes uformelle kvalifikationer og kompetencer også er beskrevet. En afdækning af medarbejdernes eksisterende kvalifikationer og kompetencer bør imidlertid omfatte såvel de formelle som de uformelle. En del af disse kvalifikationer og kompetencer er åbenlyse for ledelsen, men det er ofte sådan, at medarbejderne besidder en række kvalifikationer og kompetencer, som ledelsen ikke har kendskab til. Det medfører ofte, at virksomheden ikke udnytter disse kvalifikationer, og at medarbejderen ikke i forbindelse med arbejdet har mulighed for at fastholde og videreudvikle kvalifikationerne. De kvalifikationer, vi tænker på her, spænder fra f.eks. specifik teknisk snilde, særlige sprogkunderskaber og til at kunne hjertemassage/førstehjælp. Alt sammen noget, det kan være vældig værdifuldt for virksomheden at kunne 'udnytte' samt tilfredsstillende for medarbejderen at få lejlighed til at bruge. Hvis virksomheden har et system for registrering af medarbejderkvalifikationer, skal det naturligvis sikres, at de data, der er registreret her, så vidt muligt omfatter alle typer af medarbejderkvalifikationer.

Der kan være nogle medarbejdere/medarbejdergrupper, der kan være skeptiske og føle sig utrygge ved at deltage i udviklingssamtaler og ikke mindst ved ovenstående registrering af kvalifikationer. Det er derfor vigtigt, at virksomhedens ledelse i samarbejde med tillidsrepræsentanterne sikrer, at der sker en grundig information af alle medarbejdere om hensigten med at gennemføre udviklingssamtaler. De ledere, der skal gennemføre samtalerne sammen med medarbejderne, skal på forhånd føle sig kvalificerede til at gøre det, og der kan eventuelt være behov for at iværksætte intern træning, gennemføre et kursus eller tilbyde rådgivning/sparring med erfarne kollegaer. Endelig har det stor betydning for gennemførelse af kontinuerlige udviklingssamtaler - f.eks. én gang om året - at medarbejdernes engagement i samtalerne følges op. De perspektiver for udvikling, der stilles op, og de aftaler der indgås, skal udmønte sig i konkrete aktiviteter. Hvis det ikke sker, vil medarbejderne ikke fremover være motiverede til at fremlægge deres ønsker og idéer til ledelsen.

#### **4.4.5 Afdækning af læringsformer i virksomhederne**

For at undgå at alle de kvalificeringsbehov, der er blevet afdækket i den foregående fase, skal føre til en lang liste af ønsker for kursusdeltagelse, er det en god idé at overveje, hvilke læringsformer virksomheden i forvejen anvender, og hvilke den eventuelt vil kunne etablere. I den forbindelse skal det også afdækkes, hvilke læringsformer der understøtter hvilke læringsbehov. Hvis en virksomhed gerne vil indføre selvstyrede grupper med en høj grad af ansvar og kompetence, er det en god idé at anvende læringsformer, der understøtter selvstændighed og udvikling, jf. listen over interne læringsformer i indledningskapitlet.

Både LO og Teknologisk Institut, Arbejdsliv har udviklet dialogbaserede metoder til afdækning af læringsformer i virksomheder, som kan anvendes i denne fase. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at både ledelse og medarbejdere er bevidste om, at uddannelse og udvikling hænger sammen med mange andre ting end eksterne kurser. Kurserne har selvfølgelig deres berettigelse - ikke mindst i forhold til de ikke-virksomhedsspecifikke kvalifikationer, som især medarbejderne har interesse i at udvikle for at sikre en faglig eller personlig ajourføring af sine kvalifikationer.

#### **4.4.6 Planlægning af kvalificerings- og uddannelses tiltag i virksomheden**

I denne sidste fase af uddannelsesplanlægningsprocessen er det opgaven at få opstillet en udviklings-/uddannelsesplan. Hvis arbejdet i de øvrige faser er gennemført grundigt, vil der ganske givet være mange aktiviteter, der skal igangsættes, og det er her vigtigt at tænke i langsigtede planer. Strategiplanerne - og de deraf følgende udviklingsplaner for virksomheden - rækker forhåbentlig flere år frem i tiden. Derfor kan udviklings-/uddannelsesplanerne også have et flerårigt forløb, som løbende kan justeres og opdateres - som minimum ved årlige udviklingssamtaler.

Omstændighederne i virksomhederne kan være meget forskellige, men f.eks. tager det lang tid at skifte fra en hierarkisk organiseret virksomhedsform med smalle jobprofiler til selvstyrede grupper med udstrakt kompetence og ansvar. Alle medarbejdere - inklusive mellemliderne - skal i sådanne tilfælde varetage nye opgaver, funktioner og roller, og det er ændringer, som stikker dybt, fordi det også handler om normer og menneskeopfattelse.

De nye kvalifikationer skal tilegnes i samme takt, som de skal tages i brug. Når en given arbejdsopgave skal flyttes fra en person til en anden - eller mellem forskellige grupper -



skal uddannelsen/oplæringen tilrettelægges, så den ligger umiddelbart før, opgaven overtages. Desuden skal den helst suppleres med mulighed for at få hjælp i den første periode. På den måde vil der være størst udbytte af efteruddannelsesaktiviteterne.

Udviklings-/uddannelsesplanerne skal være tilgængelige for medarbejderne. En meget enkel og overskuelig måde at give overblik på er ved, at hver gruppe af medarbejdere lister de arbejdsopgaver, gruppen har (jf. afsnit 4.4.2), de kvalifikationer gruppen skal råde over (jf. afsnit 4.4.3) samt den læringsform, der bedst kan bruges til at udvikle kvalifikationen (jf. afsnit 4.4.5). Dernæst skal det registreres, hvor mange medarbejdere i gruppen, der skal have kvalifikationerne, hvem der allerede har dem, og hvem der kunne tænke sig/har potentialet til at få dem (jf. afsnit 4.4.4.). I nogle virksomheder er det produktionsgruppens ansvar at sørge for, at uddannelsesplanen følges, ligesom de har ret og pligt til at justere og tilpasse den løbende.

Herunder er et eksempel på en oversigt over planlægning af udviklings-/uddannelses-tiltag i en virksomhed:

	Anders	Bodil	Carsten	Dorte	Erik
<b>1. arbejdsopgave</b> Modtage varer ved rampen og placere dem på lager.					
a) Kunne løfte kasser op til 15 kg. Fysisk styrke- løfteteknik. Fysioterapeut/ergoterapeut Internt/BST Alle	Kan	Kan	Kan	Kan, brug for bedre løfteteknik	Kan
b) Kunne systematikken i varelageret Sidemandsoplæring Introduktion ved lagerforvalter Internt møde/kursus med medarbejder der arbejder med logistik. Alle	Behov for uddannelse	Kan oplære	Kan oplære	Kan	Behov for uddannelse
c) Kunne stregkodesystemet Sidemandsoplæring Internt møde/kursus med edb-afdelingen/ erfaren Internt møde/kursus med logistikerfaren. Alle	Behov for uddannelse	Behov for uddannelse	Kan	Behov for uddannelse	Behov for uddannelse
d) Ansvarlig Udvikles i samarbejde med gruppen Eventuelt kursus i AMU for hele gruppen Alle	Kan, ønsker mere udvikling	Kan, ønsker mere udvikling	Kan, ønsker mere udvikling	Kan, ønsker mere udvikling	Kan, ønsker mere udvikling
e) Overblik Opøves i arbejdet, mulighed for konsultation hos erfarne Alle	Kan, men ønsker større sikkerhed	Kan	Kan	Behov for uddannelse	Behov for uddannelse

	Anders	Bodil	Carsten	Dorte	Erik
f) Talforståelse VUC-kursus Opøves i arbejdet, mulighed for konsultation hos erfarne Alle	Kan	Kan	Kan	Kan	Ønsker VUC-regning/matematik
g) Produktkendskab Sidemandsoplæring Internt kursus om virksomheden, råvarer og produkter Alle	Kan, men behov for opdatering	Kan, men behov for opdatering	Kan, men behov for opdatering	Behov for uddannelse	Behov for uddannelse
h) Engelsk/tysk (af hensyn til chaufførerne) VUC-kursus, eventuelt afholdt på virksomheden Gerne alle - mindst 2	Kan engelsk	Ønsker ikke	Ønsker tysk	Ønsker ikke	Kan engelsk/tysk
<b>2. arbejdsopgave</b> Uge - dagplanlægning					

Resultatet af arbejdet bliver således en konkret og handlingsrettet plan. Når der på denne måde er skabt overblik over en arbejdsgruppes udvikling- og uddannelsesbehov, kan den egentlige planlægning gennemføres, og der kan tages kontakt til de aktører, der skal være med til at gennemføre de konkrete efteruddannelses tiltag.

## 4.5 Uddannelsesplanlægningsværktøjer

Der er i Danmark mange forskellige uddannelsesplanlægningsværktøjer til rådighed for virksomheder og enkeltpersoner. På trods af de mange værktøjer der er udviklet, udvikles der stadig nye, som skal forsøge at råde bod på, at det stadig er relativt få virksomheder, der praktiserer systematisk og strategisk uddannelsesplanlægning.

Sprogbrugen med 'værktøjer' signalerer, at der afhængigt af opgaven kan findes det rigtige værktøj, som egner sig til at løse netop denne opgave eller dette problem. Der har været meget fokus på udvikling af værktøjer, og man kan sige, at der er større opmærksomhed på udvikling af korrekte og gode værktøjer end på, hvad de skal anvendes til, dvs. hvilke problemer de skal hjælpe med at løse. Dette er selvfølgelig lidt paradoksalt set i lyset af, at de værktøjer, der allerede er udviklet, anvendes i så relativt lille udstrækning.

Planlægningsværktøjerne er blevet udviklet af - eller i samarbejde - med arbejdsmarkedets organisationer og parter, og de fremtræder ofte som konsensusorienterede, hvilket vil sige, at det ofte fremstår som om, virksomhederne og medarbejderne har de samme interesser i uddannelse. I virkeligheden kan der være modstridende interesser, som godt kan forenes, men som ikke nødvendigvis er sammenfaldende. Virksomhederne har interesse i at sikre, at den mest kvalificerede medarbejderstab er til rådighed, mens den enkelte medarbejder har interesse i at uddanne og udvikle sig i forhold til sit eget livsperspektiv.

Vi har i dette afsnit valgt at komme med en kort præsentation af nogle af de mange planlægningsværktøjer, der er til rådighed for private og offentlige virksomheder. I bilag C er en mere udførlig gennemgang af de enkelte værktøjer. I gennemgangen af værktøjerne har vi derfor blandt andet fokuseret på, hvem målgruppen for værktøjerne er, og hvem der forventes at være aktører i planlægningsprocessen. Vi kommer desuden med en række overvejelser over de muligheder og problemer, som vi ser, der er forbundet med anvendelsen af værktøjerne.

#### 4.5.1 Udvalg af værktøjer der kan anvendes i forbindelse med uddannelsesplanlægning

Titel	Udbyder	Målgruppe	Aktører	Metode
<b>Uddannelsesplanlægningsværktøjer</b>				
VEPS – Værktøj til EfteruddannelsesPlanlægning i Staten	AMU Efteruddannelsesudvalg for Statsligt Uddannede, 1997	Medarbejdere i statens institutioner og andre virksomheder	Ledere i statens institutioner	Simpelt uddannelsesplanlægningsredskab, der kan bruges af decentrale enheder, tjenestesteder og distrikter
Uddannelsesplanlægning - De 4 skridt	HK, DA og Dansk Handel & Service, finansieret af Uddannelsesfonden, 1995	Medarbejdere i danske virksomheder	Strategisk ledelse, ledere og samarbejdsudvalg	Omfattende planlægningsværktøj til planlægning, systematisering og gennemførelse af uddannelsesaktiviteter
SUM - Systematisk planlægning af medarbejderudvikling	Dansk Industri og CO-industri, 1993-1996	Medarbejdere i danske virksomheder	Strategisk ledelse, ledelse og samarbejdsudvalg	Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj

<b>Titel</b>	<b>Udbyder</b>	<b>Målgruppe</b>	<b>Aktører</b>	<b>Metode</b>
<b>Uddannelsesplanlægningsværktøjer</b>				
Strategisk kompetenceudvikling	Finansministeriet og Centralrådets Efteruddannelsesudvalg, 1996	Medarbejdere i statens institutioner	Strategisk ledelse og mellemledere	Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj
UPL - Uddannelsesplanlægning i entreprenørbranchen	Entreprenørskolen i samarbejde med SiD	Medarbejdere i entreprenørbranchen og andre danske virksomheder	Strategisk ledelse og andre ledelsesniveauer	Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj
<b>Spil om læring</b>				
Uddannelse på spil - uddannelse og udvikling	LO, 1998	LOs faggrupper	Ledelse, medarbejdere og samarbejdsudvalg	Spil der skærper opmærksomheden omkring uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling
Gruppens - uddannelse og udvikling	LO, 1998	Værktøjet er målrettet LOs faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg	LOs faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg	Dialogspil
<b>Dialogspil</b>				
Kommunikationværktøj om kvalifikationsbehov og læring i virksomheder	Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999	Ledelse og medarbejdere i danske virksomheder	Ledelse, medarbejdere og konsulenter fra Teknologisk Institut	Dialogbaserede værktøjer der omhandler intern læring og kvalifikationsbehov
<b>Personlige planlægningsværktøjer</b>				
IKU – Ingeniørernes Kompetence Udvikling	Ingeniørforeningen i Danmark, 1997	Ingeniører og andre akademikere	Brugeren selv	Personligt redskab til brug for individuel målsætning og kompetenceudvikling
Mit liv - mit job - min fremtid	DJØF, DM, IDA	Akademikere	Brugeren selv	Personligt planlægnings- og udviklingsværktøj

<b>Håndbøger og idékataloger om uddannelsesplanlægning</b>				
Idekatalog - Kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i amter og kommuner	Kommunernes Landsforening (KL) - Det Personalepolitiske Forum, 1998	Medarbejdere i amter og kommuner	Personaleafdelinger, ledere og samarbejdsudvalg i amter og kommuner	Idékatalog med teoretiske og praktiske eksempler på håndtering af uddannelsesplanlægning
En håndbog i strategiformidling, leder - og medarbejderudvikling (AIDA)	Ledernes Hovedorganisation, 1987, 1993	Medarbejdere i danske virksomheder	Strategisk ledelse og ledere på flere niveauer	Håndbog i uddannelsesplanlægning. Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj

Som tidligere nævnt findes en mere udførlig beskrivelse af planlægningsværktøjerne i bilag C.

#### **4.6 Muligheder og barrierer for gennemførelse af uddannelsesplanlægning**

På trods af det lidt dystre billede af uddannelse og uddannelsesplanlægning, som vi har tegnet i dette kapitel, er der dog tegn på, at stadig flere virksomheder er opmærksomme på, at de er nødt til at sætte fokus på udvikling og kvalificering af deres medarbejdere, og der er også flere virksomheder, der fokuserer på, at der er fordele ved, at medarbejderuddannelse sættes i system. Der bliver i disse år talt meget om uddannelsesplanlægning, men i en del virksomheder er der langt fra ord til handling.

Der er mange forskelligartede årsager til, at *medarbejdernes uddannelse ikke sættes mere i system*:

- Modvilje i hele eller dele af medarbejdergruppen. Modviljen kan f.eks. skyldes,
  - at ikke-faglærte og kortuddannede kan være utrygge ved at 'komme på skolebænken',
  - at medarbejderne er uinteresserede i at deltage i den form for uddannelse, som de tilbydes,
  - at mellemliderne ikke synes, at der er tid til at lade medarbejderne deltage i uddannelse,
  - at mellemliderne er utrygge ved, at manden/kvinden på gulvet får så meget uddannelse, at det kan true mellemlidernes position.
- Ledelsen tænker meget kortsigtet, og den er dermed ikke opmærksom på nødvendigheden af at planlægge medarbejdernes uddannelse, så det kan forebygges, at virksomheden kommer til at mangle medarbejdere med de rette kvalifikationer. Ledelsen

er ikke opmærksom på, at den kan medvirke til at fastholde god, stabil arbejdskraft gennem uddannelsesplanlægning for medarbejderne.

