

Analyse af uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder

For 3F

Epinion | September 2021



Indhold

3	Indledning
5	Undersøgelsens hovedkonklusioner og anbefalinger
8	Indsigter fra tidligere undersøgelser
11	Virksomhedernes tilgang og praksis
23	Nøgleaktører og bevæggrunde
31	Nedbringelse af barrierer
38	Bilag

Indledning

I dette afsnit præsenteres baggrund og formål med undersøgelsen – herunder afgrænsningen af undersøgelsens fokus.

Derudover præsenteres et kondenseret overblik over, hvilke datakilder der ligger til grund for rapportens konklusioner samt en beskrivelse af rapportens opbygning.

Indledning

Baggrund & formål: For at sætte fokus på, hvordan virksomheder bedst muligt kan understøtte opkvalificeringen af deres faglærte og ufaglærte medarbejdere, har 3F bedt Epinion om at udarbejde en undersøgelse om uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder.

Der er nemlig bred enighed om, at uddannelsesplanlægning *kan* fungere som et godt redskab, men manglende viden om, *hvornår, hvordan og hvorfor* det fungerer – dvs. beskrivelser af ”den gode uddannelsesplanlægning”, der tager afsæt i konkrete succes-cases, og som i detaljer udfolder ”best practice” på området. Denne rapport har til formål at afdække netop dette.

Afgrænsning: Uddannelsesplanlægning kan imidlertid være mange ting, og derfor har det været vigtigt på forhånd at afgrænse vores fokus i undersøgelsen. Vi fokuserer således på uddannelsesplanlægning af *formaliseret, ekstern kompetenceudvikling af faglærte eller ufaglærte medarbejdere*, da det typisk vil være denne type kompetenceudvikling, medarbejderne kan dokumentere og ”tage med videre” (se side 9 for en nærmere afgrænsning af konceptet).

Rapportens opbygning: Rapporten er struktureret i fem hovedafsnit samt et bilagsmateriale. Først præsenteres rapportens **hovedkonklusioner og de anbefalinger**, som undersøgelsens resultater lægger op til. Herefter præsenteres resultaterne i dybden.

I afsnittet **Indsigter fra tidligere undersøgelser** præsenteres en kort opsummering af tre perspektiver på arbejdet med uddannelsesplanlægning, der har været med til at afgrænse undersøgelsen samt viden om de barrierer, der typisk forhindrer virksomheder i at kompetenceudvikle deres medarbejdere. I afsnittet **Virksomhedernes tilgang og praksis** undersøger vi, hvordan virksomhederne arbejder med uddannelsesplanlægning – både deres overordnede *tilgang* og omsætningen af denne tilgang til konkret *praksis*. I afsnittet **Nøgleaktører og bevæggrunde** ser vi nærmere på, hvilke aktører der er involveret, og hvilke bevæggrunde virksomhederne typisk har for at uddannelsesplanlægge og kompetenceudvikle. Afslutningsvist stiller vi i afsnittet **Nedbringelse af barrierer** bl.a. skarpt på udvalgte barrierer, og hvordan virksomheder er lykkedes med at overkomme dem.



Kort fortalt: Sådan har vi gjort

Vi har gennemført en undersøgelse, der ved hjælp af kvantitative og kvalitative metoder identificerer best practice i forhold til uddannelsesplanlægning. Undersøgelsen afdækker hvad uddannelsesplanlægning kan være, hvornår den virker, samt hvordan og hvorfor den virker. Afdækningen er baseret på følgende aktiviteter:



Ekspertinterview og desk research af eksisterende viden på området



Survey blandt 200 små og mellemstore virksomheder, der har modtaget VEU-godtgørelse inden for de seneste 3 år.



Kvalitative dybdeinterview med 15 virksomheder, der har god erfaring med uddannelsesplanlægning

En nærmere **metodebeskrivelse** findes i rapportens bilag (fra side 38) sammen med en oversigt over **datagrundlaget** opgjort på virksomhedsstørrelse, gruppeniveau samt erfaring med uddannelsesplanlægning.

Undersøgelsens hovedkonklusioner og anbefalinger

I dette afsnit sammenfattes rapportens hovedkonklusioner samt de anbefalinger, som resultaterne lægger op til.

Fem hovedindsigter om virksomhedernes arbejde med uddannelsesplanlægning

Formalisering af arbejdet med uddannelsesplanlægning virker

Undersøgelsen dokumenterer, at virksomheder, der arbejder formaliseret med uddannelsesplanlægning, generelt også lykkedes med at få kompetenceudviklet flere medarbejdere.

Formalisering indebærer bl.a., at virksomheden indtager et langsigtet og proaktivt perspektiv på gevinsten ved uddannelsesplanlægning.

Det er nemlig vanskeligt at undgå, at kompetenceudvikling har kortsigtede driftsmæssige konsekvenser, fordi medarbejderne skal væk fra kerneopgaven i en periode.

Men på længere sigt oplever mange virksomheder, at gevinsten klart opvejer de kortsigtede tab.

Systematik skal give overblik og sikre, at indsatsen gennemføres

Formalisering indebærer også systematik i uddannelsesplanlægningen og skal sikre overblik, og at tingene bliver gjort.

Overblikket kan være *udadrettet* og fx handle om at vide, hvilke uddannelses tilbud der er, hvor og hvornår. Men det kan også handle om at skabe et *internt* overblik over medarbejdernes opkvalificeringsbehov eller at kunne gennemskue, hvornår på året de forskellige medarbejdere bør sendes på kompetenceudviklingsforløb, så det ikke påvirker driften unødigt hårdt.

En klar ansvarsplacering og faste rammer for dialog og gennemførelse af kompetenceudvikling er eksempler på systematisering af uddannelsesplanlægningen, der kan sikre, at det faktisk bliver ført ud i livet.

Ledelseslaget i virksomhederne kan godt se pointen

Undersøgelsen viser, at størstedelen af de virksomheder, der har formået at kompetenceudvikle medarbejdere, er kendetegnet ved, at ledelseslaget kan se forretningsmæssige fordele ved kompetenceudviklingen.

Den afgørende motivationsfaktor er således i mindre grad medarbejdernes egne krav eller rettigheder men snarere ambitioner om at være konkurrencedygtig – herunder fx bedre til at motivere og fastholde medarbejdere eller mere effektiv opgaveløsning.

VEU-godtgørelsen har en betydning på den måde, at de færreste virksomheder oplever det som en stor økonomisk barriere at sende medarbejderne afsted på kompetenceudvikling.

Medarbejderne skal overbevises i øjenhøjde

Mange virksomheder oplever det fortsat som en væsentlig barriere, at deres medarbejdere ikke nødvendigvis ønsker kompetenceudvikling.

Undersøgelsen peger på, at kommunikation i øjenhøjde fra fx TR eller uddannelsesambassadører kan hjælpe med at overkomme denne barriere. Det handler om at få spredt den gode uddannelsesfortælling blandt ligesindede.

Nogle virksomheder stiller krav til medarbejderne om, at de skal kompetenceudvikles (fx lære dansk), men ofte oplever de, at den "tvungne" oplevelse ender i en succeshistorie, fordi medarbejderen oplever værdien af at lære noget nyt.

Eksterne aktører kan især hjælpe virksomhederne til systematik og fastholdelse af et uddannelsesfokus

Virksomhederne, der deltager i denne undersøgelse, er alle i et eller andet omfang lykkedes med at kompetenceudvikle deres medarbejdere. Alligevel beskriver flere virksomheder en tilgang til planlægningen, der i visse aspekter har karakter af at være baseret på "maveførmelser" eller lidt tilfældigt opsnappe indsigt i fx kursusudbud og foregår ad-hoc "når man lige husker det".

Det skyldes ofte, at virksomhederne på kortsigt er pressede på tid og prioriterer driftshensyn. En rolle for eksterne aktører kan derfor være at udgøre en ekstra ressource, der hjælper med at fastholde virksomhedernes fokus og skabe netop det overblik – eksternt eller internt – de har brug for.

Der er gevinster vundet ved at arbejde med initiativer, der kan facilitere en mere formaliseret uddannelsesplanlægning i virksomhederne

#1

Fokusér indsatser mod den uddannelsesplanlægning, der vedrører opkvalificering af grundlæggende færdigheder

Virksomhederne har nemmest ved at planlægge den kompetenceudvikling, som vedrører certificeringer o. lign. med en udløbsdato. Behovet er tydeligt og løsningerne ligetil. Mere komplekst kan det være at planlægge og identificere behov for opkvalificering af medarbejdere i grundkompetencer som f.eks. IT, sprog mv. Det sker oftest i større virksomheder med egne HR-funktioner, men også her kan der være potentiale i at hjælpe virksomhederne på vej med planlægning.

#2

Guid virksomheder til at sætte den uformaliserede dialog i system på arbejdspladser, hvor uformelle praksisser hersker

I mange virksomheder er de uformelle ledelsesveje og dialogformer en styrke for kompetenceudviklingen (fx i små ejerledede virksomheder). De indebærer dog også risici for, at nogle medarbejders 'tabes' eller 'glemmes' i opkvalificeringen. Nogle af de risici kan overvindes, hvis den *uformelle* dialog systematiseres mere end i dag. Her må virksomhederne gerne hjælpes på vej med inspiration til og implementering af modeller, som de kan se virksomheden og medarbejderne i, dvs. modeller som ikke nødvendigvis indebærer fastlagte skabeloner eller one-size-fits-all-formularer.

#3

Virksomheder skal understøttes med simple værktøjer til, hvordan praksis for planlægning af kompetenceudvikling kan formaliseres

Virksomheder, som lykkes med at udvikle skræddersyede formaliserede praksisser omkring uddannelsesplanlægning af medarbejderne, lykkes i større grad end før med strategisk kompetenceudvikling, der skaber reel værdi for virksomheden og medarbejderne. Formaliseringen af uddannelsesplanlægning fremmer, at der bliver set på den brede palette af kompetencer, der er påkrævet på arbejdsmarkedet i dag, og at planlægningen sker i et mere langsigtet perspektiv. Løbende dialog, fx omkring MUS-samtaler eller anden fastlagt dialog og i medarbejderudvalg er effektive midler.

#4

Hjælp til kompetenceafdækning og skematisering af medarbejdernes kompetencer er en nøgle til bedre uddannelsesplanlægning

Det kan være svært at identificere, hvilke specifikke kompetencer der kræves i et job, og hvilke specifikke kompetencer en medarbejder har/mangler. Den opgave har mange ledere brug for hjælp til; enten fra en intern HR-funktion eller anden professionel. Hvis og når virksomhederne hjælpes og motiveres til at lave øvelsen og får skematiseret hver medarbejders kompetencebehov, har det en afgørende betydning for virksomhedens uddannelsesplanlægning. Planlægningen bliver både nemmere, af højere kvalitet og mere langsigtet.

#5

Øg den opsøgende indsats overfor virksomhederne, så de opnår succes med og fuld effekt af uddannelsesplanlægning

Når indsatsen er relativt løst forankret i én person i virksomhederne, som ikke nødvendigvis har HR som sit kerneområde, kan opsøgende tiltag fra eksterne parter være vigtig for en virksomheds uddannelsesplanlægning. Dels i forhold til at minde virksomhederne om at planlægge og dels i forhold til at hjælpe med at skabe struktur omkring det. Der er potentiale i at skrue op for de opsøgende indsatser. Derudover vil det kunne have en afgørende positiv virkning, hvis uddannelsesstederne samtidig øger deres virksomhedsrettede indsatser. Gerne personlige møder med hyppig frekvens.



Indsigter fra tidligere undersøgelser

I dette afsnit præsenteres en kort opsummering af tre perspektiver på arbejdet med uddannelsesplanlægning, der har været med til at **afgrænse undersøgelsens fokus** og sætte nogle indledende ord på, **hvad uddannelsesplanlægning kan være**.

Perspektiverne er indsamlet i den desk research, Epinion har gennemført som forundersøgelse til den kvalitative og kvantitative dataindsamling.



Udvalgte hovedpointer fra afsnittet:

- Uddannelsesplanlægning kan være mange ting, men vil skulle indebære en eller anden grad af *systematik*
- Uddannelsesplanlægning kan være initieret af både medarbejdere og ledelse
- Uddannelsesplanlægning kan foregå både reaktivt og proaktivt
- Og så kan selve kompetenceudviklingen gennemføres både eksternt/internt og formelt/uformelt. Vi har i denne undersøgelse fokus på planlægning af den *formelle, eksterne* kompetenceudvikling

Sådan kan konceptet ”uddannelsesplanlægning” forstås – tre perspektiver:

Systematisk, strategisk og medarbejderinddragende

Forskellige virksomheder kan opfatte uddannelsesplanlægning meget forskelligt. Nogle virksomheder vil fx opleve det som værende uddannelsesplanlægning at have *kalenderlagt* et konkret kursus for udvalgte medarbejdere på et givent tidspunkt. Andre vil opfatte uddannelsesplanlægning som det at have faste planer for kompetenceudvikling af hver enkel medarbejdertype i virksomheden.

Ekspert på området Lizzie Mærsk Nielsen formulerer dog en ambitiøs udlægning af, hvad der bør betragtes som *god* uddannelsesplanlægning.

Her lægger hun vægt på, at den er systematisk, samt at den tager afsæt i *både* et strategisk – dvs. ledelsesperspektiv – og et medarbejderperspektiv:

”Uddannelsesplanlægning er en systematisk planlægning af uddannelses- og udviklingsaktiviteter, der tager udgangspunkt i såvel virksomhedens strategi, mål og planer som i medarbejderens ønsker og interesser.”¹

Proaktivt eller reaktivt?