- Der er i virksomheden ikke ansat medarbejdere, der har en professionel indgangsvinkel til medarbejderuddannelse- og udvikling.
- Der er i virksomheden ikke skabt et forum, hvor medarbejdere og ledere kan drøfte virksomhedens og medarbejdernes uddannelsesønsker- og behov.
- Der er ikke skabt en enighed mellem virksomhedens interessenter i medarbejderuddannelse.

Når der på trods af ovennævnte barrierer for uddannelsesplanlægning alligevel er mange virksomheder, som *bruger tid og kræfter på at planlægge medarbejdernes uddannelse*, hænger det f.eks. sammen med følgende faktorer:

- Den teknologiske udvikling kræver højt kvalificeret arbejdskraft - også i de stillinger, hvor der tidligere var ansat helt ufaglært arbejdskraft.
- Der er i nogle sektorer, brancher og geografiske områder mangel på kvalificeret arbejdskraft, hvilket betyder, at virksomhederne er nødt til at uddanne de medarbejdere, de allerede har. Øget tilbud om efteruddannelse kan desuden være med til at fastholde medarbejderne.
- Nye produktionsformer stiller krav om nye organisationsformer i virksomhederne, hvilket igen stiller andre og nye krav til medarbejderne, f.eks. med hensyn til samarbejdsevne og fleksibilitet.
- Virksomhedernes konkurrenceevne - såvel nationalt som internationalt - stiller krav om, at medarbejderne er velkvalificerede.

Hvis virksomheder og ansatte skal have succes med at arbejde systematisk med planlægning af kvalificeringen, er der nogle forudsætninger, der skal være i orden:

- Medarbejderne skal inddrages i planlægningsprocessen og have indflydelse på det samlede forløb.
- Der skal være gennemført udviklingssamtaler, hvor der sættes fokus på udvikling af såvel medarbejderen som virksomheden.
- Medarbejderne skal have tid og rum til at afklare individuelle og kollektive ønsker om forandring på arbejdspladsen og uddannelse i tilslutning hertil.
- Medarbejderens udvikling og uddannelse skal være en del af virksomhedens langsigtede strategi.
- Medarbejderne skal selv have (med)ansvaret for - og muligheder for - at lære på arbejdspladsen og gennem selvvalgt uddannelse inden for rammer, der er skabt i et ligeværdigt samarbejde mellem parterne.
- Alle parter skal være opmærksomme på, at medarbejdernes læring ikke er en funktion af virksomhedens uddannelsesplanlægning. Medarbejdernes læring sættes i spil, når de bevidst eller ubevidst kan se en interesse i at lære noget. Derfor arbejdes der aktivt på at vække de enkelte medarbejders interesse for at deltage i uddannelse.
- Topledelsen og den øvrige ledelse må aktivt og tydeligt signalere betydningen af udvikling og uddannelse, og som konsekvens heraf må der afsættes de tilstrækkelige ressourcer.

## 5 Arbejdsformidlingens samspil med virksomhederne

Vi vil i dette kapitel fremkomme med nogle idéer til, hvordan arbejdsformidlingen kan bidrage til virksomhedernes uddannelsesplanlægningsproces. Vi tager udgangspunkt i den regionale plan for arbejdsmarkedsindsatsen i Frederiksborg Amt, da denne plan er grundlaget for AF-konsulenternes arbejde i rådgivning af regionens virksomheder. Vi vil i kapitlet komme med nogle idéer til, hvordan AF-konsulenterne kan medvirke til, at flere virksomheder planlægger medarbejdernes uddannelse. Vi vil desuden komme med nogle overvejelser omkring, hvilken betydning det kan have for AF, hvis konsulenterne skal opprioritere rådgivning af virksomhederne på uddannelsesplanlægningsområdet. Endelig vil vi inddrage erfaringer fra andre regioner, inden vi går over til at fremkomme med nogle anbefalinger til Arbejdsmarkedsrådet.

### 5.1 Indledning

Undersøgelsen af uddannelsesplanlægning i vækstvirksomheder i Frederiksborg Amt har desværre ikke i særlig høj grad kunnet være til inspiration for udvikling af et erfarings- og værktøjskatalog på baggrund af virksomhedernes anvendelse af uddannelsesplanlægning. Ingen af de 10 virksomheder har gennemført uddannelsesplanlægning i et omfang og på en langsigtet, systematisk måde, der kan danne grundlag for at videregive omfattende gode erfaringer til andre virksomheder, og som kan være til inspiration for AF-konsulenter, når de skal vejlede amtets virksomheder angående igangsættelse eller videreudvikling af uddannelsesplanlægning. Stort set alle de undersøgte virksomheder har dog erfaringer med forskellige former for efteruddannelse og kvalificering af medarbejderne, og nogle af disse erfaringer har bidraget til at klargøre den mangfoldighed af opkvalificering, der finder sted på danske arbejdspladser.

Vores interview med ledere og medarbejdere i virksomhederne har givet et dybtgående billede af, hvilke muligheder og barrierer der kan være for uddannelsesplanlægning og så i vækstvirksomheder. Når vi kobler dette billede med den viden om muligheder og barrierer for uddannelsesplanlægning, som er fremkommet i forskellige undersøgelser, og som vi har redegjort for i kapitel 4, har vi - på baggrund af denne både brede og dybtgående erkendelse - mulighed for at fremkomme med nogle idéer og forslag til, hvordan AFs samarbejde med virksomhederne om uddannelsesplanlægning kan udbygges.

Den manglende langsigtede, systematiske uddannelsesplanlægning i vækstvirksomhederne giver et fingerpeg om, at der er behov for, at AF specifikt går mere aktivt ind og påvirker virksomhedernes lyst og interesse til at iværksætte uddannelsesplanlægning. Vi har i kapitel 4 gennemgået en række af de værktøjer, der retter sig mod planlægning af efteruddannelse og kvalificering, men det kan ikke understreges nok, at eksistensen af planlægningsværktøjer ikke i sig selv er nok til, at der igangsættes uddannelsesplanlægning i virksomhederne. Virksomhedernes ledelser og medarbejdergrupper skal motive-res til at indgå i uddannelsesplanlægningsprojekter, og hele planlægningsprocessen er et

længerevarende projekt, der ikke blot kan klares ved at gribe fat i et tilgængeligt værktøj. Vi har i det foregående kapitel givet et eksempel på, hvordan en god proces vedrørende uddannelsesplanlægning kan gennemføres, og vi vil i dette kapitel komme med idéer til, hvordan AFs konsulenter kan gå aktivt ind i processen - enten på et meget dybtgående niveau eller på et mere overordnet niveau.

Vi vil endvidere komme med nogle overvejelser om, hvad en mere aktiv rolle for AF i virksomhedernes uddannelsesplanlægning efter vores mening bør have af konsekvenser for prioritering af arbejdsopgaverne i AF, for samarbejdet i AF-systemet samt for behov for kvalificering af de AF-medarbejdere, der skal bistå virksomhederne i planlægningsprocessen.

## 5.2 Arbejdsmarkedsrådet - Arbejdsformidlingen - virksomhederne

Af *Plan for den regionale arbejdsmarkedsindsats i 2000* (Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt, 2000) fremgår det, at de to overordnede mål for den arbejdsmarkedspolitiske indsats i år 2000 er følgende:

- Det regionale arbejdsmarkedsråd skal sikre, at virksomhederne – på kort og på lang sigt – får den arbejdskraft, de har brug for.
- Det regionale arbejdsmarkedsråd skal medvirke til at forebygge og afhjælpe langtidsledighed.

Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt påpeger i ovennævnte plan, at opnåelse af de overordnede mål kræver, at Arbejdsmarkedsrådet/AF:

- sikrer at udbuddet af arbejdskraft på kort og lang sigt modsvarer arbejdsmarkedets behov såvel kvalitativt som kvantitativt
- motiverer virksomhederne til at udnytte den til enhver tid eksisterende arbejdsstyrke optimalt
- sikrer at de lediges kvalifikationer bevares/udvikles i forhold til arbejdsmarkedets behov
- koordinerer den regionale arbejdsmarkedsindsats i forhold til den erhvervspolitiske indsats i regionen og arbejdsmarkedsindsatsen i de tilgrænsende regioner.

Vi vil se lidt nærmere på, hvad planen i øvrigt indeholder af retningslinier for, hvordan AF specifikt kan medvirke til, at der sker efteruddannelse og uddannelsesplanlægning i regionens virksomheder (planen indeholder en masse andre retningslinier, som vi ikke vil komme nærmere ind på her).

I planen står der, at man - for at sikre, at der hele tiden er tilstrækkeligt udbud af arbejdskraft med de rigtige kvalifikationer - skal motivere de beskæftigede til at uddanne sig, så de dækker virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft. Dette skal blandt andet gøres ved åben uddannelsesvejledning samt ved opsøgende aktiviteter med henblik på at motivere såvel virksomhederne som de ansatte til løbende kvalificering.

Det er Arbejdsmarkedsrådets målsætning, at virksomhederne planlægger efterspørgslen af arbejdskraft på længere sigt, således at ubalancer kan forebygges og løses. Virksom-



hederne skal således have mulighed for at vurdere deres behov i forhold til udbuddet af arbejdskraft, og de skal kende de offentlige myndigheders muligheder for hjælp i forbindelse med ubalancer. Dette kræver ifølge planen blandt andet, at AF orienterer virksomhederne om behovet for løbende at kvalificere allerede ansatte medarbejdere samt om mulighederne for at løse eksisterende eller forventede flaskehalsproblemer via konkrete foranstaltninger som f.eks. rotationsprojekter eller voksenlærlinge.

Af planen fremgår det, at AF med opsøgende aktiviteter skal motivere virksomhederne til en aktiv personalepolitik med henblik på at sikre den nødvendige, fremtidige arbejdskraft. AF skal tilbyde virksomhederne rådgivning i forbindelse med kvalificering og efteruddannelse af medarbejdere og eventuelt ny arbejdskraft, og der skal gennemføres en rådgivning af virksomhederne omkring uddannelsesplanlægning for allerede ansatte.

Arbejdsmarkedsrådet har således intentioner om, at AF skal bidrage til, at virksomhederne uddanner deres medarbejdere, og at AF skal deltage i rådgivning omkring uddannelsesplanlægning i virksomheder.

Medarbejderne på AF skal dog også løse en lang række andre centrale opgaver, og der kan derved opstå en risiko for, at tiltag i forhold til uddannelse af beskæftigede samt uddannelsesplanlægning i virksomheder nedprioriteres. Der indsamles statistiske oplysninger om mange af de aktiviteter, som AFs medarbejdere individuelt og kollektivt udfører, og der er sat meget præcise kvantitative mål op for, hvor meget eller mange af en given aktivitet der skal gennemføres årligt/kvartalsvis.

Uddannelsesplanlægning hører ikke til blandt de indsatsområder, som AF fører statistik på, og det kan betyde, at indsatsen på dette område bliver nedprioriteret, da der er en risiko for, at AF-medarbejdere og ledere først og fremmest koncentrerer sig om de områder, som de måles på, og som deres succesrate udstikkes i forhold til. Vores forslag er ikke, at AF også indfører kvantitative mål for indsatsen på uddannelsesplanlægningsområdet. Vi synes, at det er uheldigt, hvis der udelukkende/primært foretages kvantitative målinger af AF-indsatsen, så vores hensigt er blot at påpege, at der er indbygget nogle strukturelle problemer i den måde, AF-systemet måler den virksomhedsrelaterede indsats på.

Desuden må der være opmærksomhed om, at selv om AFs medarbejdere er veluddannede, kan der være medarbejdere, der ikke i tilstrækkelig grad har indsigt i medarbejderuddannelse og uddannelsesplanlægning, og som derfor ikke føler sig parate til at vejlede og rådgive virksomhederne i en uddannelsesplanlægningsproces. Der er meget forskel på den uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige baggrund, som AF-konsulenterne har.

Hvis AF i Frederiksborg Amt for alvor ønsker at satse på at spille en aktiv fremadlænet rolle på uddannelsesplanlægningsområdet kan det være nødvendigt, at nogle af medarbejderne deltager i mere grundlæggende uddannelsesaktiviteter, der fokuserer på uddannelsesplanlægning. Dette kan være en kombination af eksterne kurser og intern læring, f.eks. AF-teambesøg på virksomheder, flørdninger og sidemandsoplæring i andre jobfunktioner inden for AF.

Vigtigst er det dog nok, at der i hverdagen bliver bedre mulighed for at dele viden og erfaringer på tværs af hele organisationen, således at uddannelseskonsulenter, jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter både trækker på og bidrager til udvikling af fælles ressourcer. Dette peger på nødvendigheden af et tværorganisatorisk samarbejde i AF-systemet.

### **5.3 AFs bidrag til virksomhedernes uddannelsesplanlægningsprocesser**

Der er ikke blevet foretaget en analyse af AF i forbindelse med undersøgelsen af uddannelsesplanlægningen i vækstvirksomheder i Frederiksborg Amt. Vi ved dog fra en evaluering af AFs virksomhedsvendte indsats, der blev gennemført i 1997, at ledere og medarbejdere hos AF i regionerne mente, at arbejdsmarkedsreformen skærpede behovet for kvalificering af arbejdsstyrken, for afdækning af arbejdskrafts- og kvalifikationsbehovet i regionale virksomheder, samt at reformen skabte et øget behov for uddannelses- og medarbejderplanlægning i virksomhederne (Thomsen m.fl., 1997).

Evalueringen peger på, at der i de undersøgte regioner er opmærksomhed på, at en fornyet indsat vedrørende uddannelsesplanlægning i virksomheder kan være et vigtigt værktøj i kortlægningen af medarbejderprofiler, kvalifikationsprofiler og uddannelsesbehov i virksomhederne. Idéen om at udvikle og udbyde et koncept for uddannelsesplanlægning er ikke ny i AF-systemet.

Uddannelsesplanlægning har sammen med personaleudvælgelse i en årrække udgjort de frivillige produkter i AFs produktpakke, som AF har kunnet tilbyde virksomhederne som indtægtsdækket virksomhed. Det bemærkes dog også i evalueringen, at produktet 'uddannelsesplanlægning' aldrig har vundet stor gennemslagskraft i systemet. Undersøgelserne i 1997 viste, at der var kommet en øget interesse fra AFs side til at videreudvikle konceptet for denne aktivitet, hvilket jo bekræftes af, at f.eks. Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt har iværksat denne undersøgelse af uddannelsesplanlægning i vækstvirksomheder.

Uddannelsesplanlægning kan ændre status fra at være et servicetilbud fra AF til virksomhederne til at blive et arbejdsmarkedspolitisk redskab, der kan tilgodese et udviklings- og vækstperspektiv i virksomhederne. Dermed kan uddannelsesplanlægning gøres til et udviklingsredskab, der kan sætte medarbejderuddannelse og -kvalificering i sammenhæng med jobmæssige og organisatoriske udviklingsprocesser i virksomhederne. Uddannelsesplanlægning kan også kobles til bestræbelserne på at udbygge erfaringerne med arbejdslivsudvikling i virksomhederne og forsøg med projekter, der søger at skabe sammenhæng mellem øget vækst og et bedre arbejdsliv.

Dertil kommer, at det har betydning for AFs øvrige aktiviteter, at medarbejderne får en øget indsigt i virksomhedsforudsætninger og udviklingstendenser, der er med til at afgøre, hvilke medarbejder- og kompetencebehov forskellige virksomheder har, og hvordan medarbejderuddannelse kan blive et middel til både medarbejderudvikling og virksomhedsudvikling. Spørgsmålet er dog, om AF-systemet med den nuværende virksomhedskontakt er gearret til at involvere sig i disse processer.

Det bør overvejes, om der kan gøres mere for, at AF får en bredere kontakt med virksomhederne. I dag består virksomhedskonsulenternes kontakt med virksomhederne primært i møder med ledelsen/ledelsesrepræsentanter. Det er ganske givet en udmærket måde at hjemtage viden om virksomhedens udvikling på, men det er ikke nødvendigvis den bedste måde at starte et udviklingsprojekt på. Det er naturligt, at AF's kontakt til virksomheden går via ledelsen, men når der skal tales om medarbejderudvikling og -uddannelse, er det nødvendigt, at der også deltager medarbejder-/tillidsrepræsentanter.

Det er som tidligere beskrevet en afgørende forudsætning for succesfuld udvikling, at ledere og medarbejdere arbejder sammen om igangsættelse af uddannelsesplanlægning. Det vil derfor være naturligt - og i tråd med Arbejdsmarkedsrådets intention om rådgivning af beskæftigede - hvis virksomhedskonsulenterne fra AF også har kontakt med de ansatte på virksomhederne.

I afsnit 4.4 gennemgik vi en model for virksomhedernes uddannelsesplanlægningsproces. Modellen har følgende faser:

1. Afklaring af virksomhedens idé, mål og strategi
2. Udvikling af fremtidige/ønskelige jobprofiler
3. Opstilling af kompetence- og kvalifikationsbehov
4. Udviklingsamtaler mellem ledere og medarbejder, herunder afdækning af medarbejdernes eksisterende kvalifikationer og kompetencer og fremadrettede kvalifikationsbehov
5. Afdækning af læringsformer i virksomhederne
6. Planlægning af kvalificerings- og uddannelses tiltag i virksomheden, herunder eventuelt kontakt til eksterne uddannelsesudbydere.

Nogle virksomheder vil være i stand til selv at gennemløbe sådanne planlægningsprocesser, men der vil være mange virksomheder, for hvilke gennemførelsen af uddannelsesplanlægning vil fremstå som en meget uoverskuelig proces, og som derfor har behov for rådgivning og sparring. Virksomhedernes behov for støtte til uddannelsesplanlægningsprocessen afhænger meget af, hvilke ressourcer virksomhederne har med hensyn til personalemedarbejdere, der har en uddannelses- og/eller erfaringsmæssig baggrund for at gå ind i opgaven.

Konsulenterne fra AF kan først og fremmest fungere som katalysatorer for igangsættelse af uddannelsesplanlægningsprocesser i virksomhederne, og dermed kan konsulenterne mere overordnet inspirere til, at udviklingen bliver igangsat. Konsulenten kan desuden henlede ledelsens opmærksomhed på vigtigheden af, at alle niveauer i virksomheden inddrages i processen, da det har stor betydning for gennemslagskraften, at såvel ledere som medarbejdere kan forholde sig positivt til processen.

I hvilket omfang AF-konsulenterne kan eller skal inddrages i at gennemføre de forskellige faser i planlægningsprocessen kan variere meget. Dels er virksomhedernes behov forskellige, og dels hænger graden af involvering fra AF-systemet sammen med de enkelte konsulents kompetence på uddannelsesplanlægningsområdet. I særdeleshed afhænger konsulenternes involvering dog af, hvilken prioritet indsatsen får fra Arbejdsmarkedsrådets og AF-ledelsens side. Endelig kan det have stor betydning for AFs involvering, hvilke andre aktører i regionen der kan hjælpe virksomhederne i planlæg-

ningsprocessen. I nogle tilfælde kan AF-konsulenternes opgave primært bestå i at rådgive virksomhederne om, hvilke konsulenter fra f.eks. uddannelsesinstitutioner, TIC (Teknologisk Informationscenter) og private konsulentfirmaer der kan gå ind i konsulentopgaven på virksomheden.

I forbindelse med vores gennemgang af uddannelsesplanlægningsmodellen kom vi med en uddybning af faserne intentioner og indhold, og vi kom med nogle forslag til, hvordan de enkelte faser kunne gribes an. Nogle af faserne må virksomhederne selv gennemføre, men AF-konsulenterne kan i begrænset omfang yde rådgivning om, hvordan virksomhederne griber det an. Når den enkelte virksomhed har afklaret idé, mål og strategi, skal det omsættes til de fremtidige, ønskede jobprofiler, og på dette område vil der være en del virksomheder, der kan have behov for hjælp. Det samme gælder fase 3, hvor jobprofilerne skal omsættes til virksomhedens kompetence- og kvalifikationsbehov.

I den gennemførte undersøgelse i 10 vækstvirksomheder i Frederiksborg Amt har vi anvendt en interviewguide, som vi mener, at AF-konsulenterne også kan have glæde af, når de skal vejlede virksomhederne gennem uddannelsesplanlægningsprocessen (jf. bilag A). Interviewguiden er anvendt til at få overblik over virksomheden, og interviewene er blevet gennemført med deltagelse af ledelsesrepræsentanter. I nogle tilfælde har der desuden deltaget tillidsrepræsentanter. Interviewguidens hovedtemaer er: virksomhedsprofil (vækst- og konkurrenceparametre), udviklings- og innovationsprofil, jobprofiler, uddannelsesplanlægning, kompetenceprofiler og medarbejderrekruttering.

Undersøgelsen i vækstvirksomhederne omfattede i nogle virksomheder desuden en analyse af kvalifikations- og uddannelsesbehov på individniveau. Også til disse interview er der udarbejdet en interviewguide (jf. bilag B) samt en observationsguide, som kan anvendes i forbindelse med afklaring af kvalifikations- og uddannelsesbehov (jf. bilag B).

De udviklingssamtaler, som vi foreslår, at der skal gennemføres i virksomhederne, skal naturligvis gennemføres internt i virksomhederne, men de kan efter behov gennemføres med støtte af AF-konsulenten. Samtalernes form og indhold bør forberedes af ledelsen og tillidsrepræsentanter/medarbejderrepræsentanter i fællesskab. Hvis virksomheden har behov for det, kan AF-konsulenten rådgive om samtalernes form og indhold, og konsulenten kan desuden yde supervision til de første samtaler. I f.eks. bogen *Personaleudvikling i praksis* (Rigét, 1990) kan virksomheden og/eller konsulenten finde inspiration til samtalernes forberedelse og gennemførelse.

Det er væsentligt, at de interne læringsformer, der anvendes i den enkelte virksomhed, afdækkes samtidig med, at virksomheden bliver opmærksom på, at der muligvis eksisterer interne læringsformer, som ikke benyttes. Som hjælp til udredning af læringsformer, kan AF-konsulenten bidrage med en oversigt over de forskellige læringsformer, som blev præsenteret i kapitel 1. I to af de virksomheder, der indgår i Frederiksborg-undersøgelsen, har vi anvendt et dialogspil til at afklare virksomhedernes interne læreprocesser samt til afdækning af virksomhedernes kvalifikationsbehov (jf. bilag C). Dialogspillet er udviklet af Teknologisk Institut, Arbejdsliv, og det kræver deltagelse af konsulenter fra Arbejdsliv, men AF-konsulenterne kan sikkert blive inspireret af spillet.

Når en virksomhed er kommet så langt, at den mere konkret skal udarbejde planerne for kvalificering og uddannelse, kan AF-konsulenten skærpe virksomhedens opmærksom-

hed på, hvornår det vil være mest hensigtsmæssigt at benytte sig af interne eller eksterne kvalificeringsforløb. AF-konsulenten kan desuden bidrage med rådgivning om, hvad de enkelte uddannelsesinstitutioner kan tilbyde. Denne rådgivning vil ofte kræve, at AF-konsulenten samarbejder med f.eks. erhvervsvejlederne hos AF. Virksomheden kan gennem denne proces blive bevidst om, hvordan de i et samarbejde med uddannelsesinstitutionerne kan sammensætte uddannelsesforløb, der er mere målrettede mod virksomhedens og medarbejdernes behov.

Det er overordentligt væsentligt, at AF-konsulenternes igangsættelse af uddannelsesplanlægning i virksomhederne sker gennem et personligt, direkte opsøgende arbejde i virksomhederne. Uanset om det er konsulenter, der kommer fra AF, uddannelsesinstitutioner eller eksterne aktører er det vigtigt, at disse ikke kommer ud i virksomhederne som eksperter med færdigsyede planer. Virksomhederne har brug for inspiration, sparring og rådgivning, men alt sammen i forhold til virksomhedens eget ståsted og det udviklingskridt, de er parate til at tage. Selvfølgelig er det enhver konsulents opgave at 'provokere' virksomheden, så den ser behovet for at tage nogle udviklingskridt, og så den får mod til at gennemføre processen, men det skal ske med stor respekt virksomhedens realiteter.

## 5.4 Erfaringer fra andre regioner

Evalueringen af den virksomhedsvendte indsats under arbejdsmarkedsreformen (Thomsen m.fl., 1997) pegede på, at der i flere regioner var taget initiativ til at udvikle metoder og organisatoriske rammer for uddannelsesplanlægning. En region havde f.eks. taget initiativ til at oprette en personaleplanlægningsfunktion, der kunne øge virksomhedernes incitament til at beskæftige sig med medarbejdernes efteruddannelsesbehov for herefter at lægge konkrete efteruddannelsesplaner for medarbejderne. Idéen byggede endvidere på, at virksomhederne samtidig skulle forpligte sig til at følge op på medarbejder- og kvalifikationsanalysen og løbende tilvejebringe den fornødne efteruddannelse.

En anden region havde på undersøgelsestidspunktet etableret et egentligt center for uddannelsesplanlægning på baggrund af midler fra den regionale aktiveringspulje. Det var kendetegnede for denne model, at uddannelsesplanlægningen var placeret som en eksternt opgave, som AF som udgangspunkt har støttet finansielt, men som AF herudover ikke var direkte involveret i.

I 1998 blev der etableret et uddannelsesplanlægningsprogram i Nordjylland. Programmet Nordjysk Kompetence Udvikling - NOK - blev etableret som et 2-årigt pilotprojekt under LOK-programmet (Ledelse, Organisation og Kompetenceudvikling) på initiativ fra Nordjyllands Amt og AF-Nordjylland. Nordjyllands Udviklingsfond, Arbejdsmarkedsrådet og et 5-skolesamarbejde deltager i programmet. Formålet er at styrke uddannelsesplanlægning i de små og mellemstore virksomheder samt at bedre samarbejdet mellem efterspørgere og udbydere af uddannelse, herunder at koordinere tværgående uddannelsesaktiviteter.

Aktiviteterne koordineres af Nordjyllands Amt fra et fællessekretariatet, der er sammensat af medarbejdere fra Nordjyllands Amts Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdeling og fra Arbejdsmarkedsrådets sekretariat. Der er en koordinerende udviklingskonsulent og en

udviklingskonsulent i hvert af skolesamarbejderne. Deres arbejde består i at opsamle og formidle virksomhedernes uddannelsesbehov til de relevante uddannelsesinstitutioner samt at fungere som konsulenter for virksomhederne i forhold til at få igangsat en uddannelsesplanlægningsproces. Konsulenternes arbejde skal koordineres med de andre arbejdsmarkeds- og erhvervsaktører i området. Konsulenterne er placeret enten i AFs job- og uddannelsesbutik, hos Erhvervsrådet, i Arbejdsformidlingen eller i Erhvervenes Hus.

I det opsøgende virksomhedsarbejde arbejdes efter følgende model:

1. Generel oplysning – etablering af samarbejde
2. Foranalyse
3. Uddannelsesplanlægning
4. Implementering af uddannelse

Der er udarbejdet en midtvejsevaluering, der peger på nogle af de udfordringer og problemer, som NOK står over for. Der vil sikkert være megen erfaring at hente i dette projekt, som kan anvendes, hvis Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt/AF ønsker at se på mulighederne for selv at igangsætte et udviklingsprojekt.

På Fyn er der ligeledes et igangværende projekt om uddannelsesplanlægning. Projektet Uddannelsesplan Fyn blev etableret i 1996 som en forening baseret på tilskud fra Fyns Amt, Arbejdsmarkedsrådet og de fynske uddannelsesinstitutioner. Oprindeligt var det et 2-årigt forsøgsprojekt, men idéen er videreført, og den betegner i dag sig selv som en erhvervsdrivende forening med 27 fynske uddannelsesinstitutioner som medlemmer.

Projektets oprindelige mål var at fremme det regionale samarbejde om systematisk uddannelsesplanlægning mellem områdets interessenter, herunder at fremme samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne samt at etablere en praktisk og dynamisk model for regional uddannelsesplanlægning. I dag formulerer foreningen visionen 'at bidrage til at fastholde, udvikle og skabe arbejdspladser', hvilket skal opnås ved at fremme virksomhedernes konkurrenceevne, styrke medarbejdernes mulighed for ønsket efteruddannelse og for tryghed på arbejdsmarkedet samt at øge de lediges kompetence- og beskæftigelsesmuligheder.

Projektet blev evalueret i 1998 (PLS Consult, 1998), og der kan hentes erfaringer i evalueringsrapporten om den første forsøgsperiode. Mere interessant er det selvfølgelig at undersøge, hvilke erfaringer foreningen på nuværende tidspunkt har med driften, og vi kan opfordre til, at der hentes yderligere inspiration i projektet.

I forlængelse af den korte research vi har haft i forhold til andre amters erfaringer, vil vi foreslå, at Arbejdsmarkedsrådet/AF i Frederiksborg Amt indhenter erfaringer fra andre regioners forsøg og praksis med hensyn til at støtte virksomheder i uddannelsesplanlægningsprocessen. Erfaringerne kan bidrage til, at Arbejdsmarkedsrådet/AF i Frederiksborg Amt kan afklare, på hvilken måde AF fremover skal involvere sig i virksomhedernes uddannelsesplanlægning.

Erfaringsopsamlingen kan suppleres med en analyse af AFs praksis med uddannelsesplanlægning i virksomheder, og/eller der kan gennemføres en konference med deltagelse af AF-kontorer, der enten har mange erfaringer med at bidrage til virksomhedernes

uddannelsesplanlægning, eller som ønsker at etablere en ny praksis for uddannelsesplanlægning i deres region.

I en revurdering af AF's involvering i uddannelsesplanlægning i virksomheder kunne det være hensigtsmæssigt at få et overblik over, hvilke andre aktører i regionen der beskæftiger sig med uddannelsesplanlægning i virksomheder. Der kan f.eks. rettes henvendelse til TIC, og det vil være fornuftigt at tage kontakt til f.eks. Creatio, der tilbyder virksomheder information og rådgivning om muligheder for medarbejderuddannelse.

Creatio er etableret i samarbejde mellem AMU-Center Nordsjælland, Hillerød Handelskoles Erhvervsakademi, erhvervsskolen Hamlet, kursuscentret i Hillerød og Helsingør, samt VUC Hillerød. Uddannelsesinstitutionerne i Creatio opfatter sig som en samlende institution, der kan levere uddannelser og kurser på alle niveauer og til alle led i virksomhedernes organisation.

Nogle af uddannelseskonsulenterne er uddannet inden for SUM, og det kunne være interessant at få belyst, hvilke erfaringer uddannelseskonsulenterne har med uddannelsesplanlægning i regionens virksomheder.

AF bør i sin indsats inden for uddannelsesplanlægning i første omgang fokusere på de små og mellemstore virksomheder, der allerede viser interesse for og anvender ressourcer på at uddanne medarbejderne. I forbindelse med opbygning af erfaring og skabelse af et positivt image på området vil det være godt at starte aktiviteterne fra 'den gode' ende, således at der kan skabes nogle succeshistorier. Det kunne desuden med god ret betragtes som succes for AF-konsulenterne, hvis de formåede at få sat uddannelsesplanlægning på dagsordenen i virksomhederne.

## 5.5 anbefalinger

Der må i Arbejdsmarkedsrådet ske en vurdering af, i hvilket omfang AF-konsulenterne skal gå ind i uddannelsesplanlægningsprocesserne på virksomhederne. Dette omfatter blandt andet en tydeliggørelse af, hvornår uddannelsesplanlægningen betragtes som led i den almindelige servicebetjening af virksomhederne - og som et redskab i den virksomhedsvendte indsats - og hvornår det betragtes som ekstraordinær konsulentbistand, som virksomhederne skal betale for. Dette er især vigtigt i lyset af, at AF-konsulenterne har en række andre funktioner, som også skal løses, og at udvidelse af servicen på ét område enten medfører, at der må foretages en prioritering af de opgaver, AF varetager, eller at der må stilles øgede ressourcer til rådighed.

Det vil være hensigtsmæssigt, hvis AF sikrer en mere klar generel information til virksomhederne om AFs mulighed for at indgå i virksomhedernes uddannelsesplanlægning (gratis rådgivning, betalt konsulentbistand). Dette kan dels ske i faktabladene med information om AFs tilbud til virksomhederne. På nuværende tidspunkt fremgår det ikke klart af faktabladene, at AF kan yde konsulentbistand til virksomhedernes planlægning af uddannelse. Dels kan informationen udbredes via AFs hjemmeside.