Arbejdslivsforsker Christian Helms Jørgensen har i sit arbejde med uddannelsesplanlægning² også blik for både den ledelses- og medarbejderinitierede uddannelsesplanlægning. Derudover sonderer han mellem hhv. proaktiv og reaktiv uddannelsesplanlægning:

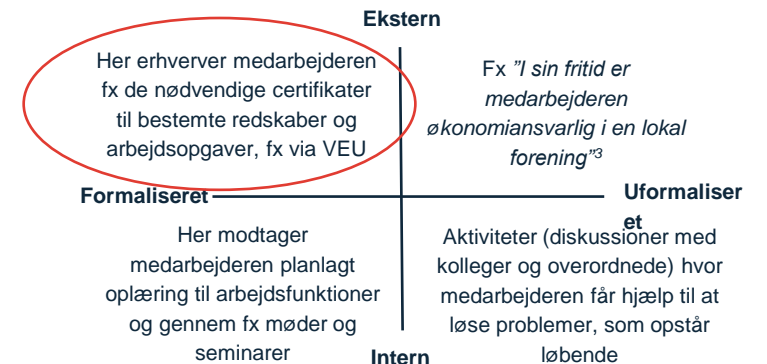
- **Virksomhedsmotiveret og reaktiv:** Reaktion på, at der sker et behov for ændringer i arbejdsopgaverne nu og her. Løsningen bliver som oftest ad-hoc-præget opkvalificering på kurser eller lign.
- **Virksomhedsmotiveret og proaktiv:** Reaktion på fx en analyse af virksomhedens strategi og planer for fremtiden på længere sigt og det affødte kvalifikationsbehov, som indfrielse af strategien vil kræve.
- **Medarbejdermotiveret og reaktiv:** Medarbejdernes reaktion når fx kursuskatalogerne kommer ud via tillidsrepræsentanten, og man som medarbejder kan gøre brug af sin ret til to ugers efteruddannelse.
- **Medarbejdermotiveret og proaktiv:** Sker med afsæt i medarbejderens personlige ambitioner, ønsker eller forventninger til fremtidig arbejds- eller privatliv.

Undersøgelsen har fokus på at afdække alle fire perspektiver.

Vi fokuserer i undersøgelsen på formaliseret ekstern kompetenceudvikling

Både eksempel 1 og 2 har fokus på selve planlægningsprocessen i uddannelsesplanlægningen. Det kan imidlertid også være relevant at få afgrænset *formatet* for selve målet med uddannelsesplanlægningen – dvs. formatet for kompetenceudviklingsforløbet.

Her kan der sondres mellem hhv. formaliseret/uformaliseret og intern/ekstern uddannelsesplanlægning. En central pointe er her, at intern og uformel uddannelse kan være udfordrende for medarbejdere ”at tage med videre”. Den bliver nemlig sjældent dokumenteret eller kun dokumenteret i et format, der er ”gyldigt” internt på arbejdspladsen. I denne undersøgelse har vi derfor valgt at fokusere på virksomhedernes arbejde med planlægning af formaliseret, ekstern kompetenceudvikling.



¹ Mærsk m.fl. (2003) Samarbejdspartner eller konkurrent – En analyse af uddannelsesplanlægning i branchenetværk

² Helms m.fl. (1998) Uddannelsesplanlægning – arbejdsliv og læring

³ Damkjær (2000), Læring i tilknytning til virksomheden

Der findes i forvejen meget viden om barrierer for virksomheders kompetenceudvikling af medarbejdere

Der findes, forud for denne undersøgelse, allerede et omfattende analysearbejde om de barrierer, som virksomheder typisk møder, når de skal forholde sig til, om de vil kompetenceudvikle deres medarbejdere.

I forundersøgelsen til den kvalitative og kvantitative dataindsamling har vi derfor afdækket hovedfundene i et udvalg af disse analyser. Oversigten til højre viser et overblik over typiske barrierer:

Oversigten tager bl.a. udgangspunkt i indsigter fra Nationalt Center for Kompetenceudviklings rapport "Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne" (2010) samt Epinions egne rapporter "Virksomheders drivere og motivation for VEU" (2019) og analyse af individers og virksomheders brug af voksen- og efteruddannelse" (2017).

Det er altså bl.a. disse barrierer, som vi med denne undersøgelse forsøger at finde ud af, hvordan man overkommer.

Produktbarrieren: Medarbejderne mestrer til fulde deres arbejdsopgaver for at kunne producere/levere. Produktet er med andre ord ikke afhængig af produktudvikling

Ledelsesbarrieren: Ledelsen vurderer ikke, at der er behov for at kompetenceudvikle – fx fordi man vurderer, at man kan klare sig med ufraglærte, der heller ikke ønsker kompetenceudvikling.

Drift-barrieren: Travlhed og hensynet til den daglige drift medfører, at der ikke opleves at være rum/tid/ressourcer til at prioritere kompetenceudvikling.

Systembarrieren: Manglende evne eller ressourcer til at overskue regler på området eller oplevelse af mangel på udbud på virksomhedens specifikke efterspørgsel i uddannelsessystemet.

Kendskabsbarrieren: En mangel på synlighed for forskellige udbydere kurser gør det sværere for virksomheder at danne overblik over relevante kurser for medarbejdere og sikre kvaliteten af disse.

Økonomibarrieren: Ønsket om kompetenceudvikling er til stede, men der er ikke midler til at gennemføre dem.

Medarbejderbarrieren: Medarbejdernes egen indstilling og motivation kan være fremmedgjort for kompetenceudvikling som mulighed. Indstillingen kan have rod i dårlige oplevelser med uddannelsessystemet generelt ("uddannelsesskræk")

Strategisk/implementeringsbarrieren: Man mangler enten et strategisk fokus, der kan give retning til uddannelsesplanlægningen, eller man mangler kapaciteten, viljen eller evnen til at implementere/oversætte dette fokus til kompetenceudvikling.

Niveaubarrieren: Manglende match mellem eksisterende kurser og medarbejdernes faglige niveau.

Værdibarriere: Tvivl om kompetenceudviklingens værdi for virksomheden ift. de investerede ressourcer samt hvorvidt medarbejdernes tillærte viden kan bruges i praksis.

Virksomhedernes tilgang og praksis

I dette afsnit undersøger vi, **hvordan** virksomheder, der i et eller andet omfang kompetenceudvikler deres medarbejdere, arbejder med uddannelsesplanlægning i praksis – herunder at finde frem til, **hvad der lader til at virke bedst**, hvis målet er at få flest mulige medarbejdere kompetenceudviklet.

I det efterfølgende afsnit undersøger vi, hvilke **andre bevæggrunde** virksomhederne har for at planlægge kompetenceudvikling for deres medarbejdere.



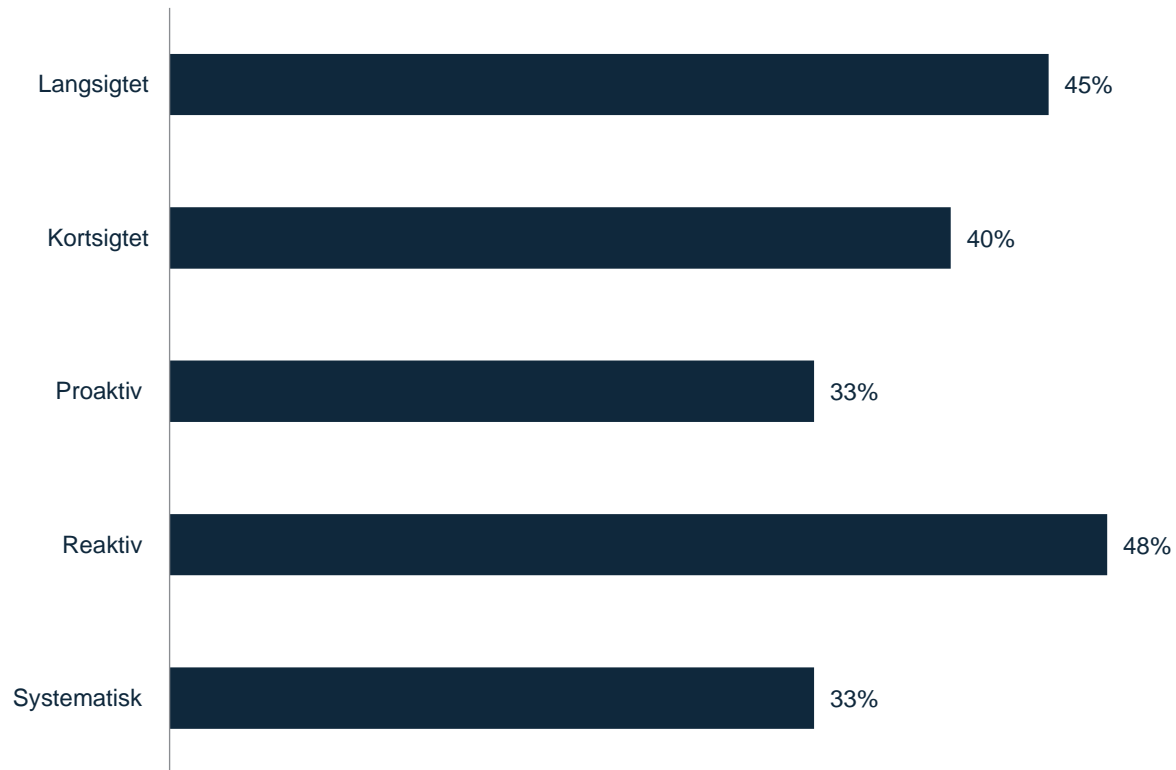
Udvalgte hovedpointer fra afsnittet:

- Der er stor variation med hensyn til, hvordan virksomheder uddannelsesplanlægger – nogle virksomheder arbejder meget formaliseret, mens andre virksomheder arbejder mere ad hoc-baseret
- Generelt ser vi dog, at en højere grad af formalisering typisk også medfører, at flere medarbejdere kompetenceudvikles – uanset virksomhedsstørrelse
- Formalisering skal dels sikre virksomheden overblik over fremtidige kompetencebehov og muligheder for kompetenceudvikling og dels sikre, at ambitioner omsættes til konkret handling
- En klar ansvarsplacering af uddannelsesplanlægningsopgaven samt faste rammer for dialog, og for hvornår kompetenceudviklingen skal gennemføres er særligt vigtige parametre at prioritere, hvis man vil lykkes med indsatsen

Mange virksomheder kombinerer forskellige tilgange til uddannelsesplanlægning

I hvilken grad synes du, at følgende beskrivelser matcher netop jeres tilgang til planlægning af kompetenceudvikling af faglærte og ufaglærte medarbejdere i virksomheden? Vores tilgang er....

N=201



Stort set lige mange virksomheder arbejder *langsigtet* (45%) og *kortsigtet* (40%) med uddannelsesplanlægning. Dette fremgår af figuren til venstre, der viser andelen af virksomheder, som angiver *i meget høj grad* eller *i høj grad* at arbejde på de forskellige måder.

Men den ene tilgang udelukker ikke den anden. 30 % af de virksomheder, der angiver, at de arbejder *langsigtet* med uddannelsesplanlægning angiver også, at de i høj eller meget høj grad arbejder *kortsigtet* med planlægningen.

Knap halvdelen af virksomhederne (48%) angiver, at de har en *reaktiv* tilgang til uddannelsesplanlægning, hvilket indikerer, at en del arbejder ad-hoc med planlægningen – fx i tilfælde af en ny ordre, der kræver specifikke kompetencer.

En tredjedel af virksomhederne angiver, at de arbejder *proaktivt* (33%) og *systematisk* (33%). Igen ses et overlap mellem virksomheder, der arbejder reaktivt og proaktivt. 35 % af virksomhederne, der arbejder proaktivt, angiver således, at de *også* arbejder reaktivt.

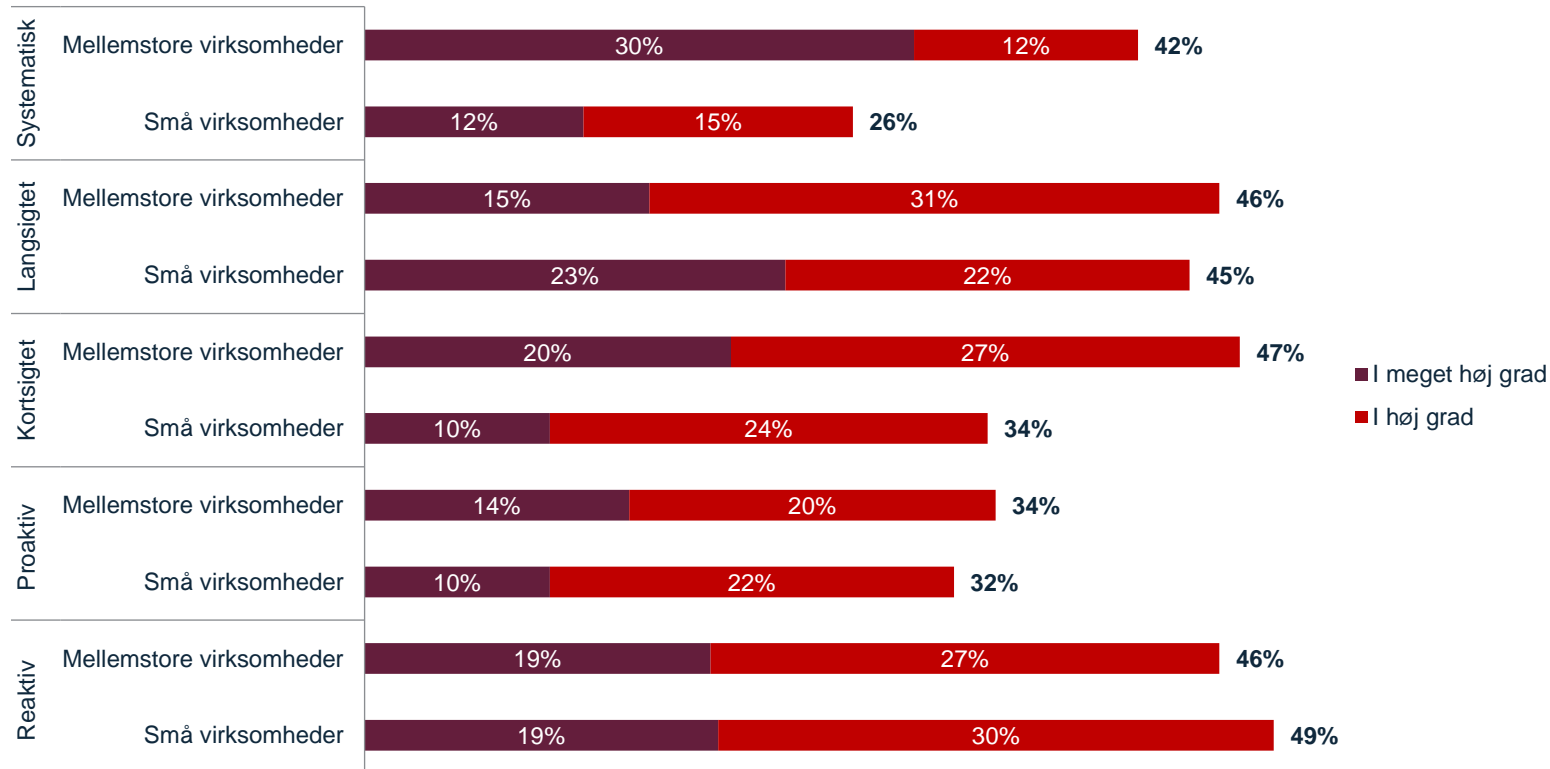
Samlet set viser ovenstående, at der ikke er én dominerende tilgang til uddannelsesplanlægning blandt virksomhederne, men at tilgangene derimod er forskelligartede og ofte kombinerede, og at en langsigtet og proaktiv tilgang ikke nødvendigvis udelukker det kortsigtede og reaktive perspektiv.

Figuren viser andelen, der har svaret i meget høj grad og i høj grad til de forskellige udsagn. Det har været muligt at svare på en skala fra "I meget høj grad" til "I meget lav grad/slet ikke" samt "ved ikke".

Mellemstore virksomheder arbejder både mere kortsigtet og systematisk end små virksomheder

I hvilken grad synes du, at følgende beskrivelser matcher netop jeres tilgang til planlægning af kompetenceudvikling af faglærte og ufaglærte medarbejdere i virksomheden? Vores tilgang er....

N=201



Andelen af mellemstore virksomheder, som i meget høj grad har en systematisk tilgang (30%), er markant større end blandt små virksomheder (12%). Samtidigt har flere mellemstore virksomheder (47%) en kortsigtet tilgang til uddannelsesplanlægning sammenlignet med små virksomheder (34%).

At mellemstore virksomheder arbejder mere systematisk end små virksomheder, kan skyldes mange ting. En del af forklaringen kan dog være, at de større virksomheder i højere grad råder over dedikerede ressourcer, der får uddannelsesplanlægning som ansvarsområde.

Undersøgelsen viser nemlig også, at ansvaret for uddannelsesplanlægning i større virksomheder oftere er forankret hos en dedikeret medarbejder (fx en HR-ansat) frem for hos ejeren eller den administrerende direktør, som det omvendt typisk gør sig gældende i de mindre virksomheder (se slide 24).

At de mellemstore virksomheder i højere grad arbejder kortsigtet end små virksomheder kan skyldes, at disse – grundet størrelsen – i mindre grad bliver påvirket i produktionen, hvis nogle medarbejdere går fra til kurser, hvormed der er bedre vilkår for at arbejde kortsigtet.

Udover de kvantitative forskelle på hhv. små og mellemstore virksomheder, viser de kvalitative interview også, at der er forskel på, i hvilken skala systematikken skal forstås (se næste side)

Figuren viser andelen, der har svaret i meget høj grad og i høj grad til de forskellige udsagn. Det har været muligt at svare på en skala fra "I meget høj grad" til "I meget lav grad/slet ikke" samt "ved ikke".

Systematik kan være mange ting, men har typisk ét af to formål

De mellemstore virksomheder arbejder oftere systematisk end de små (se forrige slide). Men de kvalitative indsigter viser også, at systematik i uddannelsesplanlægning kan komme til udtryk på mange forskellige måder og foregå i meget forskellig skala. I de kvalitative interview har vi mødt eksempler på virksomheder, der arbejder med systematik i stor skala: Nedefældede principper, faste procedurer, dedikerede medarbejdere og udvalg. Men vi har også mødt eksempler på især mindre virksomheder, hvor systematikken foregår i mindre skala, og fx blot handler om at vide, hvornår medarbejderne sidst har været afsted eller at have placeret et ansvar for at holde et kursus-flow kørende. Nedenstående citater eksemplificerer den forskelligartethed, der kendetegner virksomhedernes systematik. I både de store og små virksomheder har systematikken dog to grundlæggende funktioner: 1) At skabe overblik og 2) sikre at indsatsen gennemføres.

Systematik i lille skala

Systematik i stor skala

Vi har styr på det forstået på den måde, at det altid er noget, vi lige skal huske. Jeg kigger ikke længere frem end 3-4 uger rent planlægningsmæssigt, fordi der kan ske alt muligt. Vi sender bare 2 mand afsted her og 3 mand afsted her. Lidt ad hoc – sådan bliver det nødt til at være.

Ejer af lille anlægsgartnerfirma med ca. 10 medarbejdere

Vores uddannelsesplan er meget simpel. Det er i virkeligheden bare et Excel ark med alle medarbejdere, hvor vi kan se, hvilke kurser de har været på, hvor længe siden, hvornår startede de hos os osv.

Ejer af rengøringsfirma med ca. 40 medarbejdere

Nu sidder jeg mere systematisk med det, og sørger for, at der hele tiden er nogen medarbejdere afsted, så der ikke er en masse medarbejdere, der skal afsted samtidigt, og så det passer med, hvor mange medarbejdere vi skal være tilbage i produktionen. [...] Så på den måde er der et system.

Tillidsrepræsentant i industrivirksomhed med ca. 100 medarbejdere

AMU-centret var rundt i afdelingerne og lavede indledende kompetenceafklaring af alle medarbejdere. [...] De har en snak med den enkelte medarbejder: Hvad har de af skolegang, arbejds erfaring og hvad de kan få merit for? De går igennem alle fag i [uddannelse x] og ser, om de skal på skolebænken eller kan få merit for det. [...] Og så ender vi ud med en liste på over 100 mand, der vil være relevant at efteruddanne.

Så undersøger vi mere til bunds økonomien i det, og så sender vi en liste rundt til afdelingerne over, hvilke medarbejdere der ønsker det. Og så skal vi finde ud af, hvis der er mange i en afdeling, hvem der først skal afsted. Uddannelsesudvalget blev enige om, at vi tager det efter fødselsdato, så var det tilfældigt.

Så er afdelingerne inde og vurderer, de er ikke færdige endnu, men der er allerede en del, der har været igennem. Og så vender de tilbage til mig om, at vi vil have ham eller hende afsted. Så tager jeg kontakt til skolerne, og så får de den fulde kompetencevurdering og en uddannelsesaftale.

HR-chef i industrivirksomhed med ca. 200 ansatte

En højere grad af formalisering medfører typisk også, at flere medarbejdere kompetenceudvikles – uanset virksomhedsstørrelse

Selvom der er stor variation mht. virksomhedernes tilgange til uddannelsesplanlægning – herunder hvad de forstår ved at arbejde "systematisk" – viser undersøgelsen, at nogle virksomheder i højere grad *formaliserer* deres tilgang til planlægningen end andre.

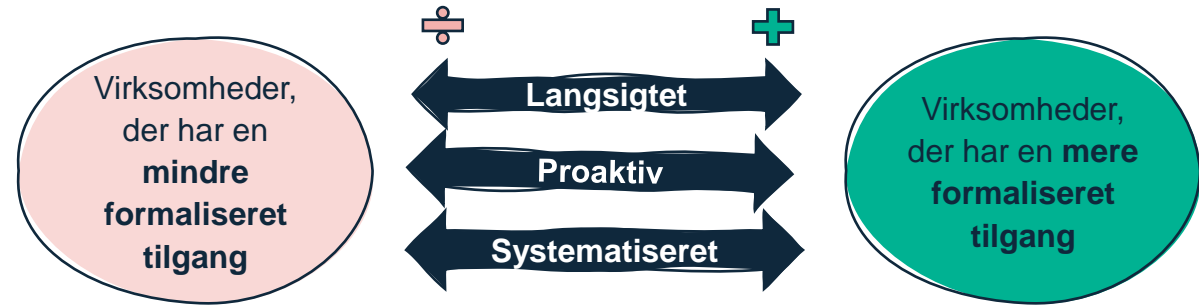
Det viser sig nemlig, at der blandt de små og mellemstore virksomheder, er en gruppe virksomheder, der er kendetegnet ved både at arbejde **langsigtet**, **proaktivt** og **systematiseret**¹ med deres uddannelsesplanlægning.

Tilsvarende er der en gruppe, der er kendetegnet ved i meget begrænset omfang at arbejde langsigtet, proaktivt og systematisk. Opdelingen er illustreret i øverste del af figuren til højre.

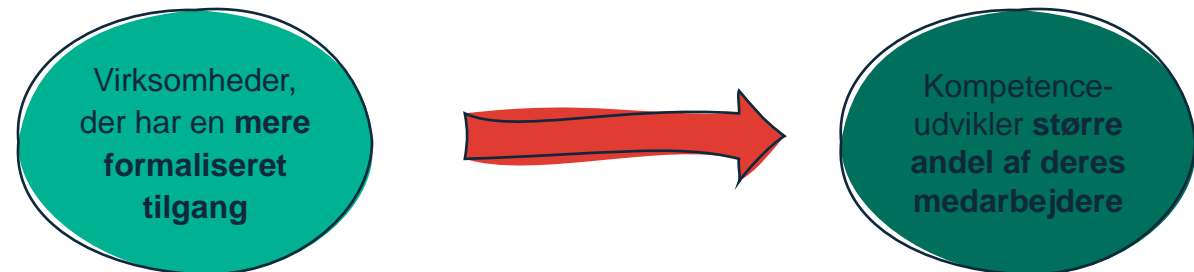
Som det er illustreret i den nederste del af figuren, viser undersøgelsen også, at **virksomheder med en formaliseret tilgang til uddannelsesplanlægning generelt får kompetenceudviklet flere medarbejdere** end virksomheder med mindre formaliseret tilgang – også når der tages højde for bagvedliggende faktorer som virksomhedsstørrelse og branche.

Hvis målet er, at få så mange medarbejdere kompetenceudviklet som muligt, vil systematik, proaktivitet og en langsigtet tilgang derfor være en oplagt tilgang at anlægge.

Gruppering af virksomheder:



Betydning for antallet af kompetenceudviklede medarbejdere:



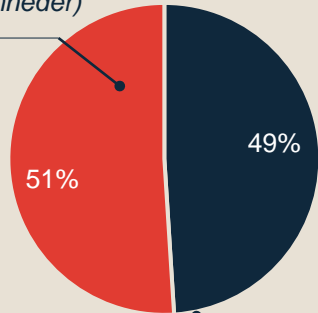
(1) Virksomheder der i høj grad arbejder langsigtet har således tendens mod også at arbejde systematisk og proaktivt.
 (2) Ved brug af konventionel OLS regression er koefficienten stærkt signifikant ($P < 0,05$). Kontrolleret for virksomhedsstørrelse, ansvarsperson, hvor længe virksomheden har uddannelsesplanlagt, og hvilken faggruppe virksomheden tilhører.

Det vil typisk – men behøver ikke – tage tid at få formaliseret tilgangen til uddannelsesplanlægning

Virksomheder med formaliseret tilgang

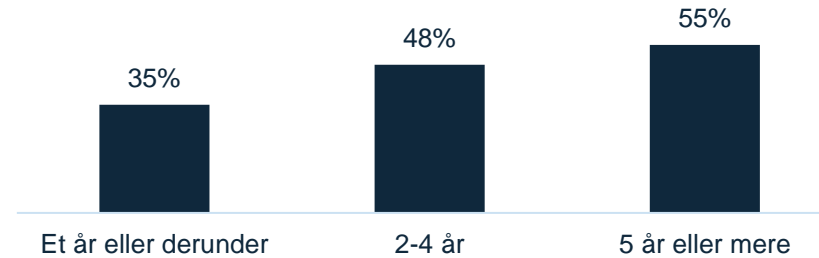
N = 201

Andel virksomheder med **mere** formaliseret tilgang (96 virksomheder)

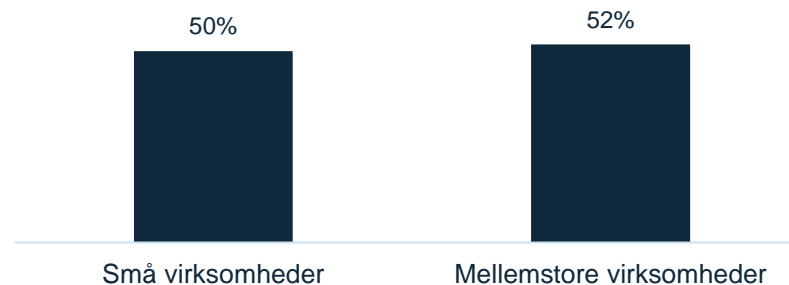


Andel virksomheder med **mindre** formaliseret tilgang (93 virksomheder)

Andelen af virksomheder med en formaliseret tilgang fordelt på, **hvor længe virksomhederne har arbejdet med uddannelsesplanlægning**



Andelen af virksomheder med en formaliseret tilgang fordelt på **virksomhedernes størrelse**



Figuren længst til venstre viser andelen af virksomheder, som jf. definitionen på side 15 har en formaliseret tilgang til uddannelsesplanlægning. Som det fremgår, er halvdelen af virksomhederne kendetegnet ved i høj grad at have en formaliseret tilgang til uddannelsesplanlægning (51%), mens halvdelen i mindre grad har en formaliseret tilgang til uddannelsesplanlægning (49%).

Af **øverste figur til højre** fremgår det, at virksomheder, der arbejder meget formaliseret, typisk også har arbejdet med uddannelsesplanlægning i længere tid: Mens 35% af virksomhederne, der har arbejdet med uddannelsesplanlægning i et år eller derunder, arbejder formaliseret, gælder det ca. halvdelen af virksomheder, der har arbejdet med uddannelsesplanlægning i to år eller mere (48%).

Dette indikerer på den ene side, at det kan tage tid at få oparbejdet formaliserede og systematiske praksisser på området. På den anden side viser resultatet også, at relativt mange virksomheder (35%) faktisk er lykkedes med det på et år eller mindre.

Figuren nederst til højre viser, at der ikke umiddelbart er sammenhæng mellem virksomhedernes grad af formalisering og størrelse. Men som beskrevet på side 14 er der kan være forskel på, hvad hhv. små og store virksomheder lægger i at arbejde hhv. 'systematiseret', 'langsigtet' og 'proaktiv'.