Det anbefales, at det i Arbejdsmarkedsrådet/AF overvejes, om AF i Frederiksborg Amt kan udbygge samarbejdet med de øvrige regionale aktører, der i større eller mindre grad

er inddraget i virksomhedernes overvejelser om efteruddannelse af medarbejdere og uddannelsesplanlægning. De regionale aktører er først og fremmest uddannelsesinstitutionerne, men det kunne f.eks. også være TIC. AFs samarbejde med de øvrige regionale aktører på feltet kan dels medvirke til, at f.eks. uddannelsesinstitutionerne får en mere helhedsorienteret viden om de regionale udviklingsbetingelser og udviklingstendenser, der kan gøre dem bedre i stand til at vurdere, om de enkelte uddannelsesprojekter kun kvalificerer medarbejderne snævert til afgrænsede jobtyper, eller om uddannelsesplanlægningen også sigter på at give medarbejderne en bredere kvalificering i overensstemmelse med de generelle kvalifikationsbehov i regionen.

Der bør etableres et fælles videngrundlag blandt partene om, hvor og hvorfor uddannelsesbehovene opstår, hvilke behov der skal prioriteres højest, og hvilke målgrupper i den samlede arbejdsstyrke der har brug for hvilke tilbud. Samarbejdet må bygge på, at uddannelsesinstitutionerne også tænker i langsigtede behov, når de planlægger uddannelse for medarbejdere/virksomheder. Det er ikke tilstrækkeligt, at de kun forholder sig til de aktuelle uddannelsesbehov til brug for den umiddelbare og kortsigtede uddannelsesplanlægning.

Det er nødvendigt at udvikle et fælles begrebs- og metodegrundlag for at drøfte strategiske kvalifikations- og uddannelsesbehov. Dette indebærer blandt andet, at uddannelsesinstitutionerne i højere grad tænker i kvalifikationsbehov frem for i markedsandele. Uddannelsesinstitutionerne må selv tage ansvar for at udvikle og tilpasse deres uddannelsesstilbud og uddannelsesprofiler til den aktuelle og forventede udvikling på arbejdsmarkedet, i erhvervsstrukturen og i den demografiske sammensætning.

Relationerne mellem de regionale aktører, der også tæller tillidsvalgte fra de faglige organisationer, repræsentanter fra andre interesseorganisationer og uddannelsesansvarlige fra virksomhederne, kan f.eks. udbygges gennem forskellige former for fora. Der kan arrangeres faste møder samt etableres fælles konferencer, seminarer og uddannelsesforløb mellem de forskellige aktører, der har interesser i virksomhedernes uddannelsesplanlægning. Dette kan medvirke til, at idéer, erfaringer og holdninger kan udveksles, samt at modsætninger kan brydes.

Både hvad angår samarbejdet med de lokale erhvervsfremmeaktører, uddannelsesinstitutioner og de øvrige regionale aktører kan det anbefales at undersøge grundigt, hvilke erfaringer der er i andre amter. Der er over hele Danmark en del regionale og lokale aktiviteter på uddannelsesområdet, og deres erfaringer kan muligvis flytte nogle snublesten og give nogle løftestænger til et projekt i Frederiksborg Amt.

Det anbefales, at der igangsættes et udviklingsprojekt i AF Frederiksborg med fokus på det tværorganisatoriske samarbejde og videndeling i og mellem afdelingerne. Forløbet bør omfatte en opbygning af en fælles forståelse for, hvad kvalifikationsudvikling/læring indebærer. Dette er nødvendigt både for at kunne vejlede virksomhederne og med henblik på at blive bevidst om organisationens egne processer. Forudsætningen for, at AF-konsulenterne i større udstrækning begynder at arbejde med uddannelse og uddannelsesplanlægning i virksomhederne er imidlertid, at der systemisk åbnes såvel holdningsmæssige som ressourcemæssige muligheder for dette.

Endelig vil vi anbefale, at AF-konsulenterne i deres opsøgende arbejde starter med at samarbejde med de små og mellemstore virksomheder, som på forhånd er positivt ind-



stillet til medarbejderudvikling, men mangler at få det struktureret og systematiseret.

## 6 Konklusion

I gennem undersøgelser i 10 vækstvirksomheder i Frederiksborg Amt er det blevet belyst, hvordan medarbejdere og ledere konkret arbejder med udvikling, uddannelse og uddannelsesplanlægning i virksomhederne. Undersøgelsesresultaterne er blevet perspektiveret gennem en afsøgning af andre undersøgelser og forskning af dette felt, og det er blevet fremhævet, at der er to væsentlige problemstillinger vedrørende virksomheders uddannelsesplanlægning i en del virksomheder - såvel i Frederiksborg Amt som i andre virksomheder. I en del virksomheder foregår der ingen eller kun ganske lidt efteruddannelse, og der er mange virksomheder, der ikke benytter sig af uddannelsesplanlægning.

Undersøgelsen af uddannelse, kvalificering og læring i de 10 Frederiksborg-virksomheder viser, at der i alle virksomhederne foregår forskellige former for læreprocesser. I **håndværksvirksomhederne** består læringen primært af interne læreprocesser, f.eks. i form af sidemandsoplæring. Den eksterne, formaliserede efteruddannelse af medarbejderne er stort set fraværende, men der gennemføres undertiden leverandørkurser, og i den ene virksomhed foregår dette eksternt. Virksomhederne er ikke ukendte med uddannelsessystemet, da de har lærlinge/elever, men uddannelsesinstitutionerne benyttes ikke til efteruddannelse af medarbejderne. I princippet er lederne interesserede i, at medarbejderne deltager i efteruddannelse, men der gøres stort ikke noget konkret for at igangsætte efteruddannelse af medarbejderne. Medarbejderne er ikke umiddelbart motiverede for at deltage i efteruddannelse. I ingen af virksomhederne gennemføres der uddannelsesplanlægning - når man ser bort fra den planlægning, der gennemføres af elevernes/lærlingenes uddannelsesforløb.

I **industrivirksomhederne** er der fokus på efteruddannelse af medarbejderne, da virksomhederne oplever et øget behov for veluddannet, kvalificeret arbejdskraft. Virksomhederne er opmærksomme på udvikling af såvel de faglærte som de ufaglærte medarbejdere. Lederne fokuserer dels på, at de ufaglærte medarbejdere skal have en større faglig indsigt, og dels er virksomhederne meget opmærksomme på betydningen af at udvikle medarbejdernes personlige kvalifikationer. Dette har ikke mindst betydning i forbindelse med nye organiseringsformer i virksomhederne. Ingen af de undersøgte virksomheder benytter sig i særlig stor udstrækning af formaliseret uddannelse. Til gengæld foregår der i vid udstrækning mange såvel formelle som uformelle læringsforløb internt i virksomhederne.

I de undersøgte industrivirksomheder er medarbejdernes motivation til at deltage i uddannelse større, end man ofte ser i industrivirksomheder. Dette hænger bl.a. sammen med, at der fra ledernes side er fokus på efteruddannelse af medarbejderne, og i den ene virksomhed hænger det i en vis udstrækning sammen med, at medarbejderne, der arbejder i produktionsgrupperne, har fået forøget deres ansvarsområder og medindflydelse.

Ingen af industrivirksomhederne arbejder systematisk med uddannelsesplanlægning af hele medarbejdergruppen. I én af virksomhederne gennemføres der medarbejdersamtaler, som bl.a. fokuserer på uddannelse, men dels er det vanskeligt at gennemføre samtalerne på grund af tidsnød, og dels bliver de kun i meget begrænset omfang anvendt som

udgangspunkt for planlægning af uddannelse og kvalificering. I to af virksomhederne foregår der en systematisk modtagelse og introduktion af medarbejderne, der også i et vist omfang omfatter kursusdeltagelse og intern oplæring. I den ene af virksomhederne får nye medarbejdere en plan over et tilbud af udviklingsmuligheder, som medarbejderen kan deltage i inden for det først års ansættelse. Der foregår til gengæld ikke en systematisk og langsigtet efteruddannelse af de faste medarbejdere i virksomheden. I den ene virksomhed er der dog ved at blive igangsat et uddannelsesprojekt med udgangspunkt i SUM.

Især i den ene virksomhed er der tegn på, at netop virksomhedens vækst er en hindring for at gennemføre en mere systematisk og langsigtet uddannelsesplanlægning. Der er ikke kvalificerede medarbejdere, der kan løse arbejdsopgaverne, når andre medarbejdere skal deltage i efteruddannelse. Da der er begyndende flaskehalsproblemer på fagområdet, er det vanskeligt for virksomheden at rekruttere nye medarbejdere udefra.

**I handels- og servicevirksomhederne** er der store variationer i, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne prioriterer medarbejderudvikling og -uddannelse. I den største af virksomhederne har hverken ledelse eller medarbejdere fokus på uddannelse. Det er således næsten udelukkende virksomhedens forholdsvis lille funktionærgruppe, der deltager i uddannelsesforløb. De ufaglærte medarbejdere, der udgør den store gruppe af medarbejdere, deltager kun i ganske kortvarige, interne læringsforløb i form af side-mandsoplæring. Virksomheden har en nedskrevet personalepolitik, men det har ikke ført til, at der i virksomheden arbejdes systematisk med uddannelse og uddannelsesplanlægning for de ufaglærte medarbejdere.

I handels- og servicevirksomheden, der befinder sig inden for IT-/elektronikområdet, er der meget fokus på uddannelse og kvalificering. Medarbejderne er veluddannede, og de deltager alle i kontinuerlig efteruddannelse - primært i form af kursusdeltagelse. Der arbejdes ikke systematisk med uddannelse og uddannelsesplanlægning i virksomheden. Virksomheden er i meget stærk vækst, og der har ikke været tid og overskud i den forholdsvis lille personaleafdeling til at fokusere på planlægning af uddannelse. Der er for nylig blevet ansat en personaleudviklingsmedarbejder, der har til opgave at sætte fokus på mere systematisk udvikling af medarbejderne. Den stærke vækst i virksomheden har medført, at der kontinuerligt bliver rekrutteret mange medarbejdere. Selv om der er begyndende flaskehalsproblemer inden for fagområdet, har det indtil nu været muligt at ansatte kvalificerede medarbejdere, og dette har muligvis medvirket til, at virksomheden tidligere ikke har følt et stærkt behov for systematisk udvikling og uddannelse af den allerede ansatte medarbejdergruppe.

Virksomheden inden for detailhandel har en række retningslinjer for efteruddannelse af medarbejderne, og medarbejderne deltager jævnligt i uddannelse. Efteruddannelsen er koncentreret om kurser, der sætter fokus på den produktudvikling og de nye produkter, som koncernen sender på markedet. Medarbejdernes deltagelse i efteruddannelse er således meget fagligt orienteret, hvilket ofte er typisk for medarbejdere, der i forvejen har en faglig, håndværksmæssig uddannelse. Virksomheden arbejder ikke med systematisk, langsigtet efteruddannelse.

**I virksomhederne inden for social- og sundhedsområdet** foregår der i vid udstrækning såvel intern som ekstern efteruddannelse af medarbejderne. Begge virksomheder er meget bevidst om at arbejde systematisk med udvikling af medarbejderne. Virksomhe-

derne har mange elever, og der er en stærk bevidsthed om, at disse elever skal have de bedst mulige udviklingsmuligheder. Der er i begge virksomheder ansat medarbejdere, der er ansvarlige for uddannelse og efteruddannelse af medarbejderne.

Social- og sundhedsvirksomhederne er ubetinget de to virksomheder ud af de ti undersøgte virksomheder, der anvender uddannelsesplanlægning mest. Efteruddannelse af nogle af medarbejderne er planlagt 2 år frem. Det drejer sig i det tilfælde om forholdsvis kortuddannede medarbejdere, der har været ansat i mange år, og som ikke kan leve op til de kvalifikationskrav, som virksomhedernes nye strategi stiller til medarbejderne. I gruppen af medarbejdere med mellemlang uddannelse er der et kontinuerligt uddannelsesbehov samt -ønske fra medarbejderside. Mange af disse medarbejdere deltager i såvel intern og ekstern uddannelse, kvalificering og læring, men dette sker ikke som led i en systematisk, langsigtet uddannelsesplanlægning. Som følger her er der megen planlagt - primært intern - efteruddannelse, der ikke bliver gennemført, da mangel på medarbejdere ofte hindrer medarbejderne i at deltage.

Undersøgelsen her viser altså - ligesom en række andre undersøgelser og forskningsresultater - at der er forskel på hvor meget kvalificering og uddannelsesplanlægning, der foregår i forskellige virksomheder/brancher og ikke mindst i forhold til forskellige medarbejdergrupper. Medarbejderne med den korteste eller ingen uddannelse har jobbene med mindst variation, og det er også disse medarbejdergrupper, der har de ringeste muligheder for selvstændig indflydelse på arbejdet. Samtidig er det den gruppe af medarbejder, der tilbydes mindst formel uddannelse. Omvendt har medarbejderne med mellemlang eller længerevarende uddannelse flere udviklingsmuligheder, og de deltager ofte i såvel formelle som uformelle læreprocesser. Det er det, der kaldes Matthæuseffekten: *"Til den der har skal gives"*.

Der ligger et stort udviklingspotentiale for virksomhederne i at planlægge medarbejdernes uddannelse. De fleste virksomheder er bevidste om betydningen af uddannelse, men endnu er der ikke stor opmærksomhed på fordelene ved uddannelsesplanlægning, og det er væsentligt, at der fremover bliver sat endnu mere fokus herpå.

I relation til spørgsmålet om AFs rolle i forbindelse med uddannelsesplanlægning i virksomheder er det først og fremmest vores opfattelse, at Arbejdsmarkedsrådet/AF må afklare om - og i givet fald hvor meget - der skal satses på at få sat skub i uddannelsesplanlægningen i regionens virksomheder.

Hvis Arbejdsmarkedsrådet har intentioner om, at AF skal styrke arbejdet med uddannelsesplanlægning i virksomhederne, må de tage de nødvendige konsekvenser heraf. Vi vil anbefale, at Arbejdsmarkedsrådet/AF tager initiativ til følgende:

- En prioritering mellem de forskellige opgaver, der skal udføres i AF, og dermed en prioritering af i hvilket omfang AFs medarbejdere skal involvere sig i uddannelsesplanlægning i virksomheder.
- Afklaring af hvorvidt AFs bistand til virksomhederne skal betragtes som led i den almindelige servicebetjening i virksomheder, eller om det skal betragtes som ekstraordinær konsulentbistand, der skal betales for.
- Indhentning af erfaringer fra andre regionale projekter vedrørende uddannelse og uddannelsesplanlægning.

- Markedsføring af AF på uddannelsesplanlægningsområdet
- Afsættelse af ressourcer til intern udvikling af medarbejdernes kvalifikationer i AF på uddannelsesplanlægningsområdet.
- Igangsættelse af et tværorganisatorisk udviklingsprojekt inden for AF-systemet, hvor der er fokus på, hvad virksomhederne efterspørger af kompetencer og viden. Projektet kan bidrage til et – måske grænseoverskridende - samarbejde på tværs af AF's forskellige arbejdsområder og medarbejdergrupper, og det kan medvirke til en mere generel videndeling på feltet.
- Etablering/udbygning af samarbejdet med regionale aktører på uddannelsesplanlægningsområdet, f.eks. med uddannelsesinstitutionerne og TIC med henblik på at udvikle et fælles begrebs- og metodegrundlag på feltet.
- Afholdelse af møder, konferencer, seminarer og uddannelsesforløb mellem forskellige aktører, der har interesse i virksomhedernes uddannelsesplanlægning.

Der er således mange muligheder for Arbejdsmarkedsrådets/AFs fortsatte arbejde med at medvirke til, at der gennemføres efteruddannelsestiltag og uddannelsesplanlægning i regionens virksomheder.