Det langsigtede perspektiv skal trumfe de kortsigtede barrierer

Case-eksempel: Tillid til det langsigtede perspektiv

I et af de kvalitative interview sætter ejeren af en mindre rengøringsvirksomhed med ca. 40 medarbejdere ord på, hvorfor det langsigtede perspektiv kan være vanskeligt at indtage.

Ejeren har oplevet en situation, hvor det har været vanskeligt at holde på sine medarbejdere i længere tid. Medarbejderne nedslides af fysisk hårde arbejdsstillinger og oplever ikke tilhørsforhold til hverken virksomheden eller branchen, der kunne afføde loyalitet på den lange bane.

Ifølge virksomhedsejeren følger dette som en konsekvens af bl.a. et for snævert og kortsigtet driftsfokus. Det lange perspektiv vil nemlig *altid* konflikte med de driftsopgaver, som mellemledere og medarbejdere opfatter som deres kerneopgaver og derfor har travlt med at løse her og nu. Hvis valget mellem drift og kompetenceudvikling skal træffes her og nu, vil det korte perspektiv derfor oftest vinde.

Som citatet til højre illustrerer, kræver det en klar langsigtet prioritering af kompetenceudviklingen, hvis virksomheden skal lykkes med en systematisk kompetenceudviklingsindsats samt en tillid til, at de langsigtede gevinster overtrumfer de kortsigtede omkostninger. Ejers oplevelse af effekten af at have arbejdet med denne tilgang er, at de har fået mere loyale, tilfredse og effektive medarbejdere – en ændring der har vist sig som en god forretning på den lange bane.

Man skal også se i øjnene, at der er nogle ledelsesmæssige og driftsmæssige udfordringer ved det [at kompetenceudvikle medarbejdere], for han [mellemlederen] skal have overlappet nogle huller, når folk er væk på kursus. Og hvad vil han helst døje med så? Problemer om at få dækket folk på kursus eller det vedvarende problem med, at han får udfordringer ude ved kunderne, fordi hans folk ikke er opkvalificeret.

Der skal man som leder/mellemleder være en smule fremsøgende, man skal se idéen i det her [kompetenceudvikling]. eller også skal man have en ejer/direktør som siger, at det slet ikke er til diskussion, du skal have dine folk uddannet: "Det er dit job at lukke de huller. Det er mig der siger, at det skal du, for det gør vi her i virksomheden." Det er der, det skal starte – helt oppe i toppen, hvor der er nogle der siger, at det her gør vi.

Ejer af rengøringsvirksomhed med ca. 40 medarbejdere



Mere end 7 ud af 10 virksomheder lægger vægt på klar kommunikation om formålet med kompetenceudvikling

I hvilken grad synes du, at følgende beskrivelser matcher netop jeres tilgang til planlægning af kompetenceudvikling af jeres faglærte og ufaglærte medarbejdere?

N=201



Særligt tre resultater bør bemærkes her: For det første er det interessant, at virksomhederne i høj grad lægger vægt på **klar kommunikation om formålet med kompetenceudviklingen** over for medarbejderne. Mere end tre ud af fire svarer, at dette er en del af deres tilgang til uddannelsesplanlægning. I de kvalitative interview fremhæver flere netop dette som en afgørende forudsætning for at overkomme den motivationsbarrierer eller uddannelsesmodstand, som mange medarbejdere i 3F-målgruppen oplever.

For det andet ser vi, at hos godt fire ud af 10 virksomheder er **ansvaret for uddannelsesplanlægning fast forankret ved én eller flere medarbejdere** (41%). Tendensen er størst blandt de mellemstore virksomheder, hvor 52% har ansvaret fast forankret hos en eller flere medarbejdere, mens det gælder 31% af de små virksomheder.

Og for det tredje ser vi også, at en større andel af de mellemstore virksomheder **løbende laver analyser af, hvilke kompetencebehov virksomheden vil have i fremtiden** sammenlignet med de små virksomheder (hhv. 37% og 23%).

Forskellene, vi her ser mellem små og mellemstore virksomheder, handler formentlig dels om ressourcer – altså at man har en størrelse, der muliggør fx at ansætte dedikeret HR-medarbejdere og gennemføre fx større kompetenceafklaringsanalyser. Men de kvalitative interview indikerer også, at man som ejer eller direktør i en lille virksomheder kan opleve det som lettere at overskue og håndtere hele opgaven selv, fordi man er tættere på sine medarbejdere.

”Som ringe i vandet” – eksempler på medarbejderrettede kommunikationsindsatser, der legitimeres af TR eller rollemodeller

76 % af virksomhederne i undersøgelsen peger på, at de kommunikerer klart om, hvad formålet med kompetenceudviklingen er. Men hvornår virker kommunikationen klar og troværdig? De kvalitative interview i denne undersøgelse viser, at der næppe findes en simpel opskrift på, hvordan man overbeviser skeptiske medarbejdere om, at kompetenceudvikling er godt. Men fælles for de virksomheder, der oplever at have haft held med at skabe en uddannelsesparat kultur er, at de tænker kommunikation i øjenhøjde med medarbejderne – konkret peger flere på, at TR og rollemodeller spiller en afgørende rolle for, at skeptiske medarbejdere omvendes. Konklusionen synes at være, at kommunikationen står stærkest, når virksomhederne lykkedes med at lade den sprede sig ”som ringe i vandet” blandt medarbejderne selv. Citaterne nedenfor eksemplificerer netop den kulturændrende effekt, flere virksomheder oplever, at deres rollemodeller og uddannelsesmindedede tillidsrepræsentanter har haft i den henseende.

Interviewer: Hvordan opfordrer I jeres medarbejdere til at tage af sted?

Det er mund til mund... og det med, at de ved, at deres kollegaer har været afsted, og at der er kommet noget godt ud af det i den anden ende. Og vores afdeling er ikke større, så vi ved godt, at alle taler med alle. [Uddannelse X] er også så kort, men så intens, at de lærer rigtig meget. Så det er tit medkollegaerne, der taler godt for uddannelsen og ikke os [ledelsen]. Kollegaerne kan sige, at det er en god uddannelse, og vi kan mærke, at flere vil afsted pga. den gode historie.

Leder for kommunal serviceafdeling med ca. 60 medarbejdere



Min anbefaling vil være: Kom ud blandt medarbejder og fortæl, hvor godt det er. Det er godt at have meningsdannerne med. Når de [medarbejderne] internt fortæller godt om det, så spreder det sig. Meningsdannerne er personer, som andre medarbejdere lytter til. De kommer tilbage og fortæller succeshistorierne, som breder sig. Jeg har talt med medarbejderne om, hvad de forventer, når de kommer afsted. Og så har jeg talt med dem efterfølgende om, hvad de så har fået ud af det og kan bruge det til. Så giver det også noget opmærksomhed på, at medarb har været på kursus

Tillidsrepræsentant i industrivirksomhed med ca. 100 medarbejdere



Det er især vigtigt at have nogle gode rollemodeller. Vores TR'er er gode rollemodeller. Det er vigtigt, at de går forrest. Jeg er sikker på, at vores uddannelsesplanlægning fungerer, fordi vi har gode TR'er, som går forrest, og som vil kompetenceudvikling. TR'erne er helt centrale. Den gode historie og rollemodellerne.

HR-chef i industrivirksomhed med ca. 220 medarbejdere

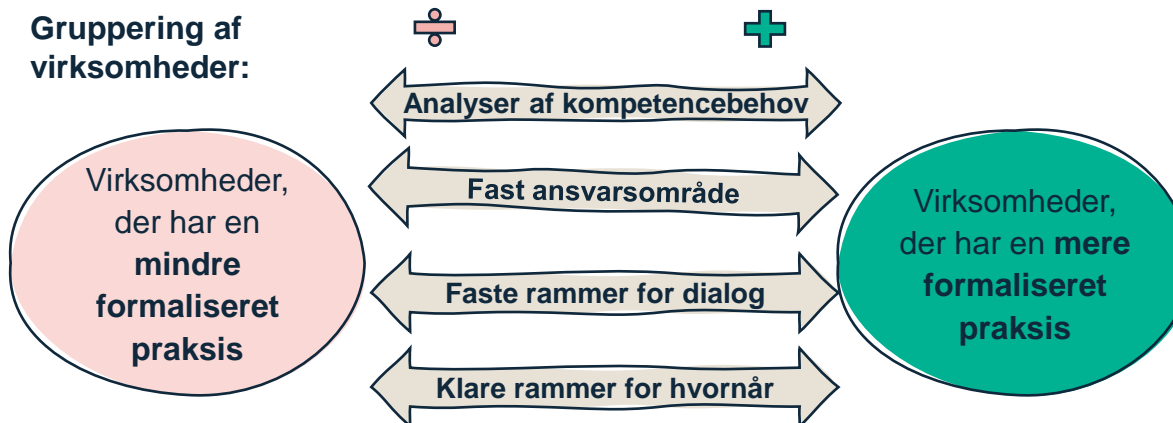


Også her: En højere grad af formaliseret praksis medfører typisk, at flere medarbejdere kompetenceudvikles – uanset virksomhedsstørrelse

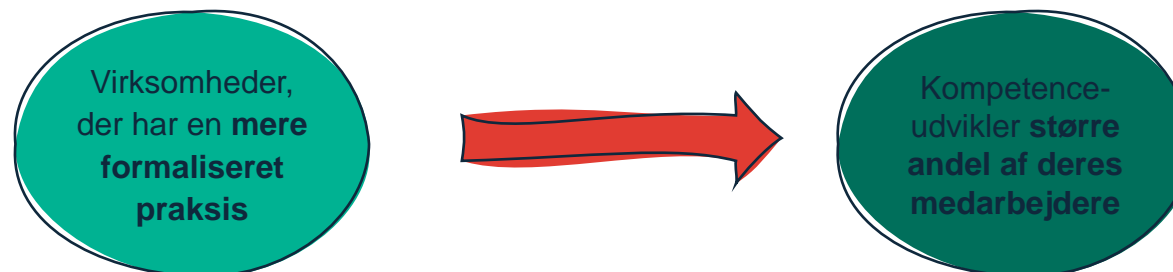
Ligesom nogle virksomheders **overordnende tilgang** til uddannelsesplanlægning er mere formaliseret end andre virksomheders tilgang (se side 15), ser vi, at nogle virksomheder arbejder med en generelt mere formaliseret **praksis** mht. uddannelsesplanlægning end andre virksomheder – både blandt de små og de mellemstore virksomheder.

En formaliseret praksis har vi her defineret ved virksomheder, der løbende **analyserer** behovet for kompetenceudvikling, har opstillet **faste og klare rammer for både dialog og tidspunkt for kompetenceudviklingen**, samt at uddannelsesplanlægningen som opgave er **fast forankret hos én eller flere medarbejder(e)**. Opdelingen er illustreret i øverste del af figuren til højre.

Som det er illustreret i den nederste del af figuren, viser undersøgelsen også, at **virksomheder med en formaliseret praksis** i arbejdet med uddannelsesplanlægning generelt **får kompetenceudviklet flere medarbejdere** end virksomheder med mindre formaliseret praksis – også når der tages højde for bagvedliggende faktorer som fx virksomhedsstørrelse og branche. Dette er illustreret i den nederste del af figuren til højre.

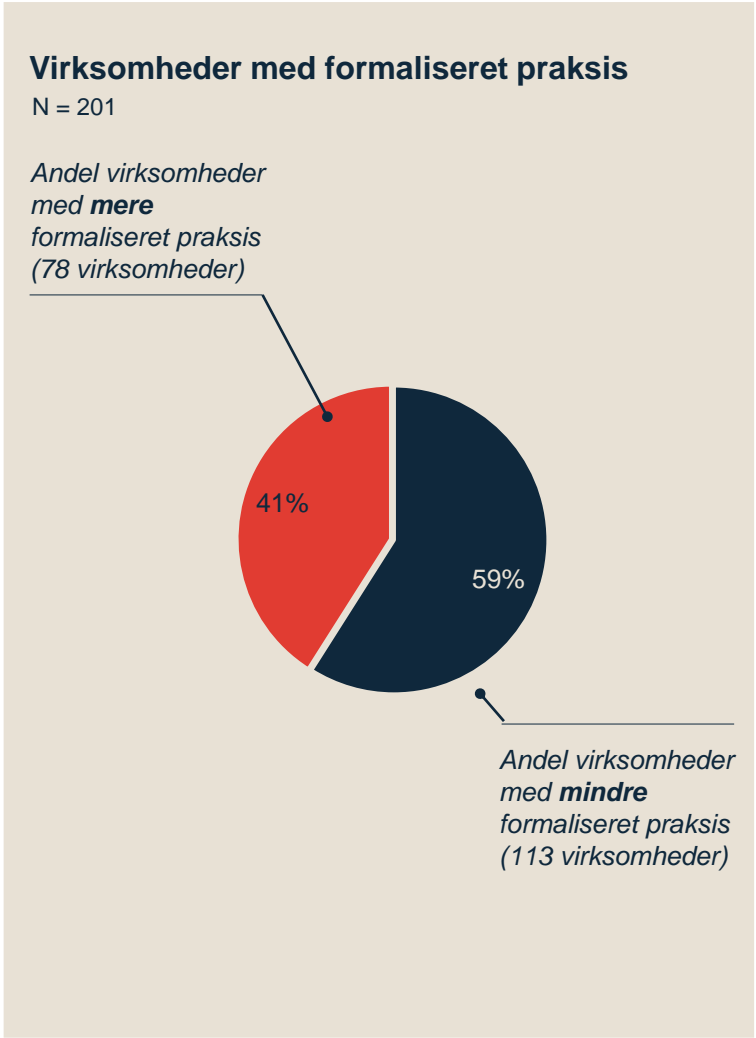


Betydning for antallet af kompetenceudviklede medarbejdere:

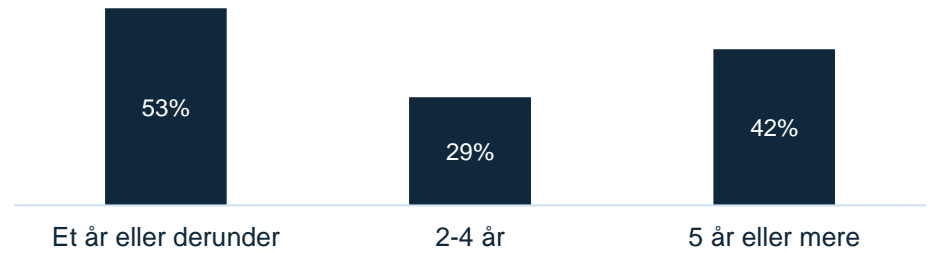


- (1) Virksomheder der i høj grad arbejder langsigtet har således tendens mod også at arbejde systematisk og proaktivt.
- (2) Ved brug af konventionel OLS regression er koefficienten stærkt signifikant ($P < 0,05$) og af substantiel betydning. Der er i modellen kontrolleret for virksomhedsstørrelse, ansvarsperson, hvor længe virksomheden har uddannelsesplanlagt, og hvilken faggruppe virksomheden tilhører (se bilag for regressionskoefficienter)

De mellemstore virksomheder har typisk den mest formaliserede praksis



Andelen af virksomheder med en formaliseret tilgang fordelt på, **hvor længe virksomhederne har arbejdet med uddannelsesplanlægning**



Andelen af virksomheder med en formaliseret tilgang fordelt på **virksomhedernes størrelse**



I **figuren til venstre** er virksomhederne delt op i to grupper afhængig af deres grad af formalisering for at se nærmere på, hvad der kendetegner virksomheder med hhv. høj- og lav grad af formalisering.

Den øverste figur til højre viser, hvilken betydning erfaring med uddannelsesplanlægning har for, hvor formaliseret praksis er. Umiddelbart ser vi ikke en klar tendens til, at længere erfaring med uddannelsesplanlægning gør, at virksomheder har en mere formaliseret praksis.

Figuren nederst til højre viser andelen af henholdsvis små og mellemstore virksomheder, som har en formaliseret praksis. En større andel af de mellemstore virksomheder har en formaliseret praksis (52%) end tilfældet er for de små virksomheder (32%).

Dette stemmer godt overens med indtrykket fra de kvalitative interview, hvor den største grad af formalisering også knytter sig til mellemstore virksomheder, mens de mindst formaliserede praksisser knytter sig til de små virksomheder.

Fordel og ulempe ved ”uformaliseret” praksis for medarbejderinddragelse og dialog om kompetenceudvikling

Som det fremgår på side 18, så angiver 60 % af virksomhederne, at de inddrager medarbejderne i planlægningen af kompetenceudviklingen. Men kun ca. 40 % af virksomheder angiver, at de har faste rammer for, hvordan dialogen med medarbejderne om kompetenceudviklingen foregår.

I de kvalitative interview finder vi da også flere eksempler på, at dialogen opstår og foregår i meget uformelle rammer – fx i frokostpausen, over en cigaret, eller ved at medarbejderen ”svinger” forbi den ansvarliges kontor.

Fordelen: Det løse format kan have en fordel. Fx peger en HR-chef på, at det uformelle format, som *en snak i kantinen* kan have, ofte får uddannelseskædetiske medarbejdere til at ”sænke skuldrene” og åbne mere op for en konstruktiv dialog. Og som vist på forrige slide er det også typisk i den uformelle kommunikation imellem medarbejderne (fx med TR eller med rollemodeller), at de ”gode fortællinger” bedst udbredes og accepteres.

Ulempen: Omvendt er den uformaliserede tilgang til dialogen også flere steder forbundet med en uformaliseret tilgang til identifikation af uddannelsesrelevante medarbejdere. I flere af de kvalitative interview beskrives en proces, der i høj grad beror på, at medarbejderen selv opsøger en uddannelsesansvarlig, eller at den uddannelsesansvarlige opsøger relevante medarbejdere – hvilket typisk baseres på mavefølelser af, hvem der vil være relevant at kompetenceudvikle.

Men med den uformaliserede tilgang risikerer man også at ”overse” medarbejdere, der måske ikke i udgangspunktet er uddannelsesparate, og som derfor ikke selv kan forventes at ville tage initiativ til dialog om kompetenceudvikling – men som vil kunne blive det, hvis man havde den nære dialog med dem.

En indsats kan derfor stå stærkt, hvis det uformaliserede kan blive sat i system på en måde, så man sikrer, at alle medarbejdere får mulighed for at blive bragt i spil. Det nederste citat til højre er et eksempel på en dialogpraksis, der forsøger at skabe systematik i nogle relativt uformelle rammer.

Kvalitative eksempler på uformelle praksisser for dialog og medarbejderinddragelse

Så er de kommet op på kontoret, hvis de har haft nogle spørgsmål. Ellers har de fanget mig i huset, i driften i min arbejdstid, når jeg går forbi. Så tager vi lige en snak i kantinen. Ellers sidder vi udenfor og ryger en smøg og snakker uddannelse.

Uddannelsesambassadør i industrivirksomhed med 220 medarbejdere



Det er en meget individuel snak [med den enkelte medarbejder], for det handler om, hvor de er henne selv. Derfor er det vigtigt, at vi baserer indsatsen på baggrund af den individuelle snak og fx ikke på baggrund af et spørgeskema. Der er nogle medarbejdere, der kan være lette at gå til. Og så er der andre, hvor vi virkelig skal gå på listefødder og passe meget på med, hvordan vi indleder den her dialog.

Ejer af rengøringsfirma med ca. 40 medarbejdere



Og så laver vi faktisk nogle dialogcirkler nede i kantinen. Det her med lige at tjekke, når vi taler ind i det her, hvad er det så vi taler om. Så spørger jeg om: ”hvad tænker du, og er der noget, du ikke har forstået?” Det giver også plads til, at de er trygge. Vi kan finde på at samle de unge, da de har de samme behov og så tage de ældre for dem selv. Jeg giver dem også en intro til selvvalgte uddannelser og aftale.

HR-chef i industrivirksomhed med ca. 200 ansatte



Nøgleaktører og bevæggrunde

I dette afsnit træder vi et skridt tilbage i processen og fokuserer på **hvem** i virksomheden, der typisk **har ansvaret** for uddannelsesplanlægningen og **har initieret** den tilgang, som virksomheden anlægger.

Derudover undersøger vi, **hvilke bevæggrunde** der har ligget til grund for beslutningen om at kompetenceudvikle medarbejderne i virksomheden.



Udvalgte hovedpointer fra afsnittet:

- Der er ingen dominerende praksis for, hvor i organisationen ansvaret for uddannelsesplanlægning er placeret
- Der tegner sig dog et mønster, idet ansvaret i de mellemstore virksomheder langt oftere er placeret hos en HR-enhed, end tilfældet er for de mindre virksomheder, hvor ansvaret omvendt oftere er placeret hos ejeren
- Undersøgelsen viser også, at der i ledelseslagene generelt lader til at være en velvillighed overfor kompetenceudvikling af medarbejdere
- Typisk ser ledelsen nemlig helt klare forretningsmæssige fordele ved at "investere" i deres medarbejdere gennem kompetenceudvikling

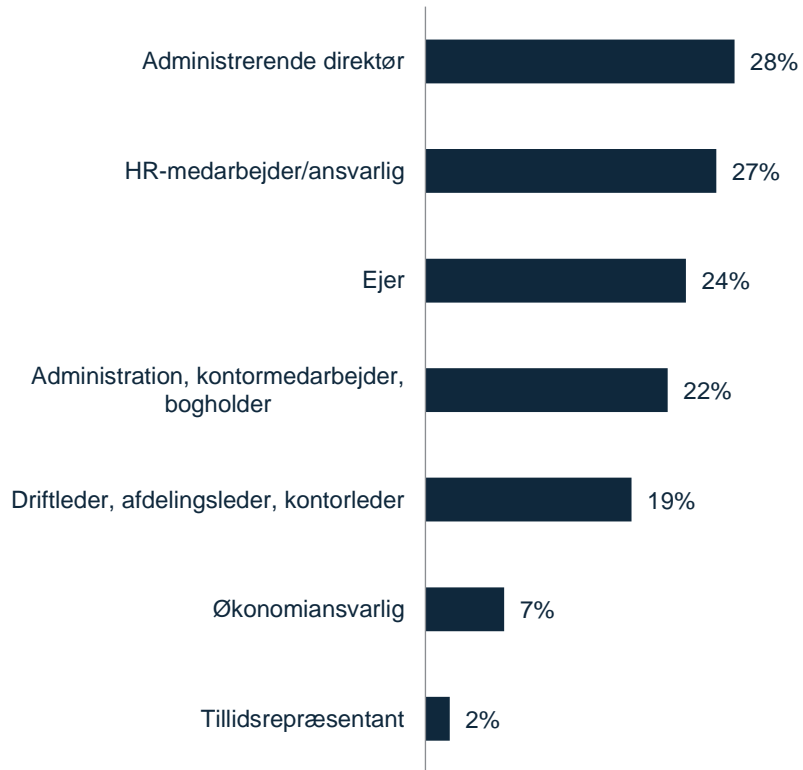
Hvem står for uddannelsesplanlægning?

Blandt de større virksomheder ligger ansvaret for uddannelsesplanlægning ofte i en HR-afdeling



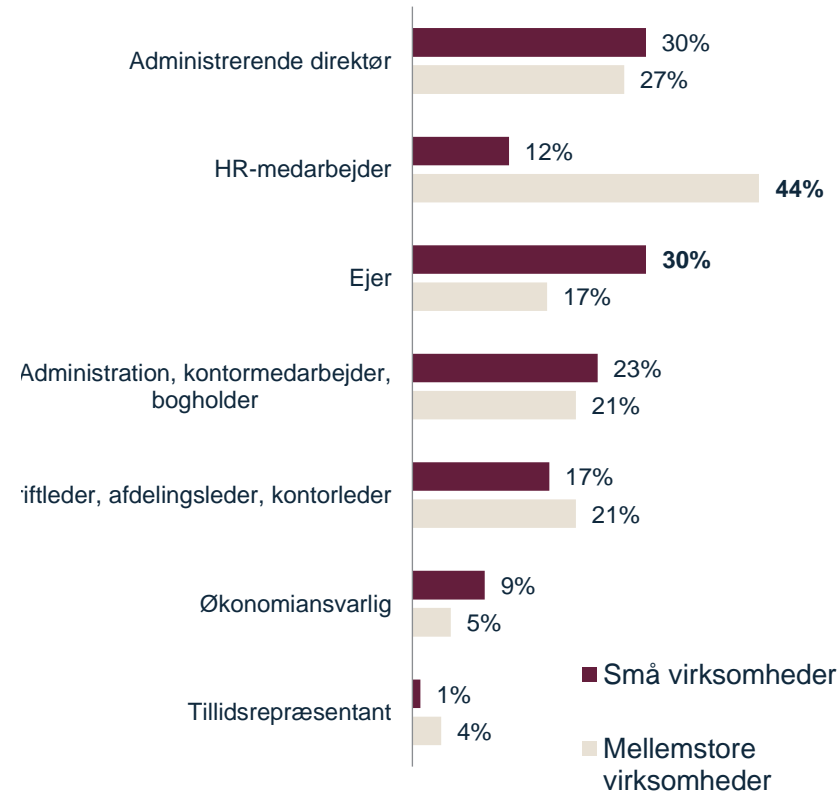
Ansvarlig for uddannelsesplanlægning i virksomheden*

N=180



Ansvar fordelt på virksomhedsstørrelse

N=180



Som beskrevet i forrige kapitel, så tegner undersøgelsen et billede af relativt forskelligartede tilgange og praksisser for uddannelsesplanlægning. Dette gælder også med hensyn til *hvem* i organisationen, der har ansvaret for at planlægge formelle kompetenceudviklingsforløb for virksomhedens faglærte og ufaglærte medarbejdere.

Som det fremgår af figuren til venstre, så er ansvaret således for **omtrent en lige stor andel** af virksomhederne forankret hos hhv. den administrerende direktør (28 %), en HR-medarbejder/ansvarlig (27 %), en ejer (24 %), eller hos administrativt personale, fx kontomedarbejder eller bogholder (22 %) eller hos en kontor- eller driftsleder. For en **mindre andel** er ansvaret forankret hos en økonomiansvarlig (7%) eller en tillidsrepræsentant (2%).

Deles resultaterne op på virksomhedsstørrelse ser vi dog, at ansvaret oftere er forankret hos **ejeren blandt små virksomheder**, end tilfældet er for mellemstore virksomheder.

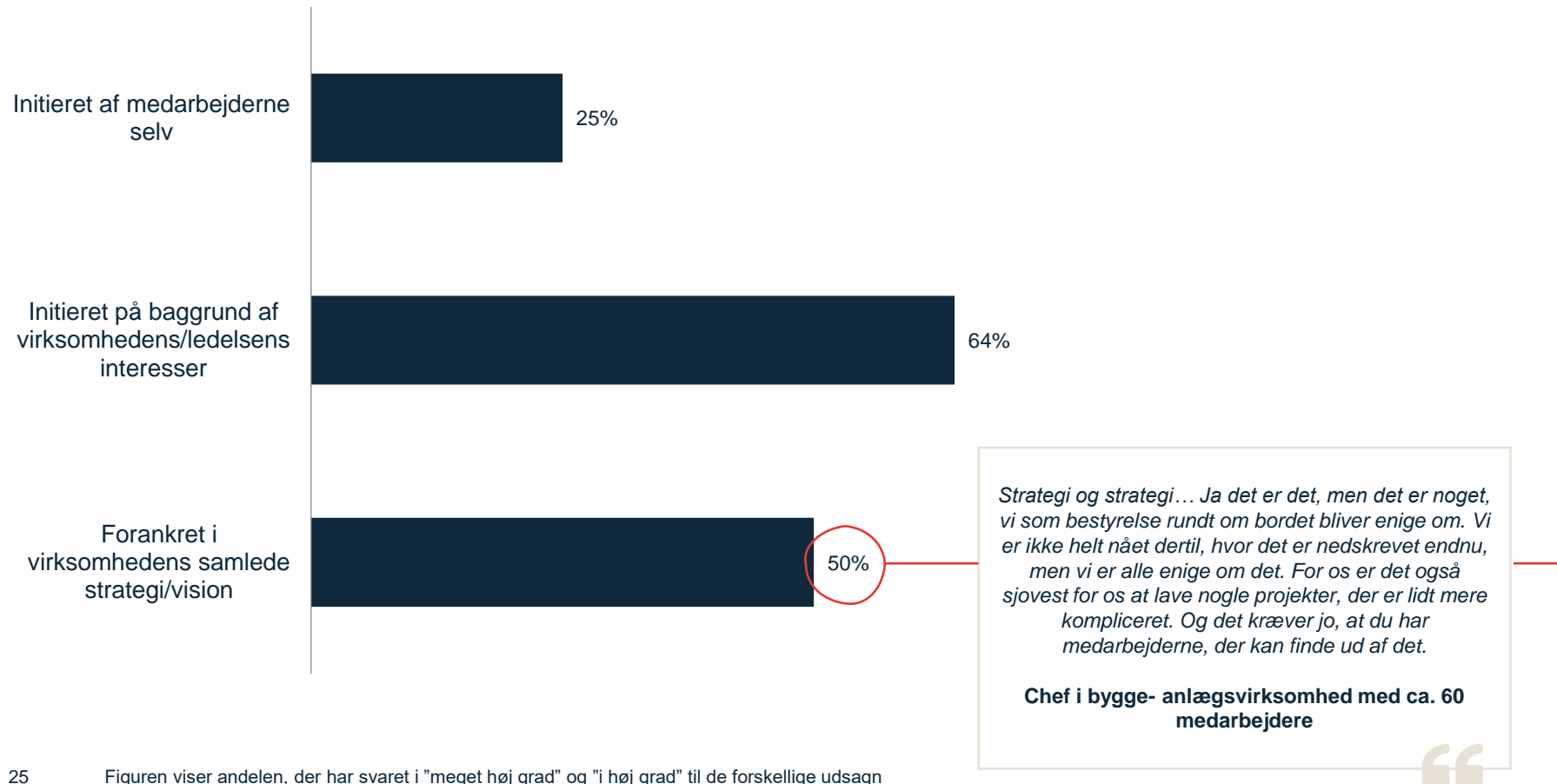
Omvendt er det blandt de **mellemstore virksomheder oftere deciderede HR-medarbejdere**, som er ansvarlige for uddannelsesplanlægningen.