# Bilag A

## Spørgeramme til virksomhedsinterview

### Interviewtemaer

1. Virksomhedsprofil - vækst og konkurrenceparametre
2. Udviklings- og innovationsprofil
3. Jobprofiler
4. Uddannelsesplanlægning
5. Kompetenceprofiler
6. Medarbejderrekruttering

<b>Virksomhed</b>	
<b>Interviewperson</b>	
<b>Stilling</b>	
<b>Kontaktadresse og telefon</b>	
<b>Interviewdato</b>	
<b>Interviewer</b>	

Hjembragte materialer:

## 1. Baggrundsoplysninger

### Oplysninger om virksomheden (indhentet på forhånd)

Ejerforhold

Antal medarbejdere Funktionærer:            Timelønnede:            Faglærte            Ufaglærte:

Historie

Produkt

Hvordan foregår arbejdsprocesserne?

Hvordan er virksomheden organiseret?

Øvrigt

## Tema 1: Virksomhedsprofil - Vækst og konkurrenceparametre

1. Har virksomheden en vækststrategi?
2. Hvori består den (øget omsætning - nye markeder - nye produkter - avanceret produktionsteknologi (færre lønomkostninger)- flere medarbejdere)?
3. Hvordan adskiller virksomheden sig fra konkurrenterne (pris, særlige produkttegenskaber og produktkvalitet, kundeomdømme, fleksible leveringsvilkår, særlige serviceydelser i tilknytning til produktet såsom reparationsservice og kundekurser, leveringssikkerhed, brugerorientering og brugervenlighed m.v.)?
4. Hvad kendetegner virksomhedens konkurrencesituation og nuværende resultater?  
Mange små konkurrenter, få store konkurrenter, øget effektivitets- og produktivitetspres i den offentlige sektor?  
Stærk afhængighed af konjunkturforhold eller helt uafhængig heraf?  
Økonomisk overskud, underskud, balance?
5. Hvad er vigtigt for, at den ønskede vækst kan realiseres?
6. Hvilke relationer er der til leverandørerne/underleverandører (faste samarbejdspartnere/afvekslende/billigste på markedet) (hvordan er underleverandørerne geografisk fordelt lokalt/regionalt/nationalt/internationalt)?
7. Hvem er kunderne, og hvilke relationer er der til kunderne: (faste samarbejdspartnere/vekslende/mange små - få store) (hvordan er kunderne geografisk fordelt lokalt/regionalt/nationalt/internationalt)?
8. Hvem er virksomhedens samarbejdspartnere ud over eventuelle kunder og leverandører?

## Tema 2: Innovations - og udviklingsprofil

1. Hvordan innoverer virksomheden: (videreudvikler på gamle produkter/services - køber nye produkter/patenter/virksomheder op - nyudvikler fra grunden)?
2. Hvem står for innovation/udvikling (egen udviklingsafdeling/projekter i produktionsafdelingerne/ eksterne eksperter)?
3. Hvor hentes inspiration til udvikling/innovation - internt/eksternt/ markedsundersøgelser/kunder/leverandører/forskere/konkurrenter/

## Tema 3: Jobprofiler

1. Hvordan er arbejdet/jobbene organiseret (opsplitning, smalle/brede job, graden af kompetence/ansvar, selvstyrende grupper, hierarkisk/flad), f.eks. stærkt arbejdsdelte jobfunktioner, selvstyrende grupper, jobrotation inden for en linieproduktion m.v.?
2. Hvad er de vigtigste jobtyper og kernefunktioner i virksomheden (traditionelle faglærte job, akademisk sagsbehandling)?
3. Hvordan fordeler de sig på faggrupper i dag (hvilke faglige grupperinger)?
4. Er der /vil der ske en ændring i sammensætningen af medarbejderne (f.eks. færre ufaglærte, HK'ere, tekniske tegnere) (flere med længerevarende uddannelse)?
5. Er der faggrænser på virksomheden (mellem hvem, er det et problem)?
6. Hvilke konkrete opgaver og arbejdsprocesser består kernejobbene af?

## Tema 4: Uddannelsesplanlægning

Har virksomheden erfaringer med uddannelsesplanlægning? ja nej  
Hvilke medarbejdergrupper? alle timelønnede funktionærer  
Gennemføres medarbejdersamtaler? ja nej  
Hvilke medarbejdergrupper? alle timelønnede funktionærer  
Har virksomheden formuleret en personalepolitik? ja nej Uddannelsespolitik ja nej  
Har virksomheden formulerede: jobskrivelser? jobprofiler udviklingsplaner  
Er der nedsat uddannelsesudvalg? ja nej

1. Hvem gennemfører medarbejdersamtaler (hvilke medarbejdergrupper er omfattet) (Er uddannelse en del af medarbejdersamtalen)?
2. Findes der en uddannelsesplan i virksomheden?
3. Bruges der et færdigt udviklet system til uddannelsesplanlægning (f.eks. SUM)? Hvordan fungerer det? Hvilke områder omfatter det (intern/ekstern uddannelse osv.)?



4. Hvem er ansvarlig for uddannelse/uddannelsesplanlægning i virksomheden (linjecheferne/personalechefen/uddannelsesafdelingen)?
5. Hvordan opfanges kvalificeringsbehov?
6. Er der afsat midler på budgettet til uddannelse, og hvem administrerer midlerne (linjecheferne/personalechefen/uddannelsesafdelingen) (omfatter det både de direkte omkostninger og de interne, f.eks. timeforbrug) (hvor mange procent af lønsummen)?
7. Er uddannelsesplanlægning et strategisk satsningsområde på linje med ny teknologi?
8. Skelnes der mellem omskoling og efteruddannelse?
9. Samarbejder virksomheden med andre om uddannelsesplanlægningen, f.eks. AF, uddannelsesinstitutioner, brancheorganisationer, faglige organisationer, andre virksomheder, erhvervsfremmeaktører eller andre?
10. Sammenhængen mellem medarbejdernes individuelle/personlige ønsker til kompetenceudvikling/kvalificering og virksomhedens behov/krav?

## **Tema 5: Kompetenceprofiler**

### **Kvalifikationskrav**

1. Hvilke krav stiller virksomheden til medarbejderne i kernejobbene?
2. Krav til teknisk-faglig, almen-faglig, social og personlig kompetence?
3. Ændringer i de forskellige krav inden for de senere år. Hvilke ændringer kan allerede nu ses?
4. Hvilke forventninger er der til kvalifikationsudviklingen i kernejobbene?

### **Intern oplæring**

5. Hvilken intern oplæring knytter sig til kernejobbene ?
6. Hvordan foregår den interne oplæring af nye medarbejdere? Suppleres den interne oplæring typisk med ekstern efteruddannelse af nye medarbejdere?
7. Hvor længe varer den interne oplæring af forskellige medarbejder- og faggrupper?
8. Hvem forestår oplæring (sidemandsoplæring, fælloordninger, butik/værkstedformand, formaliserede uddannelsesprogrammer, m.v.)?
9. Måles effekten af den interne oplæring?

### **Ekstern uddannelse**

10. Hvilke uddannelsesinstitutioner benytter virksomheden og til hvilke kurser?

Teknisk skole			
AMU center			
VUC			
Handelsskole			
Andre			
Andre			

11. Dækker udbuddet af uddannelser jeres behov?

12. Anvendes typisk generelle kurser eller skræddersyede kurser til virksomheden?

13. Hvilke former for uddannelser og uddannelsesinstitutioner efterlyser virksomheden?

### **Karriereudvikling**

1. Hvilke muligheder er der i jobbene for personlig karriereudvikling?

2. Muligheder for advancement?

3. Periferijob, blindgydejob, midlertidige ansættelser?

### **Tema 6: Medarbejderrekruttering**

1. Hvordan rekrutterer virksomheden til de forskellige jobtyper (ventelister, interne jobban-ker, netværksrekruttering gennem de ansatte, annoncering, gennem fagorganisationer, AF, elev- og lærlingerekruttering, intern mobilitet, Internet, m.v.)?

2. Hvilke uddannelser og/ eller erhvervs erfaringer er typiske for medarbejderne i kernejob-bene?

3. Hvilke erfaringer lægges der vægt på ved rekruttering?

4. Er der jobtyper, hvor personaleomsætningen er særlig høj?

5. Hvilke jobtyper og hvorfor, f.eks. sæsonarbejde, spidsbelastningsjob, blindgydejob, m.v.?

6. Er der jobtyper, som I har svært ved at rekruttere til?

7. Er der tale om mangel på de rette medarbejder- og kompetenceprofiler i området?

8. Er der tale om begyndende flaskehalse?

9. Er der tale om ikke-attraktive job?
10. Hvad gør I konkret for at undgå arbejdskraftmangel, f.eks. bruger I nye og utraditionelle medarbejderprofiler, nedsætter kvalifikationskravene, samarbejder med AF om jobrotation og rekrutteringsprojekter for ledige, m.v.?
11. Har virksomheden nu eller tidligere ansat personer med jobtilskud? Jobtræning, kommunal jobprøvning, jobrotation, praktik, m.v.?
12. Hvorfor, hvorfor ikke?

# Bilag B

## Kvalifikationsanalyse og uddannelsesbehov

Virksomhed:

Medarbejderens navn:

Medarbejderens stillingsbetegnelse:

Medarbejderens ansættelsesperiode:

Dato for interview:

Interviewer/observatør:

---

### Interviewguide:

1. Hvordan forløber en typisk arbejdsdag for dig (hvilken rytme er der i arbejdet, arbejdstid, m.m.)?
2. Hvilke arbejdsopgaver har du (dagligt, i løbet af f.eks. en uge, forskel på årstider, roterer du og dine kollegaer mellem forskellige arbejdsopgaver - hvorfor/hvor ikke)?
3. Hvem står for planlægning og tilrettelæggelse af det arbejde, du udfører, og hvordan synes du, at det fungerer?
4. Er der sikkerheds- og/eller kvalitetskrav til det arbejde, du udfører, og hvem kontrollerer, om kravene er overholdt)?
5. I hvilket omfang samarbejder du med kollegaerne (med hvem og om hvad, hvem søger du hjælp hos, hvis der opstår problemer)?
6. Er der kommet nye arbejdsopgaver til inden for de senere år (hvilke)?
7. Hvilke kvalifikationskrav stiller dine arbejdsopgaver til dig (hvad skulle en ny medarbejder kunne for at overtage dine arbejdsopgaver, hvordan skulle vedkommende lære det, og hvor lang tid skulle der bruges)?
  - Teknisk-faglige kvalifikationer
  - Almen-faglige kvalifikationer
  - Personlige kvalifikationer

8. Hvordan har du lært dine nuværende arbejdsopgaver?
    - Grunduddannelse (hvilken, hvor, hvornår)
    - Kurser eksternt (hvilke, hvor, hvornår)
    - Kurser internt
    - Sidemandsoplæring (nuværende og/eller tidligere virksomhed)
  9. Hvordan synes du, at den eksterne og interne uddannelse har fungeret (fagligt indhold, relevans, niveau)?
  10. Er der nogle opgaver i dit nuværende job, som du har behov for og/eller ønske om at få mere oplæring/uddannelse i (hvilke, hvorfor, har du drøftet det med din leder)?
  11. Hvilke ændringer tror du, at der vil komme i dine arbejdsopgaver inden for de kommende år?
  12. Er der nogle arbejdsopgaver på arbejdspladsen, du kunne overtage, hvis du fik mere uddannelse?
  13. Hvilke nye kvalifikationskrav forestiller du dig, at de nye arbejdsopgaver vil stille?
  14. Hvordan forestiller du dig, at du kan tilegne dig disse kvalifikationskrav (grunduddannelse, kurser eksternt/internt, sidemandsoplæring)?
- 

### **Observationsguide:**

1. Beskrivelse af arbejdsomgivelserne.
2. Arbejdsdages forløb (hvordan begynder, forløber og slutter arbejdsdagen?).
3. Samarbejdsrelationer (hvor meget samarbejde, hvordan foregår kommunikationen?).
4. Planlægning og indflydelse på opgaveløsning (hvem planlægger og beslutter?).
5. Spidsbelastninger og utilsigtede situationer (hvornår og hvorfor opstår disse situationer, hvordan løses de?).
6. Anvendt teknologi (hvilken teknologi anvendes der, og hvilke kvalifikationskrav stiller det til medarbejderne).

## Bilag C

<b>Titel:</b> VEPS - Værktøj til EfteruddannelsesPlanlægning i Staten
<b>Udbyder:</b> AMU Efteruddannelsesudvalg for Statsligt Uddannede, 1997
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i statens institutioner og andre virksomheder
<b>Aktører:</b> Ledere i statens institutioner
<b>Beskrivelse:</b> VEPS er et meget simpelt planlægningsredskab, der kan bruges af decentrale enheder, tjenestesteder, distrikter og kredse, m.m. Redskabet kan anvendes til at igangsætte uddannelsesprocesser ud fra eksisterende viden om kompetenceudviklingsbehov. Dette kendskab kan stamme fra kendskab til afdelingens strategi, aftaler i forbindelse med medarbejdersamtaler, klimaundersøgelser, kompetenceanalyser, m.m.  Det anbefales, at medarbejdere involveres i processen. Det er endvidere en forudsætning, at de berørte har kendskab til afdelingens mål og strategi.  Processen omkring brugen af planlægningsredskabet er bygget op omkring 3 trin. <ul style="list-style-type: none"><li>• Afklaring af målgruppe for efteruddannelsesplanlægningen</li><li>• Afklaring af nuværende og fremtidige funktioner samt efteruddannelsesbehov i forhold hertil</li><li>• Efteruddannelsesindsatsen igangsættes</li></ul> Første skridt i processen er at vælge den gruppe af medarbejdere, der skal kvalificeres. Herefter er det opgaven at beskrive de involverede medarbejders job og tilhørende kvalifikationskrav. Til dette formål benyttes et skema. Efterfølgende skal der på et skema magen til forrige udfyldes forventninger til fremtidige job og de kvalifikationer, medarbejderne skal have for at udfylde disse. Slutteligt indsættes de vurderede kursus- og uddannelsesbehov i et skema.
<b>Struktur:</b> Planlægningsredskabet er baseret på brug af 4 registreringsskemaer, hvor aktuelle og fremtidige situationer optegnes.
<b>Anvendelse:</b> Brugen af metoden vurderes til at være lettilgængelig og relativ ressourcetsvag.
<b>Eventuelle bemærkninger:</b> Planlægningsredskabet forudsætter grundige forberedelser med hensyn til at udbrede kendskabet til afdelingens udviklingsstrategi, hvis en sådan findes.
<b>Adresse:</b> ESU, Drosselvej 57, postboks 209, 2000 Frederiksberg, <a href="http://www.esu.dk">www.esu.dk</a> , tlf.: 38178133
<b>Pris:</b> Gratis. PC-udgave (Access i MS) koster 50 kr.

<b>Titel:</b> Uddannelsesplanlægning - De 4 skridt
<b>Udbyder:</b> HK, DA og Dansk Handel & Service, finansieret af Uddannelsesfonden, 1995
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i danske virksomheder
<b>Aktører:</b> Strategisk ledelse, ledere og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> Uddannelsesplanlægningsværktøjet har til formål at igangsætte, forankre og opbygge en procedure for aktiviteter, der skal sikre, at der skabes efteruddannelsesaktiviteter målrettet virksomhedens og medarbejdernes behov. Metoden for planlægningsværktøjet kaldes De 4 skridt, og skal sikre planlægning, systematisering og gennemførelse af uddannelsesaktiviteter.  De 4 skridt tager udgangspunkt i fortiden, nutiden og fremtiden:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I går: Virksomhedens aktiviteter inden for de seneste 2 år</li> <li>2. I dag: Virksomhedens og medarbejdernes aktuelle arbejdsopgaver og kvalifikationer. "Hvad ved vi, og hvad kan vi?"</li> <li>3. I morgen: Fremtidige arbejdsopgaver, nye opgaver og nye kompetencekrav</li> <li>4. Handling: Udmøntning af resultater</li> </ol> Metoden forudsætter, at eksempelvis ledelsen gør et grundigt forarbejde med hensyn til at optegne og analysere arbejdsgange. Derudover skal også opgaver og måder, arbejdsfunktionerne er blevet udført på, og hvordan de gøres i dag, optegnes. Til formålet anvendes en række forskellige spørgeskemaer og udfyldningsskemaer, som skal strukturere processen og give overblik over de aktuelle kvalifikationer og krav. De mere fremadrettede aktiviteter tager særligt afsæt i 3. og 4. trin, der handler om at klarlægge fremtidige kompetencekrav og opstille procedurer, målsætninger og aktiviteter i forbindelse med kompetenceudvikling.  Arbejdet fra den beskrivende og reflekterende fase til den handlingsorienterede foregår i projektgrupper med repræsentanter for både ledelses- og medarbejdersiden.
<b>Struktur:</b> Redskabet er bygget op omkring 4 centrale faser, der successivt forudsætter hinanden. Princippet er, at man må kende sin fortid for at kunne handle i sin nutid og medvirke til at forme sin fremtid. Metodisk er hvert af de 4 skridt i redskabet bundet op på anvendelsen af spørgeskema og udfyldningsskemaer.
<b>Anvendelse:</b> Redskabet er let forståeligt, og der kan forholdsvis hurtigt skabes overblik over processen. Uddannelsesplanlægningsredskabet kræver en del ressourcer af de medvirkende parter.
<b>Adresse:</b> DA, Vester Voldgade 113, 1790 København V, tlf.: 33934000
<b>Pris:</b> 75 kr.