Hvem har initieret tilgangen til uddannelsesplanlægning?

Det er typisk ledelsen, der initierer virksomhedens tilgang til uddannelsesplanlægningen

I hvilken grad synes du, at følgende beskrivelser matcher netop jeres tilgang til planlægning af kompetenceudvikling af faglærte og ufaglærte medarbejdere i virksomheden? Vores tilgang er...

N=201



Hovedparten af de adspurgte virksomheder, svarer, at tilgangen til deres planlægning af kompetenceudvikling er *initieret af ledelsen* (64%), mens hver fjerde virksomhed angiver, at deres uddannelsesplanlægning er *initieret af medarbejderen* (25%). Dette gælder på tværs af både små og mellemstore virksomheder.

Når størstedelen af virksomhederne i undersøgelsen angiver, at planlægningen er initieret på baggrund af virksomhedens/ledelsens interesser, kan det altså ses som et udtryk for, at ledelseslagene i **mange virksomheder og ledere faktisk er "uddannelsesparate"** – dvs. at de anser kompetenceudvikling af deres medarbejdere som en god idé.

Dette understøttes af det forhold, at halvdelen af virksomhederne angiver, at de **har uddannelsesplanlægning som en forankret del af deres strategi**. Resultatet gælder på tværs af små og mellemstore virksomheder.

Det er dog væsentligt at bemærke, at virksomhederne kan have forskellige opfattelser af, hvad en "strategi" eller "vision" indebærer. De kvalitative interview viser nemlig, at mens en strategi for en mellemstor virksomhed ofte kommer til udtryk i et formelt dokument, kan en strategi for en mindre virksomhed være ejerens vision eller tanker.

Begge dele udtrykker imidlertid en vis grad af velvillighed overfor kompetenceudvikling i virksomhedernes ledelseslag.

Drivkraften bag uddannelsesplanlægning er primært forankret i én eller relativt få personer. De har ofte et stærkt engagement – men det indebærer også en risiko

Som beskrevet på de forrige sider, lader der til at være en generel velvillighed over for kompetenceudvikling blandt ledelsen i mange af de adspurgte virksomheder, der også ofte initierer selve indsatsen.

Indtrykket fra de kvalitative interviews er dog, at uddannelsesplanlægningen alligevel ofte er i hænderne på **relativt få personer** i virksomheden – fx tillidsrepræsentanten, en HR-medarbejder, teamleder eller virksomhedsejeren selv. I nogle tilfælde er hele opgaven placeret hos **en enkelt medarbejder**, mens den i andre tilfælde er forankret i et samarbejde, der dog ofte er begrænset til relativt få personer.

I flere virksomheder beskrives desuden en situation, hvor de involverede aktører især er drevet af en personlig interesse for eller tro på kompetenceudvikling, som de derfor anser som deres personlige kæphest/ildsjæle – noget de brænder og kæmper for.

Eksterne aktører kan hjælpe med at fastholde fokus

Et stærkt engagement er selvfølgelig en positiv egenskab, og det kan være med til at skabe tro på, at kompetenceudviklingen er vejen frem. Men omvendt risikerer virksomheder, hvor uddannelsesplanlægningen baserer sig på engagementet fra få personer også, at **indsatsen ikke rodfæster sig eller ”overses” i travle perioder**.

Citaterne til højre illustrerer netop situationer i virksomheder, der egentlig er lykkedes med at uddannelsesplanlægge, men hvor man også tydeligt fornemmer, at **indsatsen næppe vil fortsætte, hvis disse enkeltpersonligheder ikke fastholder deres personlige engagement**.

I sådanne tilfælde kan **hjælpen fra eksterne aktører** (fx kommuner og jobcentre, AMU-centre eller uddannelsesvejledere eller -konsulenter fra erhvervsskolerne) være med til at fastholde fokuset på kompetenceudvikling, som de indikeres i nederste citat (se desuden side 30 om potentialet i eksterne aktørers proaktivitet).

Der er ikke noget entydigt mønster/system endnu mht., hvordan vi gør det, men det er på dagsorden. Dét der er der nu, er dét der sker fra min side. Virksomheden skal have lavet en kvalificering af medarbejderne og se på, hvilke behov der er fra virksomheden ift. uddannelse. Det havde jeg en aftale med den tidligere leder om – vi skulle bare ”trykke på knappen”, så var de første sendt afsted. [...] Der er ikke noget system fra virksomheden. Systemet fra min side som TR er, at jeg styrer, hvornår medarbejderne sendes afsted.

Tillidsrepræsentant i industrivirksomhed med ca. 100 medarbejdere



Interviewer: Hvem er involveret i et planlægningsforløb hos jer?

Det er mig. Og så tager jeg fat i skolerne. Ja, jeg tager fat i uddannelsesvejlederen, der er koblet på. Ellers ringer jeg til hovedkontoret. Jeg synes egentlig, det er nemt nok. Det har jeg fundet ud af igennem årene, for der er langt i mellem, at de kommer ud og besøger os. Der kan godt gå 3-5 år. Og det er måske for lang tid. De må gerne være mere obs på det. Det har jeg også sagt til dem. For hvis de skal gøre sig attraktive, og vi skal kunne huske dem, så skal de komme noget oftere. Også hvis de har lavet nye kurser, som godt kunne være spændende for os. [...]

Interviewer: Hvorfor er det blevet dig?

Fordi ellers var der ingen der gjorde det.

Ejer af bygge-/anlægsvirksomhed med ca. 20 medarbejdere

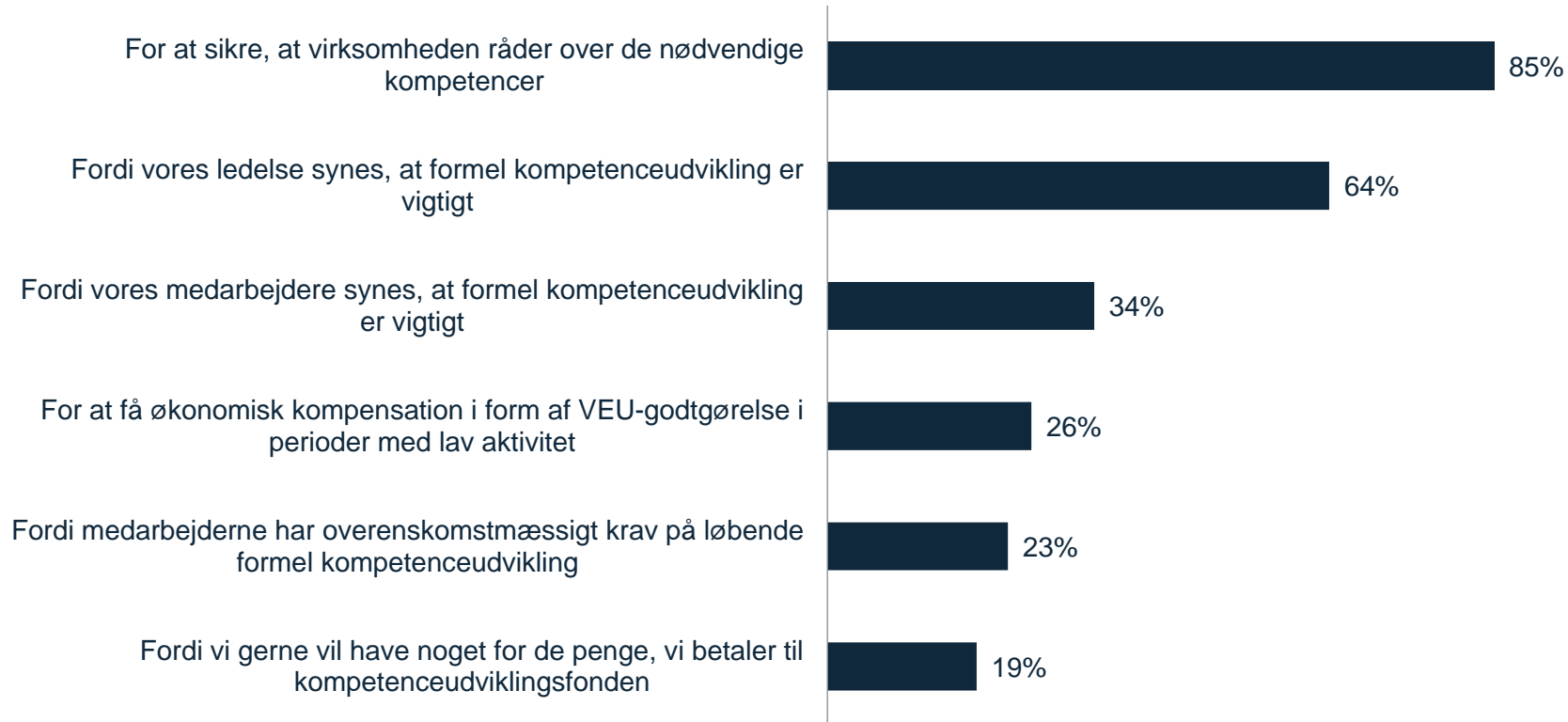


Virksomhederne motiveres af strategi og ledelse, og i mindre grad af økonomisk kompensation og medarbejderkrav

I hvilken grad synes du, at følgende beskrivelser matcher netop jeres motivation for planlægning af formel kompetenceudvikling af faglærte og ufaglærte medarbejdere i virksomheden?

Vi planlægger formel kompetenceudvikling af vores medarbejdere, ...

N=195



At der også i ledelseslaget lader til at være en velvillighed over for kompetenceudvikling af medarbejderne (jf. side 25) underbygges til dels af resultaterne i figuren til venstre.

Størstedelen af virksomhederne angiver nemlig, at deres motivation for uddannelsesplanlægning er at *råde over de nødvendige kompetencer* (85%). Dette indikerer, at der generelt er en bevidsthed om nødvendigheden af at kunne tilpasse sig nye markedskrav, og at kompetenceudvikling af virksomhedens medarbejdere er en vej hertil.

Samtidig er en væsentlig bevæggrund for to tredjedele af virksomhederne, at *ledelsen synes, at kompetenceudvikling er vigtigt* (64%).

En tredjedel af virksomhederne angiver, at de omvendt motiveres af, at deres medarbejdere synes, at formel kompetenceudvikling er vigtigt (34%).

De mere kortsigtede faktorer som *økonomisk kompensation i form af VEU-godtgørelse i perioder med lav aktivitet* (26%) og *medarbejdernes overenskomstmæssige krav på løbende formel kompetenceudvikling* (23%) spiller også en rolle for nogle virksomheder – dog i mindre omfang end de øvrige oplyste faktorer.

”Giver det mening ikke at kompetenceudvikle?”

Undersøgelsen har fokus på *den gode praksis* og baserer sig derfor på svar og udsagn fra virksomheder, der i et eller andet omfang allerede har haft succes med at kompetenceudvikle deres medarbejdere. Vi har dermed ikke haft et direkte fokus på at afdække årsager til *ikke* at kompetenceudvikle. Når flere af virksomhederne i de kvalitative interview giver udtryk for, at det ”*ikke giver mening ikke at efteruddanne*”, skal det selvfølgelig ses i det lys.

Men det er ikke desto mindre relevant at præsentere de argumenter, som virksomhederne fremlægger for, *hvorfor* de mener, kompetenceudvikling af deres medarbejdere giver mening. Flere beskriver nemlig i de kvalitative interview, at de – for at få sat uddannelse på dagsordenen – netop har måttet argumentere overfor fx bestyrelser, driftsledere eller andre beslutningstagere for et øget fokus på kompetenceudvikling. Argumenterne er præsenteret i oversigten nedenfor.

Udgiften er ikke høj, for vi får også VEU-godtgørelsen. Det afhjælper ting i hverdagen. Hvis medarbejderne er meget teknisk kompetente, så giver det frihed i hverdagen på gulvet, så andre måske kan lave noget andet, der gør arbejdet lettere. Også angående kvalitet – nogle ser så en fejl eller at noget måske gøres forkert. Det kan spare virksomheden på sigt, derfor giver det ikke mening for mig, hvis vi ikke gør det [kompetenceudvikler].

Tillidsrepræsentant i
industrivirksomhed med ca. 100
medarbejdere



Kortsigtede økonomiske fordele

At præsentere regnestykket, der viser de kortsigtede økonomiske fordele, der er konsekvensen af fx VEU-godtgørelsesordningerne.