<b>Titel:</b> SUM - Systematisk planlægning af medarbejderudvikling
<b>Udbyder:</b> Dansk Industri og CO-industri, 1993 - 1996
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i danske virksomheder
<b>Aktører:</b> Strategisk ledelse, ledelse og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> SUM-konceptet består af 3 produkter:  <p><b>SUM Express</b> er målrettet de virksomheder, der søger en hurtig vej til igangsætning af udviklingsaktiviteter inden for medarbejderudvikling, og som ikke umiddelbart har brug for den dokumentation, der ligger i den traditionelle tilgang med jobbeskrivelser og afdækning af den enkelte medarbejders nuværende kvalifikationer.</p> <p><b>SUM Classic</b> består af de mere klassiske værktøjer til uddannelsesplanlægning og henvender sig til virksomheder, der ønsker at skaffe sig et præcist overblik over de krav, der stilles til medarbejderne og de ressourcer, som den enkelte medarbejder besidder.</p> <p><b>PC SUM</b> er et databaseprogram, der er udviklet specifikt til administration og vedligeholdelse af SUM i en virksomhed. Med redskabet vil det være muligt for virksomheden at få en liste frem over de medarbejdere, der har bestemte kvalifikationer, eller som har en bestemt uddannelsesmæssig baggrund.</p> <p>PC SUM anvendes som et konkret planlægningsværktøj, der kan udskrive deltagerlister til kurser og udarbejde et samlet uddannelsesbudget. I værktøjet kan medarbejderes kvalifikationer matches med de krav, der er knyttet til de enkelte job og dermed skabe grundlag for en udviklingssamtale. I de 3 værktøjer kommer medarbejderne typisk kun i spil i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler og i forbindelse med at opgøre de aktuelle kvalifikationer.</p> <p>Metodisk går SUM-konceptet frem efter princippet om fasevis kompetenceudvikling, hvor grundlaget skabes ved en nærmere analyse af ændringer, arbejdsopgaver, kvalifikationskrav og jobudvikling. De efterfølgende faser handler dels om at afdække medarbejdernes udviklingsbehov i organisationen, og dels om hvordan afdækning og kompetenceudviklingsbehov bliver udmøntet i handling. I hver enkelt fase er der en række overvejelser og konkrete handlinger, der skal foretages, før man kan gå videre til næste fase.</p>
<b>Struktur:</b> Ved gennemførelsen af værktøjet er der udarbejdet en række udfyldningsskemaer, som brugeren støtter sig til. Planlægningsværktøjet har som målsætning at forandre gennemgribende på måden at strukturere kompetenceudviklingen i virksomhederne. Konceptet er derfor det, man kan kalde for et totalkoncept, der følger processen fra start til slut.
<b>Anvendelse:</b> Planlægningsværktøjet vil ved en fuld implementering kræve stor ressourceindsats fra særligt ledelsessiden.
<b>Adresse:</b> SUM Sekretariatet, 1780 København V, tlf.: 33779111, <a href="http://www.sum.org">www.sum.org</a>
<b>Pris:</b> 600 kr. pr. værktøj. Halv pris for medlemmer.



<b>Titel:</b> Strategisk kompetenceudvikling
<b>Udbyder:</b> Finansministeriet og Centralrådets Efteruddannelsesudvalg, 1996
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i statens institutioner
<b>Aktører:</b> Strategisk ledelse og mellemledere
<b>Beskrivelse:</b> <p>Værktøjet kan i den udvidede form bedst beskrives som et 'totalværktøj', der giver en opskrift på kompetenceudvikling i institutionen fra start til slut. Værktøjet er endvidere designet til at kunne bruges som en effektmåling af kompetenceudviklingsindsatsen. Værktøjet består af 3 dele: Kompetenceudviklingsværktøjet, effektivværktøjet og ELUs kursusdatabase (Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede).</p> <p>Formålet er blandt andet at skabe et overblik over afdelingens/institutionens kompetenceberedskab i forhold til de opgaver, der skal varetages. Dette overblik søges skabt via en matrix, hvor medarbejderne er på den ene akse og opgaverne på den anden akse.</p> <p>I en meget kortfattet version er det meningen, at den fuldt udfyldte matrix skal give et meningsfuldt overblik over kompetenceberedskabet.</p> <p>Ved at arbejde med matrixen kan der udregnes en beredskabsprocent samt peges på behovet for kompetenceudvikling og eventuelt kompetenceafvikling. Denne kan så efterfølgende evalueres og effektmåles, så det bliver klart, hvilke ændringer/forbedringer der er sket i beredskabsprocenten.</p> <p>Som antydnet ovenfor er der flere varianter af værktøjet. I alt rummer værktøjet 4 mere eller mindre udfoldede modeller for kompetenceudvikling. Viften af redskaber består af startmodel, grundmodel, minimodel og en udvidet model.</p> <p><b>Startmodellen</b> handler om at analysere enhedens/kontorets opgave og beredskab samt dialog om disse mellem leder og medarbejder. Målet er at opnå et overblik over enhedens kompetenceberedskab.</p> <p><b>Grundmodellen</b> adskiller sig fra startmodellen ved at dække hele feltet. Den giver dermed større udbytte med hensyn til udviklingen af medarbejderne. Forberedelsen handler om at analysere enhedens fremtidsperspektiver set i forhold til den nuværende og fremtidige opgaveløsning. Modellen er indrettet til at systematisere fremtidsrettet kompetenceudvikling som en integreret del af udviklingen af afdelingen.</p> <p><b>Minimodellen</b> er en såkaldt trimmet udgave af grundmodellen. I modellen indgår kun de dele af værktøjet, der fokuserer på medarbejderudvikling. Målet er at få en planlagt og målrettet kompetenceudvikling i medarbejdersamtalerne blandt andet.</p> <p><b>Den udvidede model</b> omfatter en egentlig analyse af enhedens kompetenceberedskab, hvor man prioriterer, hvilke kvalifikationsbehov der skal opfyldes. Analysen skaber overblik over, hvilke medarbejdere der allerede er parat til at løse hvilke opgaver for fremtiden. Endelig gør modellen det muligt at sende signaler til topledelsen om, på hvilket område de opstillede udviklingsplaner styrker enhedens og medarbejdernes kompetenceberedskab.</p>

<b>Struktur:</b> Strukturen i redskabet er baseret på anvendelsen af udfyldnings- og spørgeskemaer. Antallet varierer, afhængig af hvilken model man vælger.
<b>Anvendelse:</b> Kompleksiteten og omfanget af ressourceforbrug afhænger i sagens natur af den valgte model. Den minimale model har et meget begrænset ressourceforbrug, mens den udfoldede kræver en væsentlig indsats.
<b>Eventuelle bemærkninger:</b> Modellen tager højde for, hvilke kvalifikationer medarbejderne ønsker at bruge i arbejdet, og det noteres, i hvor høj grad der er match med enhedens efterspurgte kvalifikationer. Det tillægges dog ikke særlig stor vægt.
<b>Adresse:</b> Schultz Information, tlf.: 4363 2300
<b>Pris:</b> 500 kr.

<p><b>Titel:</b> UPL - Uddannelsesplanlægning i entreprenørbranchen</p>
<p><b>Udbyder:</b> Entreprenørskolen i samarbejde med SiD</p>
<p><b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i entreprenørbranchen og andre danske virksomheder</p>
<p><b>Aktører:</b> Strategisk ledelse og andre ledelsesniveauer</p>
<p><b>Beskrivelse:</b> Entreprenørskolens uddannelsesplanlægningsredskaber er en metode, der tager afsæt i virksomhedens fremtidsstrategier og medarbejdernes aktuelle og fremtidige kvalifikationskrav.</p> <p>Strukturen i redskabet ser ud som følger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategiplanlægning</li> <li>- Medarbejderanalyse</li> <li>- Driftsfase</li> </ul> <p>Planlægningsværktøjets filosofi for, hvordan uddannelsesbehovet kan 'udregnes', kan ses af nedenstående simple formel:</p> $\begin{array}{l} \text{Arbejdsopgaver (hvad skal udføres)} \\ \Downarrow \\ \text{Kvalifikationskrav (hvad skal medarbejderne kunne)} \\ - \text{ Medarbejdernes kvalifikationer (hvad medarbejderne kan) } \\ = \text{ Uddannelsesbehovet (hvad medarbejderne mangler) } \end{array}$ <p>Det er dog en forudsætning, at indholdet af arbejdsopgaverne er defineret forud. Det er derfor en grundlæggende betingelse for at bruge værktøjet, at virksomheden tager stilling til sine fremtidsvisioner. Nedbrydningen af en strategiplan er derfor første skridt i retning af en struktureret uddannelsesplanlægning. I strateginedbrydningen ligger der, foruden at kortlægge virksomhedens udviklingsområder, en opgave i at vurdere, hvad medarbejderne skal kunne. Næste skridt er at finde frem til, hvad medarbejderne kan. Dette gøres ved at forme nogle medarbejderprofiler for alle funktionsområder i virksomheden. For at få afdækket medarbejdernes arbejde, uddannelses- og erfaringsmæssige niveau samt krav/behov/ønsker til uddannelse og udvikling i tiden fremover anvendes medarbejdersamtaler.</p> <p>Ved disse lejligheder får ledelsen mulighed for at afstemme virksomhedens udvikling og mål i forhold til medarbejderens mål.</p> <p>Til hjælp for medarbejdersamtalerne benyttes en række skemaer. Data fra skemaerne indtastes i et særligt edb-program, som følger med planlægningsredskabet. I programmet er der beskrevet en uddannelsesplan, hvorfra det er muligt at vælge kurser efter behov. Ledelsen er ansvarlig for at finde de rette kurser til medarbejderne.</p> <p>Gennemførelsen af det beskrevne forløb er 100% ledelsesstyret.</p>

**Struktur:**

Planlægningsværktøjet er opdelt i en vejledningsdel og en uddannelsesplanlægningsdel. Vejledningsdelen er i papirformat, mens det konkrete planlægningsværktøj er IT-baseret. Vejledningsdelen, som indeholder en beskrivelse af, hvordan man kommer fra strategi til medarbejderprofiler, indeholder en række skemaer, som kan anvendes i forbindelse med gennemførelsen af strategiplanlægning og medarbejdersamtaler (se ovenfor). Data fra skemaerne indtastes i det IT-baserede værktøj.

**Anvendelse:**

Planlægningsværktøjet er i denne udgave designet til at være en ledelsesopgave. Uddannelsesplanlægningen er væsentligt styret af virksomhedens strategi og de kurser, ledelsen vælger at give medarbejderne. Fremgangsmåden er forholdsvis simpel, men forudsætter selvsagt et stort ledelsesengagement ikke mindst i forbindelse med medarbejdersamtalerne.

**Adresse:**

Entreprenørskolen, Engdalsvej 5, 8400 Ebeltoft, tlf.: 86341811, eskole@danent.dk

**Pris:** Gratis

<b>Titel:</b> Uddannelse på spil – uddannelse og udvikling
<b>Udbyder:</b> LO, 1998
<b>Målgruppe:</b> LOs faggrupper
<b>Aktører:</b> Ledelse, medarbejdere og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> Uddannelse på spil er et spil - og en udfordring af deltagernes paratviden, omtanke og evne til at samarbejde om at løse uddannelses- og udviklingsopgaver. Formålet med spillet er, at deltagerne skal diskutere uddannelse og udvikling i forhold til deres egen arbejdsplads og få nye idéer. Hvad er deres behov? Hvordan kommer de i gang? Idéen er således at udfordre de holdninger og den vane-tænkning, alle har om uddannelse og udvikling. Essentielle spørgsmål i denne sammenhæng er blandt andet, om det altid kun er lederens ansvar? Er uddannelse noget, der kun foregår på kurser? Eller er det også intern læring?  Spillet handler om de emner, som LO mener skal til for at opbygge en lærende organisation.  Spillet er inddelt i 3 faser:  1. Målsætning Hvert hold vælger deres egen målsætning, der understøtter det udviklende arbejde. Der kan vælges mellem 8 forskellige målsætninger, men hvert hold må kun have 1 målsætning. En målsætning kan eksempelvis være, at man vil sikre de ansattes personlige udvikling og fleksibilitet.  2. Spillet Holdene samler points ved at svare på spørgsmål, der vedrører temaspørgsmål eller spørgsmål om paratviden (f.eks. hvor mange penge bruger virksomhederne i Danmark om året på efteruddannelse?).  3. Opsamling Holdene afslutter med at løse en målopgave, der går ud på at beskrive, hvordan man har opfyldt sin strategi. Det kan endvidere diskuteres, hvilke aktiviteter der kan være med til at fremme den målsætning, holdet valgte.
<b>Struktur:</b> Spillet er et brætspil, hvor det handler om at vinde. Princippet er, at det hold, der har den største viden om indlæring og om at udvikle menneskelige ressourcer på arbejdspladsen, vil vinde. Men held spiller også en rolle.
<b>Anvendelse:</b> Afhængig af de forudsætninger der stilles for spillet, vil det kunne gennemføres på mellem 2 og 3 timer. Til hvert spil er der 2 hold med lige mange deltagere (f.eks. 4-5).
<b>Adresse:</b> LO, Rosenørns Allé 12, Postboks 2379, 1782 København V, tlf.: 33246000
<b>Pris:</b> 490 kr.

<b>Titel:</b> Gruppens - uddannelse og udvikling
<b>Udbyder:</b> LO, 1998
<b>Målgruppe:</b> Værktøjet er målrettet LOs faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg
<b>Aktører:</b> LOs faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> Dialogspillet om gruppens uddannelse og udvikling består af tre trin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdets organisering</li> <li>• Kultur og læring</li> <li>• Indflydelse og magt</li> </ul> <p>Der vælges en ordstyrer, som får et par dage til at forberede sig på spillet. Ordstyreren skal være timekeeper, men skal også fungere som processtyrer. Blandt andet skal ordstyreren forklare, hvad faserne og de forskellige emneområder står for. Ordstyreren skal også "være opmærksom på, hvordan de enkelte gruppemedlemmer har det med at diskutere de forskellige emner" og "sørge for at alle kan komme til orde." Det kræver indføling og psykologisk indsigt at varetage opgaven loyalt og professionelt. Det er indlysende, at ordstyrernes måde at forklare områder som arbejdets organisering, intern og ekstern læring, m.v. får indflydelse på deltagerne 'horisont', når der diskuteres problemer og foreslås handlinger. Her har ordstyreren hjælp i et baggrundsafsnit i vejledningen, som forklarer emnerne.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erfaringer har vist, at punkt 1 ikke fungerer ret godt (evaluering, Kubix, 1999) og bliver af nogle sprunget over. Under første punkt kan også indgå en vurdering af, om alle kort er vigtige for gruppen, eller der skal luges ud.</li> <li>2. I stedet kan man vælge at gå direkte i gang med dialogkortene. Kortene er fordelt på de tre emneområder. Man arbejder områderne igennem et for et. Dialogkortene har to sider. Først anvendes KUN den farvelagte side. Spørgsmålene opfordrer her til refleksion, f.eks.: fordeling af arbejdsopgaverne i forhold til andre grupper. Er der en fornuftig fordeling grupperne imellem? Skal der være en bedre fordeling? Kortene debatteres, og gruppen tager stilling til, om kortet er <b>meget vigtigt, vigtigt eller mindre vigtigt</b>. og placeres på de dertil hørende felter på pladen. Der er 'åbne kort', hvor gruppen kan have plads til selv at komme med forslag/emneområder, der er vigtige. En fra gruppen er valgt til at tage noter undervejs.</li> <li>3. Der skal diskuteres konkret i forhold til løsninger, f.eks. gennemførelse af X uddannelsesforløb, m.m. Der opfordres til, at gruppen slutter af med en færdig plan, en evaluering af processen og en beslutning om, hvordan der skal fremlægges for ledelsen, hvornår, osv. Der afsluttes med et afsnit om 'gode råd til det videre arbejde', hvor opmærksomheden er rettet mod, at det kan være svært at komme videre, og det foreslås, at man tager kontakt med en uddannelseskonsulent, erhvervsskoler, AMU centre, m.m.</li> </ol> <p>Værktøjet er en del af et helhedskoncept bestående af i alt 5 dele: Uddannelsesspil, Uddannelseskultur, Gruppens uddannelse og udvikling, At lære og Videnøkonomi</p>

**Struktur:**

Materialet består af en 'spilleplade', plakater, der beskriver læringsituationer/former i stikord (intern og ekstern læring, jobudvikling), dialogkort, handlingskort, hvor man noterer beslutninger, vejledninger (til ordstyreren).

**Anvendelse:**

1. Afklaring af problemstilling (15 min)
2. Dialog: (1 time)
3. Plan (1 ½ time)

**Adresse:**

LO, Rosenørns Allé 12, Postboks 2379, 1782 København V, tlf.: 33246000

**Pris:**

250 kr.

<b>Titel:</b> Dialogspil - Kommunikationsværktøj om kvalifikationsbehov og læring i virksomheder
<b>Udbyder:</b> Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999
<b>Målgruppe:</b> Ledelse og medarbejdere i danske virksomheder
<b>Aktører:</b> Ledelse, medarbejdere og konsulenter fra Teknologisk Institut
<b>Beskrivelse:</b> Værktøjet består af to adskilte faser, der hver især tjener det formål at være hjælpemiddel til at beskrive og begrebsliggøre interne læreprocesser i virksomheder.  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Første del fokuserer på virksomhedens interne læreprocesser. Idéen er, at deltagerne opnår viden og indsigt i disse processer på virksomhedens egne præmisser. Det betyder i praksis, at det konsekvent forsøges at belyse den virkelighed og de motiver, som fra virksomhedens egen synsvinkel er med til at bestemme og forme den interne læring i virksomhederne. Det være sig i forhold til oplæring af nye medarbejdere, løbende kvalificering af medarbejdere samt omskoling af medarbejdere til nye funktionsområder.</li> <li>2. Efter at virksomheden har opnået viden og overblik over interne læringsformer, arbejdes der i anden del med fokus rettet mod en enkelt aktivitet eller en medarbejdergruppes særlige læringsbehov. Ved hjælp af dialogkort beskrives de teknisk-faglige, almen-faglige eller personlige kvalifikationer. Anden del ender med, at virksomheden har en oversigt over samtlige kvalifikationsbehov, der knytter sig til formålet, de læringsformer, der understøtter kvalifikationerne, samt dem, der ikke anvendes.</li> </ol> <p>Rækkefølgen indrettes fleksibelt efter virksomhedens ønsker og situation.</p>
<b>Struktur:</b> Værktøjerne er metodisk indrettet, så de deltagende parter inddrages mest muligt i processen. Værktøjet er i praksis en cirkelformet plade, der er inddelt i nogle felter, og en række spillekort. Deltagerne i processen har til opgave ved dialog mellem parterne at finde frem til måden, man lærer på i virksomheden og de kvalifikationer, der knytter sig til jobbene.  Konsulenterne fra Teknologisk Institut, Arbejdsliv bearbejder processen efterfølgende og leverer en rapport til virksomheden.
<b>Anvendelse:</b> Man kan arbejde med værktøjerne i grupper fra 3 til 10 personer, som gennemfører 'runderne' i samarbejde med en konsulent fra Teknologisk Institut. Hvert værktøj/spil har en varighed på knap en halv dag. Herudover kommer yderligere en halv dag til diskussion af resultatet.
<b>Adresse:</b> Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Postboks 141, 2630 Taastrup, tlf.: 72202000, Annemarie Holsbo. <a href="http://www.teknologisk.dk">www.teknologisk.dk</a>
<b>Pris:</b> Aftales individuelt.



<b>Titel:</b> IKU - Ingeniørernes Kompetence Udvikling
<b>Udbyder:</b> Ingeniørforeningen i Danmark (IDA), 1997
<b>Målgruppe:</b> Ingeniører og andre akademikere
<b>Aktører:</b> Brugeren selv
<b>Beskrivelse:</b> IKU er et personligt værktøj til at vurdere brugerens måde at indhente ny viden og lære på i arbejdslivet. Værktøjet er bygget op efter et princip om et trinvist erkendelsesstudie, hvor de indledende manøvre handler om at beskrive læringsituationer, man har oplevet. Redskabet skal munde ud i en overordnet målsætning for den enkelte for fremtidige læringsaktiviteter.  I værktøjet er det muligt ved et særligt målingssystem at vurdere den enkeltes kompetenceudviklingen på et år. Temaerne for målingen er læring på jobbet, innovation, jobskifte, læring uden for jobbet, uddannelse og formidling.  Målingen er baseret på individuelle oplevelser af de læringsituationer, man er udsat for og kan ikke bruges til at sammenligne med kollegaer. Grundlæggende handler det om, at brugeren skal finde frem til, om vedkommende har kvalitetsorienteret kompetenceudvikling, der svarer til mindst 60 timer om året. De 60 timer er en standard, som IDA har lagt sig fast på.
<b>Struktur:</b> Værktøjet er struktureret omkring nogle simple skemaer, hvor det er op til brugerne at fylde relevante informationer i. Skemaerne varierer i forhold til temaet.
<b>Anvendelse:</b> Anvendelsen af værktøjet er baseret på selvstudie, men der opfordres til, at man udveksler synspunkter med sine kollegaer.
<b>Adresse:</b> Ingeniørforeningen i Danmark, Kalvebod Brygge 31-33, 1560 København V, tlf.: 33156565, <a href="http://www.ida.dk">www.ida.dk</a>
<b>Pris:</b> Gratis for medlemmer.

<p><b>Titel:</b> Mit liv - mit job - min fremtid</p>
<p><b>Udbyder:</b> DJØF, DM, IDA</p>
<p><b>Målgruppe:</b> Akademikere</p>
<p><b>Aktører:</b> Brugeren selv.</p>
<p><b>Beskrivelse:</b> 'Mit liv - mit job - min fremtid' er et personligt værktøj, som henvender sig til enkeltpersoner. Værktøjet har fire centrale delmål for en udviklingsproces for den enkelte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det skal stimulere refleksionsevnen</li> <li>• Det skal give mulighed for at bryde med vaner og vante forstillinger</li> <li>• Det skal give mulighed for at forholde sig til sit liv</li> <li>• Det skal give mulighed for at udvikle organisationen via arbejdet med sig selv.</li> </ul> <p>Intentionen med udviklingsaktiviteterne i værktøjet er at skabe en mere helstøbt hverdag for den enkelte, hvor arbejdsliv og egne interesser går op i en større enhed.</p> <p><b>Del 1: Hvordan er min arbejdssituation?</b> Første del af afklaringen handler om at granske sin arbejdssituation. Overvejelserne tager udgangspunkt i et kortfattet spørgeskema, der handler om kendskabet til virksomhedens og ens egne fremtidsplaner. Derudover lægges der op til, at man forsøger at kortlægge sine arbejdsopgaver med henblik på at proportionere funktionerne i forhold til hinanden. Det er op til den enkelte at vurdere, hvad man kan bruge øvelsen til. Det er dog vigtigt, at der reflekteres over resultatet.</p> <p><b>Del 2: Hvem er jeg, og hvad kan jeg?</b> Anden del skal bruges til at afklare sine personlige forudsætninger og specifikke interesser i forhold til udviklingsmulighederne på arbejdspladsen. Emnerne, der bliver berørt i denne sammenhæng, handler om afklaring af situationen på arbejdspladsen og i familielivet, de personlige kvalifikationer, de sociale kompetencer og ens faglige styrker og svagheder. Afdækningen sker i forhold til nogle præformulerede spørgsmål, som brugeren skal svare på og reflektere over. Der er tale om en slags kortlægning af nogle af de områder, der hører med til kompetencespektret.</p> <p><b>Del 3: Hvad vil jeg?</b> I forrige øvelse var det målet at opstille nogle faglige og personlige udviklingsmål. I dette afsnit er det hensigten, at ens idéer bliver afklaret så meget, at der kan handles ud fra dem, så også andre end en selv kan forstå dem.</p> <p>Der gives nogle forslag til, hvordan man kan lave nogle fremtidsscenarier ud fra de opstillede målsætninger.</p> <p><b>Del 4: Hvordan udvikler jeg mig selv og mit job?</b> Sidste etape af udviklingsstigen ender i en vurdering af lærings- og udviklingsmuligheder i forhold til opstillede mål og forventninger. De handler også om at vurdere måden at lære på. Hvad passer en bedst, og hvilke metoder er bedst til hvad?</p>

For at afdække egne ønsker til hvordan man vil lære gives nogle eksempler på, hvordan man finder frem til hvilke læringsveje, man selv tidligere har valgt. Det hele munder ud i en individuel handlingsplan.

**Struktur:**

Værktøjet er henvendt til den enkelte, der ønsker at arbejde selvstændigt med at udvikle sig i sit job. Værktøjet opstiller nogle spilleregler og spørgeskemaer, der har til formål at guide brugeren i gennem for til sidst at ende op med en handlingsplan.

**Anvendelse:**

Brugen af bogen er forholdsvis simpel og vurderes at være let at anvende. Der stilles store krav til den enkelte om at reflektere meget over sin egen situation og ønsker om udvikling. Tidsforbruget er helt individuelt og vanskeligt at vurdere.

**Adresse:**

DJØF, Gothersgade 133, Postboks 2126, 1015 København K, tlf.: 33959700

**Pris:** Gratis for medlemmer.

<b>Titel:</b> Idékatalog - Kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i amter og kommuner
<b>Udbyder:</b> Kommunernes Landsforening (KL) -. Det Personalepolitiske Forum, 1998
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i kommunerne
<b>Aktører:</b> Personaleafdelinger, ledere og samarbejdsudvalg i den kommunale praksis
<b>Beskrivelse:</b> Der er i dette tilfælde både tale om et egentligt konkret værktøj og et idékatalog. Det Personalepolitiske Forum har udformet en håndbog i håndteringen i den svære praksis at lave kompetenceudvikling på organisatorisk plan.  Materialets erklærede mål er at inspirere og kvalificere drøftelserne mellem ledere og medarbejdere omkring kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning.  Materialet består af to dele - en vejledning og et idékatalog: Vejledningen er tænkt som en fælles basis og referenceramme for deltagerne, hvor temaer som organisatorisk og individuel kompetence samt et afsnit om begrebet kompetence behandles. Hovedvægten i materialet ligger i idékataloget. Det er dér, man kan finde konkrete redskaber og forslag til fremgangsmåder i arbejde med uddannelsesplanlægning og en strategisk kompetenceudvikling i organisationen.  Idékataloget består af en række værktøjer, hvorfra det er muligt at plukke det, der passer arbejdspladsen og det enkelte samarbejdsudvalg bedst. Der lægges op til, at valget af værktøj skal foretages ud fra den aktuelle organisations ambitionsniveau og realistiske udviklingsmuligheder.  Her er en oversigt over, hvad der er værktøjer til i idékataloget:  A) Forberedelse til kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning B) Opgørelse af kvalifikationsbehov C) Den personalepolitiske vinkel D) Planlægning af kompetenceudvikling og uddannelse E) 'Fra projekt til drift' F) Evaluering
<b>Struktur:</b> De enkelte temaer er opbygget således, at der som inspiration er opstillet en liste af spørgsmål eller indfaldsvinkler til temaets sammenhæng med kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning. Alt efter hvilke spørgsmål det er relevant at beskæftige sig med, er der derefter medtaget konkrete værktøjer eller praktiske idéer til, hvordan man kan gå i gang.
<b>Anvendelse:</b> Materialet er forholdsvis let at gå til, men det forudsætter, at man er i stand til at sætte sig ind i et teoretisk stof samt overskue de mange værktøjer.
<b>Eventuelle bemærkninger:</b>
<b>Adresse:</b> Kommunernes Landsforening, Gyldenløvesgade 11, 1600 København V, tlf.: 33 70 33 70, e-mail: <a href="mailto:kl@kl.dk">kl@kl.dk</a> , link: <a href="http://www.kl.dk/data/561050/idekatalog.doc">http://www.kl.dk/data/561050/idekatalog.doc</a>
<b>Pris:</b> Gratis, kan downloades fra KLs hjemmeside. Se ovenfor.

<p><b>Titel:</b> En håndbog i strategiformidling, leder - og medarbejderudvikling AIDA</p>
<p><b>Udbyder:</b> Ledernes Hovedorganisation</p>
<p><b>Målgruppe:</b> Virksomhedsledere</p>
<p><b>Beskrivelse:</b> Håndbogen er en vejledning i, hvordan man anvender strategiværktøjet AIDA. Princippet i AIDA er, at virksomhedens mål og strategi skal oversættes til handling på afdelings- eller virksomhedsniveau. Værktøjet forudsætter, at ledere på flere niveauer inddrages direkte i virksomhedens udvikling. Medarbejderinddragelse skal også påregnes.</p> <p>Ideen i håndbogen er at give en opskrift på, hvordan man kan gå fra strategiplanlægning på øverste niveau til en uddannelsesplan på medarbejderniveau, der opfylder de strategiske hensyn og interesser i virksomheden.</p> <p>Den konkrete håndtering af AIDA tager udgangspunkt i 3 etaper. S) Oversættelse af virksomhedens mål og strategi, L) Lederens fremtidige opgaver og udvikling, M) Medarbejderudvikling og jobplanlægning.</p> <p>De 3 projektføløb igangsættes og planlægges ud fra udfyldelsen af skemaer. Det er hensigten, at der er sammenhæng mellem alle tre initiativer og konsekvenserne i 1. etape vil få indflydelse på 3. etape. Hver enkelt etape er underinddelt i flere faser.</p> <p><b>Ad. S: Oversættelse af virksomhedens mål og strategi</b> Mål og strategi oversættelsen sker ved brug af spørgeskemaer, hvor formålet er at opstille en systematisk 3-årsplan for afdelingen eller virksomheden og de afledte konsekvenser. 1. etape af strategiformidling og leder- og medarbejderudviklingsværktøjet har 3 faser.</p> <p>I 1. fase, der omhandler strategiplanlægning, udfyldes et skema af den administrerende direktør. I de følgende 2 faser, der handler om konsekvenserne af strategiplanen funktionsområder og afdelingsniveau, er det dels chefen for funktionsområdet (f.eks. Salg) og afdelingschefen (f.eks. Produktionsleder), der udfylder skemaet.</p> <p><b>Ad. L: Lederens nuværende jobprofil</b> Formålet med denne del er at vurdere ledernes aktuelle jobindhold og kortlægge vægtningen mellem de forskellige funktionsområder. Det er ligeledes målet at lave en vurdering af de fremtidige lederjobs og de forandringer der vil ske.</p> <p>2. etape (L) er lige som 1. etape (S) inddelt i en række underfaser. I dette tilfælde er der 5 underfaser. 1. fase (L1) er at kortlægge og skabe oversigt over hovedopgaver i lederjobbet. Dernæst skal strategiens konsekvenser (fra S) for lederjobbet beskrives. Hovedopgaverne skal derefter brydes ned i delopgaver for i L4 at klarlægge eventuelle behov for kvalifikationsløft. De afdækkede kvalifikationsbehov oversættes i L5 til konkrete uddannelsesaktiviteter med vægt på interne aktiviteter.</p> <p>Skemaerne udfyldes af de berørte ledere.</p>

**Ad. M: Afdelingens nuværende arbejdsopgaver**

Hensigten med værktøjets sidste etape er at skabe et samlet overblik over afdelingens eksisterende aktiviteter samt den personalemæssige fordeling på udviklingsaktiviteter. Overblikket skal bruges til at skabe grundlaget for en overordnet plan for forandringer i virksomheden.