Færre fyringer

At illustrere muligheden for at sende medarbejdere på uddannelse frem for at afskedige dem i evt. lavsæson, hvilket understøtter fastholdelse og godt arbejdsmiljø.

Medarbejderrettigheder

At stå fast på, at medarbejderne kan have overenskomst-mæssige krav på at komme på videre- og efteruddannelser.



Lovkrav

At henvise til lovmæssige krav om certificering af medarbejdere for at kunne løse specifikke opgaver.

Vigtigt konkurrenceparameter

At fremhæve, at flere opdragsgivere efterspørger højere faglighed, hvorfor uddannelse alt andet lige øger virksomhedens konkurrenceevne. Det kan også skabe mulighed for at byde på mere udfordrende opgaver.

Medarbejdermotivation

At lægge vægt på, at medarbejderne kan opleve en øget motivation, faglig stolthed i arbejdet og større loyalitet over for virksomheden, hvilket kan understøtte medarbejderfastholdelse.

Effektivitet og kvalitet

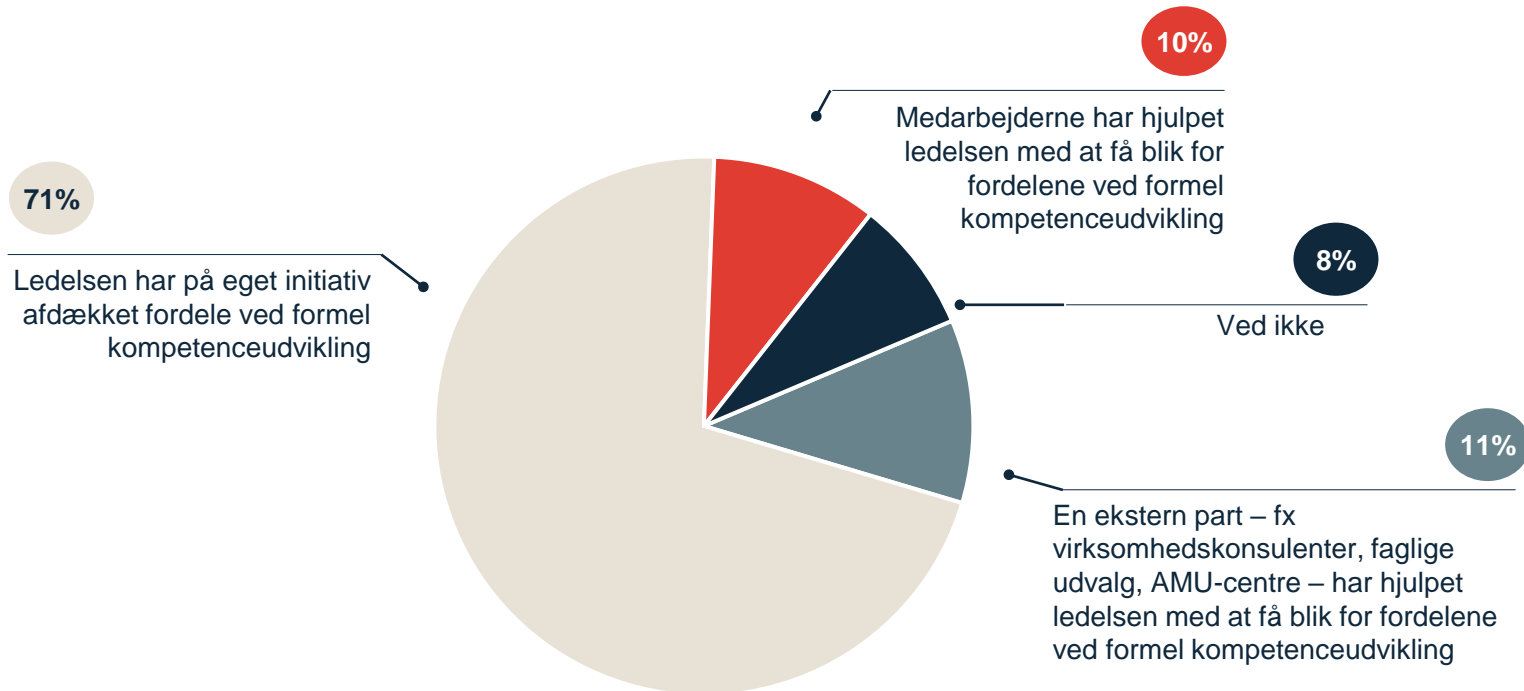
At vise eksempler på, hvordan kompetenceudvikling kan øge medarbejdernes effektivitet og kvaliteten af deres arbejde, hvilket på længere sigt giver bonus på bundlinjen.

Hvem tager initiativet?

Ledelsen har typisk på egen vis afdækket fordelene ved kompetenceudvikling

Hvilke af følgende udsagn, tror du, bedst beskriver baggrunden for, at ledelsen er blevet motiveret til at synes, at formel kompetenceudvikling er vigtigt?

N=169



71% af virksomhederne angiver, at ledelsen på eget initiativ har afdækket fordelene ved formel kompetenceudvikling. Dette understøtter tidligere svar, hvor virksomhederne fx har givet udtryk for, at ledelsen og virksomhedens strategi er central i tilgangen til uddannelsesplanlægning.

Til gengæld mener få virksomheder, at medarbejdere eller eksterne parter har haft indflydelse på ledelsens motivation for at se uddannelsesplanlægning som vigtigt.

Det er dog vigtigt at understrege, at dette ikke betyder, at medarbejdere eller eksterne parter ikke kan spille en afgørende rolle i at bidrage til at styrke arbejdet med uddannelsesplanlægningen.

De kvalitative interview indikerer nemlig, at det måske snarere skal ses som et udtryk for, at flere virksomhedsledelser har "lært" at se værdien ved kompetenceudvikling på baggrund af mange forskellige input fra en lidt diffus sammensætning af forskellige aktører, der på forskellige måder og i forskellige sammenhænge har bidraget til i sidste ende at overbevise dem.

Proaktivitet fra uddannelsessteder og konsulenter kan facilitere mere uddannelsesplanlægning

Case-eksempel: Opsøgende ekstern bistand til kompetenceafdækning af medarbejdere

I ét af de kvalitative interview med en ejer i en virksomhed på ca. 20 ansatte får vi indblik i den værdi, som ekstern bistand til at kompetencevurdere virksomhedens medarbejdere kan have for en virksomheds uddannelsesplanlægning. Virksomheden arbejder dels ledelses- og medarbejderinitieret med kompetenceudvikling. Det foregår i en uformel og ad hoc-baseret dialog mellem ledelse og medarbejdere – dvs. uden at have nogle formelle rammer (ingen MUS-samtaler, MED-udvalg el. lign.).

Virksomheden har deltaget i et kommunalt pilotprojekt. I forbindelse med projektet har alle virksomhedens medarbejdere haft en samtale på 20 minutter med en konsulent. Den blev brugt til at kompetencevurdere medarbejderne og identificere deres individuelle kompetencebehov. Outputet var et skema, som både ledelse og medarbejdere kan slå op i.

Ledelsen har nu et værktøj, hvor de nemt og hurtigt kan aflæse, hvilke kurser og uddannelser, der måtte være relevante for hver enkel medarbejder. Det er også ejerens oplevelse, at medarbejdere, der normalt ville være skeptiske over for kompetenceudvikling, via samtalen med konsulenten er blev mere positivt stemte.

Ifølge ejeren kunne der være endnu mere vundet i forhold til virksomhedens uddannelsesplanlægning, hvis uddannelsesstederne samtidig var mere opsøgende og oftere rettede henvendelse til dem omkring kurser, der kunne være interessante og relevante for deres medarbejdere.

Det har jeg ikke lige nogle idéer om. Men vi har faktisk for et halvt års tid siden været med i et projekt for [...] kommune. Der sendte de en ud, der tog en samtale med samtlige medarbejdere for at fastlægge, hvilke uddannelser havde de. Så fik de sat det i skema. Så kunne de udfylde en ønskeliste om, hvorvidt der var noget, de ville ønske de kunne af uddannelser. Så blev der lavet en liste. Vi har meget travlt, men vi er sæsonpræget. Bliver det en meget kold vinter, så kan vi ikke lave noget. Men så kan vi tage den her bog frem, som hun lavede, hvor vi kan se, om fx Dennis vil have noget opkvalificering. Så kan vi udnytte tiden, når vi ikke har så travlt.

Det synes jeg, der var godt. Det synes mine medarbejdere også. Det var sjovt at snakke om. Og hun var skidegod hende, de sendte ud. Det var egentlig bare et kryds skema, de skulle fylde ud. Og det skal helst være så simpelt som muligt.

Det er at finde ud af, hvad udbuddet er. Kunne de sørge for at komme én gang om året og fortælle om deres planer. Ellers ved vi det ikke. Så skal jeg bruge aftenerne på at finde ud af det, og så bliver det sat i baggrunden, for jeg skal prioritere. Jeg ved jo, at efteruddannelse ikke bliver prioriteret så højt, da der er andet, der prioriteres først. Men efterfølgende kan man så se, at der var nogle, der manglede det. Så kan jeg jo kigge i min mappe eller på den planche, og se, at der var da faktisk 2, der skulle afsted, men når vi så ikke ved, hvornår og hvilke kurser skolerne har, så fungerer det ikke. Derfor må de gerne komme noget mere. Det er svært at finde ud af, hvor man kan finde den her efteruddannelse.

Ejer af byggevirksomhed med ca. 20 medarbejdere



Nedbringelse af barrierer

Der findes allerede en del viden om, hvilke barrierer virksomheder oplever for at kompetenceudvikle deres medarbejdere.

I dette afsnit stiller vi skarpt på, hvad virksomhederne i denne undersøgelse **har gjort for at lykkes med at overkomme disse barrierer**, men også på hvilke barrierer virksomhederne i undersøgelsen i særlig grad oplever, at de **fortsat skal overkomme**.



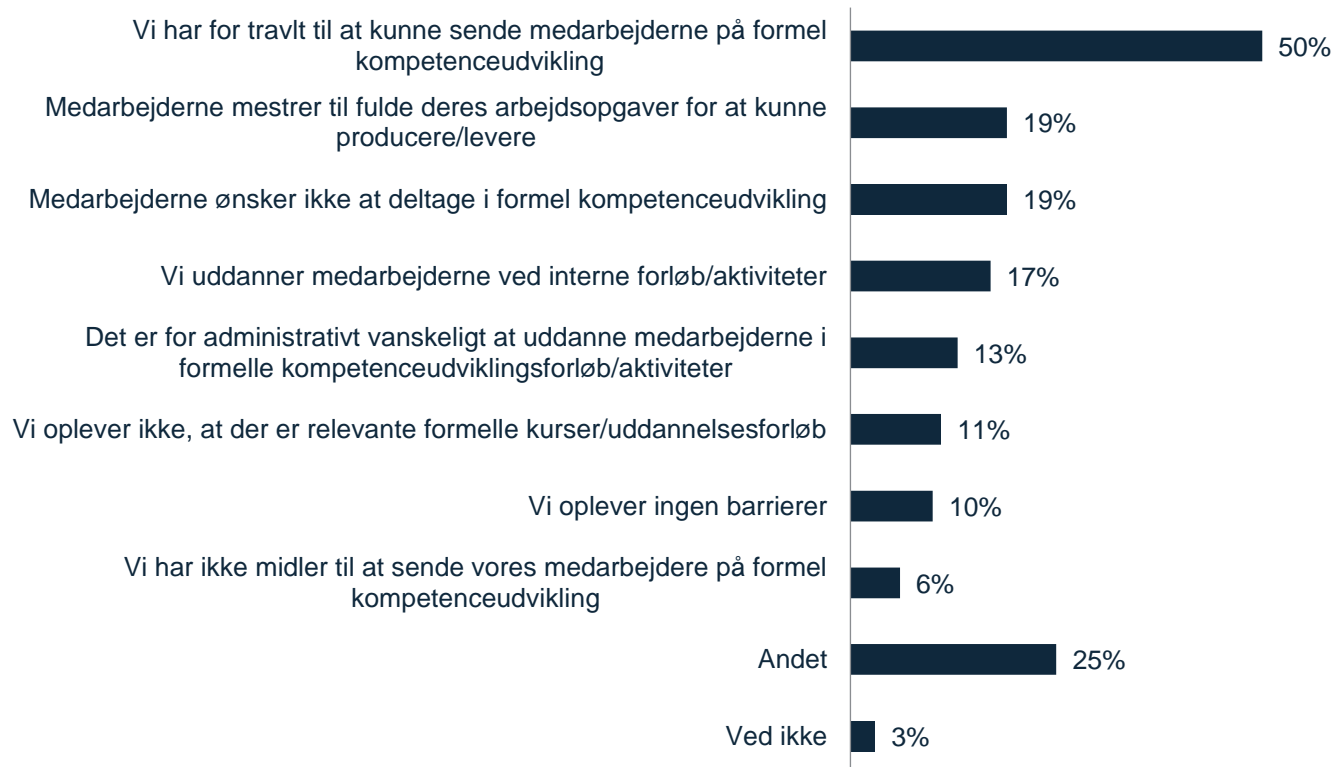
Udvalgte hovedpointer fra afsnittet:

- Relativt få virksomheder oplever uddannelsesplanlægning som vanskeligt - det gælder især virksomheder, der
- Omvendt udgør tid og travlhed bredt set de største barrierer mod mere uddannelsesplanlægning
- Kortsigtede driftshensyn kan være en væsentlig motivationsbarrierer for mellemledere med driftsansvar. Derfor er det særligt vigtigt at klæde netop dette lag i organisationen på til at forstå en strategisk prioritering af kompetenceudvikling
- Koordination mellem lokale virksomheder kan bidrage til at overkomme udfordringer, der knytter sig til uddannelsesudbuddet, da det giver uddannelsesstederne bedre mulighed for at være fleksible i deres tilrettelæggelse

Tid og travlhed udgør bredt set de største barrierer mod mere uddannelsesplanlægning – dertil kommer, at en del oplever, at medarbejdere ikke ønsker at deltage i kompetenceudvikling

Hvad kan være vanskeligt ved at uddannelsesplanlægge?

N=189



Virksomhederne, der deltager i denne undersøgelse, er alle i et eller andet omfang lykkedes med at kompetenceudvikle medarbejdere. Alligevel oplever størstedelen af dem, at der kan være forhold, der vanskeliggør uddannelsesplanlægningen.