Første fase M1 handler om at skabe overblik. M2 skal omsætte de fremtidige mål, der er defineret i S1 til konkrete opgaver på afdelingsniveau samt kortlægge krav, viden og kunnen, som hver enkelt opgave forudsætter hos den enkelte medarbejder. I denne fase skal medarbejderne aktivt inddrages. M3 skal sikre, at den individuelle jobbeskrivelse for den enkelte medarbejder i afdelingen er i overensstemmelse med afdelingens mål. Viden indhentning er fortsat baseret på skemaer. Til forskel fra S og L indhentes svarerne ikke af de implicerede alene men i samarbejde mellem den nærmeste leder og medarbejderne. M4 tager sigte på at oversætte medarbejderens kvalifikationsbehov til en uddannelsesplan med konkrete uddannelsesaktiviteter. Målet er, at der laves en individuel uddannelsesplan for samtlige medarbejdere.

**Struktur:**

I alt er der 3 hovedtemaer med mellem 3 og 5 underkategorier. Indhentning og strukturering af data i alle hovedtemaer og underkategorier sker ved brug af skemaer.

**Anvendelse:**

Gennemførelsen af projektet er forholdsvis omfattende, og ressourceforbruget skal nøje vurderes inden start. Det er særligt ledelsesniveauet, der skal sætte tidsressourcer af til projektet. Projektet er noget komplekst og kræver en god indføling med flowet og faserne i de indbyggede aktiviteter.

**Evt. bemærkninger:**

Strategi-, leder- og medarbejderudviklingsværktøjet er særlig målrettet en top down model, hvor medarbejderne på gulvniveau først i sidste instans bliver involveret. Idéudviklingen er ledelsesorienteret.

<p><b>Titel:</b> En håndbog i strategiformidling, leder - og medarbejderudvikling AIDA</p>
<p><b>Udbyder:</b> Ledernes Hovedorganisation</p>
<p><b>Målgruppe:</b> Virksomhedsledere</p>
<p><b>Beskrivelse:</b> Håndbogen er en vejledning i, hvordan man anvender strategiværktøjet AIDA. Princippet i AIDA er, at virksomhedens mål og strategi skal oversættes til handling på afdelings- eller virksomhedsniveau. Værktøjet forudsætter, at ledere på flere niveauer inddrages direkte i virksomhedens udvikling. Medarbejderinddragelse skal også påregnes.</p> <p>Ideen i håndbogen er at give en opskrift på, hvordan man kan gå fra strategiplanlægning på øverste niveau til en uddannelsesplan på medarbejderniveau, der opfylder de strategiske hensyn og interesser i virksomheden.</p> <p>Den konkrete håndtering af AIDA tager udgangspunkt i 3 etaper. S) Oversættelse af virksomhedens mål og strategi, L) Lederens fremtidige opgaver og udvikling, M) Medarbejderudvikling og jobplanlægning.</p> <p>De 3 projektføløb igangsættes og planlægges ud fra udfyldelsen af skemaer. Det er hensigten, at der er sammenhæng mellem alle tre initiativer og konsekvenserne i 1. etape vil få indflydelse på 3. etape. Hver enkelt etape er underinddelt i flere faser.</p> <p><b>Ad. S: Oversættelse af virksomhedens mål og strategi</b> Mål og strategi oversættelsen sker ved brug af spørgeskemaer, hvor formålet er at opstille en systematisk 3-årsplan for afdelingen eller virksomheden og de afledte konsekvenser. 1. etape af strategiformidling og leder- og medarbejderudviklingsværktøjet har 3 faser.</p> <p>I 1. fase, der omhandler strategiplanlægning, udfyldes et skema af den administrerende direktør. I de følgende 2 faser, der handler om konsekvenserne af strategiplanen funktionsområder og afdelingsniveau, er det dels chefen for funktionsområdet (f.eks. Salg) og afdelingschefen (f.eks. Produktionsleder), der udfylder skemaet.</p> <p><b>Ad. L: Lederens nuværende jobprofil</b> Formålet med denne del er at vurdere ledernes aktuelle jobindhold og kortlægge vægtningen mellem de forskellige funktionsområder. Det er ligeledes målet at lave en vurdering af de fremtidige lederjobs og de forandringer der vil ske.</p> <p>2. etape (L) er lige som 1. etape (S) inddelt i en række underfaser. I dette tilfælde er der 5 underfaser. 1. fase (L1) er at kortlægge og skabe oversigt over hovedopgaver i lederjobbet. Dernæst skal strategiens konsekvenser (fra S) for lederjobbet beskrives. Hovedopgaverne skal derefter brydes ned i delopgaver for i L4 at klarlægge eventuelle behov for kvalifikationsløft. De afdækkede kvalifikationsbehov oversættes i L5 til konkrete uddannelsesaktiviteter med vægt på interne aktiviteter.</p> <p>Skemaerne udfyldes af de berørte ledere.</p>

**Ad. M: Afdelingens nuværende arbejdsopgaver**

Hensigten med værktøjets sidste etape er at skabe et samlet overblik over afdelingens eksisterende aktiviteter samt den personalemæssige fordeling på udviklingsaktiviteter. Overblikket skal bruges til at skabe grundlaget for en overordnet plan for forandringer i virksomheden.

Første fase M1 handler om at skabe overblik. M2 skal omsætte de fremtidige mål, der er defineret i S1 til konkrete opgaver på afdelingsniveau samt kortlægge krav, viden og kunnen, som hver enkelt opgave forudsætter hos den enkelte medarbejder. I denne fase skal medarbejderne aktivt inddrages. M3 skal sikre, at den individuelle jobbeskrivelse for den enkelte medarbejder i afdelingen er i overensstemmelse med afdelingens mål. Viden indhentning er fortsat baseret på skemaer. Til forskel fra S og L indhentes svarerne ikke af de implicerede alene men i samarbejde mellem den nærmeste leder og medarbejderne. M4 tager sigte på at oversætte medarbejderens kvalifikationsbehov til en uddannelsesplan med konkrete uddannelsesaktiviteter. Målet er, at der laves en individuel uddannelsesplan for samtlige medarbejdere.

**Struktur:**

I alt er der 3 hovedtemaer med mellem 3 og 5 underkategorier. Indhentning og strukturering af data i alle hovedtemaer og underkategorier sker ved brug af skemaer.

**Anvendelse:**

Gennemførelsen af projektet er forholdsvis omfattende, og ressourceforbruget skal nøje vurderes inden start. Det er særligt ledelsesniveauet, der skal sætte tidsressourcer af til projektet. Projektet er noget komplekst og kræver en god indføling med flowet og faserne i de indbyggede aktiviteter.

**Evt. bemærkninger:**

Strategi-, leder- og medarbejderudviklingsværktøjet er særlig målrettet en top down model, hvor medarbejderne på gulvniveau først i sidste instans bliver involveret. Idéudviklingen er ledelsesorienteret.





## Litteraturliste

Ahrenkiel, Annegrethe, Knud Illeris, Lizzie Mærsk Nielsen og Birgitte Simonsen, 1999: Voksenuddannelse mellem trang og tvang. 4. rapport fra Voksendidaktikprojektet. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter. Roskilde Universitetsforlag.

AIM-Nielsen A/S, 1995: Fremtidens arbejdsmarkedsuddannelse. Hele landet. Arbejdsmarkedsstyrelsen og AMU-centrene.

AMU Efteruddannelsesudvalg for Statsligt Uddannede, 1997: VEPS - Værktøj til EfteruddannelsesPlanlægning i Staten. ESU, Drosselvej 57, Postboks 209, 2000 Frederiksberg, tlf.: 38178133.

Andersen, D. & N. Anker, 1991: Efteruddannelse. Rapport 91:13. Socialforskningsinstituttet, København.

Andersen, Torben, 2000: Uddannelsesplanlægning - erfaringer fra 33 østjyske virksomheder. I: Henrik Holt Larsen (red.): Menneskelige ressourcer - den mindre virksomheds konkurrencekraft. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Torben, 2000: VIRKSAM-projektet. Endelig Rapport. AOF-Hadsten.

Andersen, Vibeke, 1998: Når kvalifikationer puttes i kasser, reduceres de til menneskelige ressourcer i stedet for mennesker med ressourcer. I: Jørgensen, Christian Helm (red.): Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.

Andersen, Vibeke, 1995: Når skolekulturer samarbejder. Bidrag til evaluering af Voksenuddannelsespuljen. Erhvervs- og Voksenuddannelsespuljen, Roskilde Universitetscenter.

Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt, februar 2000: Plan for den regionale arbejdsmarkedsindsats i 2000. Arbejdsmarkedsrådet i Frederiksborg Amt, Rådssekretariatet.

Arbejdsministeriet, Undervisningsministeriet og Finansministeriet, 1999: Mål og middel i offentligt finansieret voksen og efteruddannelse. Hovedrapport. Bilagsrapport. Arbejdsministeriet, Undervisningsministeriet og Finansministeriet.

Borg, Vilhelm & Hermann Burr (red.), 1997: Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990 - 1995. Arbejdsmiljøinstituttet, København.

Christensen, Lillian, Søren Dupont, Tricia Gale og Leif Hansen, 1998: Travle, halvgamle mænd i uddannelsessamfundet - en undersøgelse af nogle 40 - 60-årige mænds motivation og barrierer i forhold til deltagelse i voksenuddannelse. Undervisningsministeriet, København.

Clematide, Bruno og Claus Agø Hansen, 1996: Et fælles begreb om kvalifikationer. SUM beskrivelsesmetodik projektet - den teoretiske udredning. Dansk Teknologisk Institut, Arbejdsliv.

Dansk Industri og CO-industri, 1993 - 1996: SUM - Systematisk planlægning af medarbejderudvikling. SUM Sekretariatet, 1780 København V, tlf.: 33779111.

Dansk Teknologisk Institut, 1994: Privat efteruddannelse. Sammenfatningsrapport. Dansk Teknologisk Institut, Arbejdsliv. (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

DJØF, DM, IDA. Mit liv - mit job - min fremtid. DJØF, Gothersgade 133, Postboks 2126, 1015 København K, tlf.: 33959700.

Entreprenørskolen. UPL - Uddannelsesplanlægning i entreprenørbranchen. Entreprenørskolen, Engdalsvej 5, 8400 Ebeltoft, tlf.: 86341811.

Finansministeriet, 1994: Rapport fra udvalget om voksen- og efteruddannelse.

Finansministeriet, Centralrådets Efteruddannelsesudvalg, 1996: Strategisk kompetenceudvikling. Schultz Information, tlf.: 43632300.

Gregersen, Ole & Lothar Holek, 1996: Arbejdsmarkedsuddannelserne - en vidensopsamling. Dansk Teknologisk Institut og Socialforskningsinstituttet, 99:6. (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, 1997: HRM 1996 - Human Ressource Management i europæisk perspektiv. Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, København.

Hansen, Kai & Asbjørn Heide, 1992: VirksomhedsOrganisation. FUHU Udgivervirksomheden, København.

Hermann, Thomas og Kim Sørensen, 1998: Kompetenceløft i Danmark. Baggrundsrapport for den kvalitative del. Dansk Teknologisk Institut, Arbejdsliv. (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

HK, DA og Dansk Handel & Service. Uddannelsesplanlægning - De 4 skridt. DA, Vester Voldgade 113, 1790 København V, tlf.: 33934000.

Ingeniørforeningen i Danmark, 1997. IKU - Ingeniørernes Kompetenceudvikling. Ingeniørforeningen i Danmark, Kalvebod Brygge 31 - 33, 1560 København V, tlf.: 33156565.

Institut for Konjunktur-Analyse, 1998: Kompetenceløft i Danmark. En kvantitativ analyse af uddannelsesaktiviteten på danske arbejdspladser. Institut for Konjunktur-Analyse.

Institut for Konjunktur-Analyse, 2000: Det danske kursusmarked. Kompetenceudvikling i dansk erhvervsliv. Institut for Konjunktur-Analyse.

Jørgensen, Christian Helm (red.), 1998: Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.

Jørgensen, Henning m. fl., 1990: Personaleplanlægning og arbejdsmarkedsservice. ATTA-projektet, rapport 24, AUC.

Kjærsgaard, Christian, 1996: Kvalifikationskrav og uddannelsesmotivation. Almenkvalificeringsprojektet, 12. delrapport. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.

Kjærsgaard, Christian, 1998: Modernisering, decentralisering og nye udfordringer i uddannelsesplanlægning. I: Christian Helms Jørgensen: Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter. Roskilde Universitetsforlag.

Kommunernes Landsforening - Det Personalepolitiske Forum, 1998. Idékatalog - Kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i amter og kommuner. Kommunernes Landsforening, Gyldenløvesgade 11, 1600 København V, tlf.: 33703370.

Kubix: Uddannelse og udvikling, marts 1999. Erfaringer med LO værktøjer. Kubix ApS

LO, 1998: Uddannelses på spil - uddannelse og udvikling. LO, Rosenørns Allé 12, Postboks 2379, 1782 København V, tlf.: 33246000.

LO, 1998: Gruppens - uddannelse og udvikling. LO, Rosenørns Allé 12, Postboks 2379, 1782 København V, tlf.: 33246000.

Lundvall og Voxted, 1997: Efteruddannelsessystemets rolle og muligheder i det danske innovationssystem. Erhvervsfremme Styrelsen.

Pedersen, Lisbeth (red.), 2000: Danske arbejdspladser. Antologi. Rapport 00:03. Socialforskningsinstituttet, København.

PLS Consult, 1998: Evaluering af Uddannelsesplan Fyn. PLS Consult. (Rapporten kan downloades fra [www. Uddannelsesplanfyn.dk](http://www.Uddannelsesplanfyn.dk)).

Rigét, Flemming, 1990: Personaleudvikling i praksis - Metoder og eksempler. Udgivervirksomheden fuhu, København.

Simonsen, Birgitte, 1998: Individualisering og demokrati i ungdoms- og voksenuddannelserne. Teser om "De nye unge - de nye voksne". I: Knud Illeris m.fl.: Udspil om læring og didaktik. 1. rapport fra Voksendidaktikprojektet. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter. Roskilde Universitetsforlag.

Sjøberg, Anne Holm, 2000: Hvordan sikrer små og mellemstore virksomheder tilstrækkelig med faglært arbejdskraft i fremtiden? I: Henrik Holt Larsen (red.): Menneskelige ressourcer - den mindre virksomheds konkurrencekraft. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Sommer, Finn M. og John Houman Sørensen, 1998: Medarbejderuddannelse - chance og trussel - uddannelsestækning, planlægning og barrierer i grovarebranchen. Roskilde Universitetscenter.

Sørensen Kim, Thomas Herman, Lasse Hjorth Madsen og Conny Bauer, 1998: Kompetenceløft i Danmark. Sammenfatning. Dansk Teknologisk Institut og Institut for Konjunktur-Analyse. (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1997: Læring på arbejdspladsen. Teknologisk Institut, Arbejdsliv (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

Teknologisk Institut og Aalborg Universitet, 1999: Evaluering af Puljen til Uddannelsesplanlægning. Hovedrapport. 5 delrapporter. Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999: Arbejdsliv og læring - en antologi om involverende læreprocesser på danske arbejdspladser. Teknologisk Institut, Arbejdsliv (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999: Dialogspil - Kommunikationsværktøj om kvalifikationsbehov og læring i virksomheder. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Gregersensvej, Postboks 141, 2630 Taastrup, tlf.: 72202000, Annemarie Holsbo.

Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2000: Mellem tradition og innovation. En helhedsorienteret analyse af erhvervs- og arbejdsmarkedsudviklingen i Helsingør kommune. Analyserapport. Teknologisk Institut, Arbejdsliv (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).

Thomsen, Margit; Elin Jørgensen og Jens Skærbæk, 1997: Fra faste rammer til fleksibilitet - en handlingsorienteret evaluering af den virksomhedsvendte indsats under arbejdsmarkedsreformen. DTI, Arbejdsliv (*Dansk Teknologisk Institut har skiftet navn til Teknologisk Institut*).