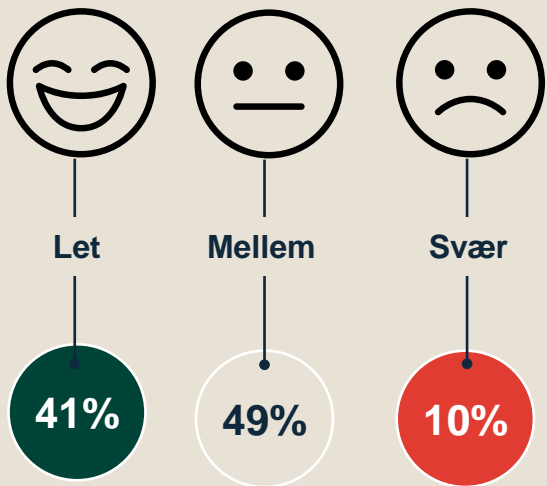
Manglende tid udgør den største barriere for at sende medarbejdere på kompetenceudvikling. Halvdelen af alle virksomheder (50%), der nogen gange ser uddannelsesplanlægning som svært, angiver således 'travlhed' som en barriere for at få sendt deres medarbejdere på kompetenceudvikling.

Derudover angiver knap hver femte, at **medarbejderne ikke ønsker at deltage i formel kompetenceudvikling** (19 pct.) som en udfordring ved uddannelsesplanlægningen (se slide 19 for indsigter om at håndtere denne barriere).

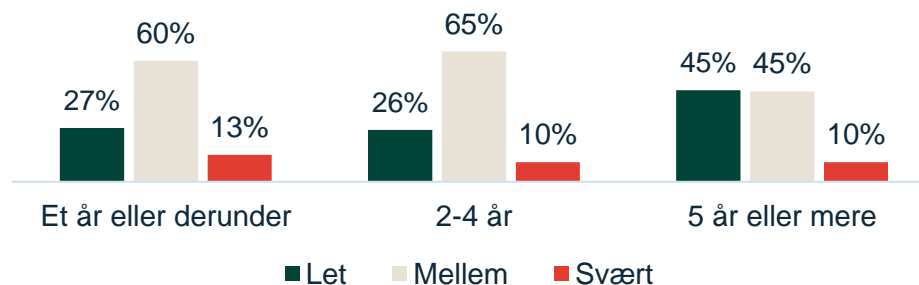
I andet-kategorien nævnes bl.a. den geografiske placering af kurserne, som noget der vanskeliggør planlægningen. Geografien som en barriere for uddannelsesplanlægning underbygges af, at andelen af virksomheder, der finder uddannelsesplanlægning svær er større i Nordjylland (23 pct.) sammenlignet med i de øvrige regioner (3 % - 9 %). Forskellen er dog ikke signifikant.

Få virksomheder finder arbejdet med uddannelsesplanlægning svært – og planlægningen kan blive lettere med årene

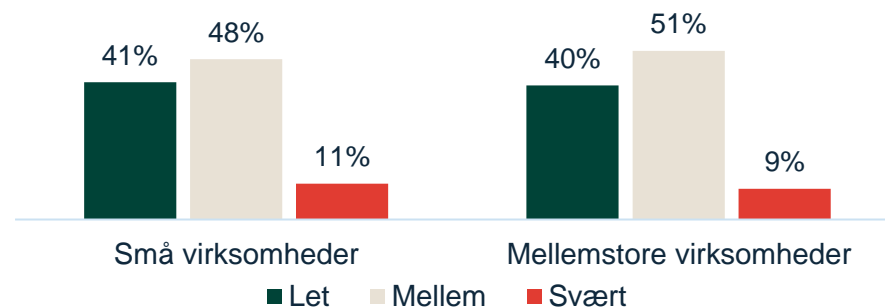
Hvor let eller vanskeligt er det overordnet set at planlægge formel kompetenceudvikling for/med jeres faglærte og ufaglærte medarbejdere?*



Andelen af virksomheder der finder det let/mellem/svært, hvor længe virksomhederne har arbejdet med uddannelsesplanlægning



Andelen af virksomheder der finder det let/mellem/svært virksomhedernes størrelse



Godt fire ud af 10 virksomhederne i undersøgelsen (41 pct.) finder det overvejende **let** at planlægge kompetenceudvikling for deres medarbejdere, mens kun hver tiende virksomhed anser planlægningen som **svær**. Dette fremgår af figuren til venstre. Figuren viser samtidig, at halvdelen (49 pct.) af virksomhederne hverken opfatter planlægningen som decideret let eller svær.

Figuren **øverst til højre** viser, at mens andelen, der finder uddannelsesplanlægning svært, er nogenlunde konstant på tværs af forskellig erfaringsniveauer, så stiger den oplevede lethed med årene: Mens ca. hver fjerde virksomhed, der har uddannelsesplanlagt i fire år eller derunder, anser planlægningen som let, gælder det knap halvdelen af virksomhederne (45 pct.), der har uddannelsesplanlagt i fem år eller mere.

Dette bekræfter indtrykket fra flere af de kvalitative interview, hvor det beskrives, hvordan uddannelsesplanlægning bl.a. handler om at få indarbejdet nogle rutiner og at komme igennem fx de administrative arbejdsgange nogle gange, før det "sidder på ryggraden".

Figuren **nederst til højre** viser, at den oplevede vanskelighed ikke afhænger af virksomhedernes størrelse. Der opleves med andre ord hverken flere eller færre vanskeligheder blandt mindre virksomheder.

*Spørgsmålsformulering: Hvor let eller vanskeligt er det overordnet set at planlægge formel kompetenceudvikling for/med jeres faglærte og ufaglærte medarbejdere? Du kan svare på en skala fra 1-10, hvor 1 er meget svært og 10 er meget let. Svar fra 1 – 3 er kodet som 'let'; 4-7 er kodet som 'hverken/eller' og 8-10 er kodet som 'let'.

Formalisering gør barriererne mindre

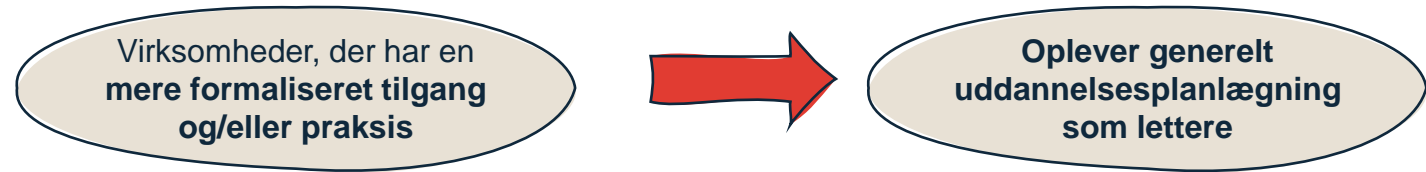
Virksomheder, der har formaliseret deres tilgang til og praksisser ved uddannelsesplanlægning, finder planlægningen lettere

I afsnittet "virksomhedernes tilgang og praksis" har vi præsenteret en opdeling af virksomhederne baseret på, hvor formaliseret de arbejder med uddannelsesplanlægning (se side 15 og 20)

Når vi med disse opdelinger af virksomhederne undersøger, hvorvidt de oplever uddannelsesplanlægningen som hhv. let/mellem/svær), så ser vi en klar forskel:

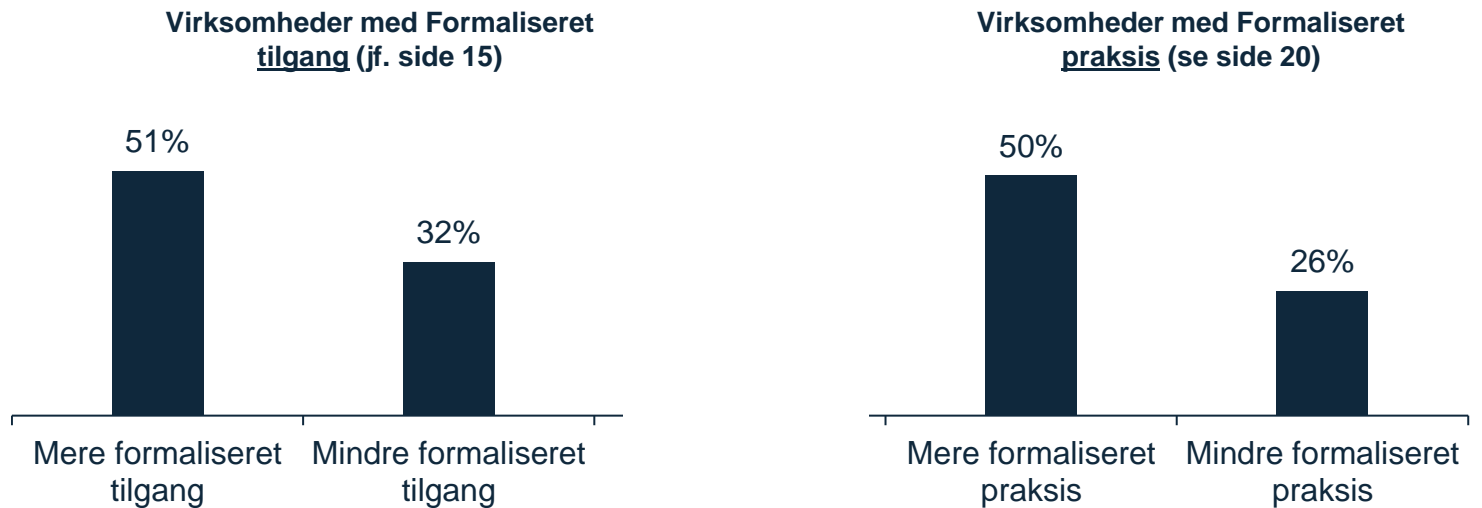
Resultaterne viser nemlig, at virksomheder, der arbejder med en formaliseret tilgang til uddannelsesplanlægningen, generelt også oplever den som lettere (som illustreret ved figuren øverst til højre¹).

Figurerne nederst viser således, at mens halvdelen af virksomhederne med hhv. en formaliseret tilgang til (51%) og praksis for (50%) uddannelsesplanlægning finder planlægningen let, så gælder det kun knap hver tredje med en mindre formaliseret tilgang (32 pct.) og en fjerdedel med en mindre formaliseret praksis (26 pct.).



Andelen af virksomheder, som finder det **let at uddannelsesplanlægge**

N=195



¹ Ved brug af konventionel OLS regression er koefficienten for grad af formalisering stærkt signifikant på den oplevede lethed ved uddannelsesplanlægning ($P < 0,05$). Modellen er kontrolleret for virksomhedsstørrelse, ansvarsperson, hvor længe virksomheden har uddannelsesplanlagt, og hvilken faggruppe virksomheden tilhører.

Mellemledere skal klædes på til de formaliserede strukturer

Case-eksempel: Implementering af ny kultur for uddannelsesplanlægning

I ét af de kvalitative interview beskriver en HR-partner i en virksomhed inden for den offentlige gruppe med ca. 100 ansatte, hvordan de har arbejdet på at implementere en mere formaliseret og systematisk uddannelsesplanlægning, og hvilke barrierer virksomheden har måttet overvinde i den proces.

Virksomheden har tidligere anvendt kompetenceudvikling, men uddannelsesplanlægningen har været uformaliseret. Oplevelsen blandt mange af medarbejderne og afdelingslederne har været, at det har fungeret fint. Virksomheden har dog lagt en ambitiøs vækststrategi, som bl.a. indebærer et øget fokus på HR og kompetenceudvikling af virksomhedens medarbejdere. Centrale elementer i det har været:

- Etableringen af et HR-årshjul og fastdefinerede MUS-samtaler.
- Digitalisering af medarbejder-certificeringer
- Drøftelse af kompetencebehov i MED-udvalg

Den hidtil største barriere for at lykkes med implementeringen af den mere formaliserede uddannelsesplanlægning har ifølge HR-partneren været at skabe opbakning blandt afdelingsledere og at støtte disse i bl.a. kompetenceafdækning. Dertil kommer, at kompetenceudviklingen foregår under betingelser, hvor driften planlægges fra dag til dag, og kursusforløb skal derfor tilrettelægges med enorm fleksibilitet.

HR-partnerens råd er: Gå så simpelt som muligt til værks – de har f.eks. succes med en ”rød, gul, grøn”-kompetencevurdering. Ifølge HR-partneren har det desuden været afgørende, at den øverste ledelse har kommunikeret den strategiske retning klart og tydeligt fra start.

Jeg havde rigtig god opbakning fra chefgruppen om, at det er det, her vi vil. Og det tror jeg, der er rigtigt vigtigt, at der er enighed om, at det er det her, vi vil. Hvis vi gerne vil have nogle medarbejderudviklingssamtaler, og hvis vi vil have noget strategisk medarbejderudvikling, som er noget værd for organisationen, så er det sådan her, vi skal gøre det alle sammen.

Og så har jeg brugt rigtig meget tid på at lave konceptet og inddrage [afdelings-]lederne også i udviklingen af konceptet og også inddrage tillidsrepræsentanterne, så de har været ambassadører ud af i organisationen, som har kunnet gå ud til deres kollegaer og sig 'lad og nu prøv det her af og lad os se, om et ikke kunne være noget, der var godt'. Også fordi der var noget tilfredshed med før, hvordan det var gjort, hvor det var noget mere løst, og hvor nogle ikke havde en oplevelse af, at der var gennemført MUS-samtaler.

Jeg har også erfaret, at man skal lade være med at lave det for stort. Hellere have et koncept, hvor medarbejderne oplever, at der bliver gennemført, og hvor der bliver samlet op på tingene, end at det bliver et stort koncept, som tager al for meget tid fra lederne i forhold til, hvad man faktisk føler, det giver af udbytte. Det har været vigtigt for at implementere det [en formaliseret praksis] ved os.

HR-partner i offentlig virksomhed med ca. 100 ansatte



Andre udfordringer for at arbejde mere formaliseret med uddannelsesplanlægning kan imødegås ved:



Fleksibel kompetenceudvikling, der kan tilpasses virksomhedens produktion

En måde at overkomme travlhed på som en barriere for kompetenceudvikling er at planlægge kompetenceudvikling til måneder med lav aktivitet i virksomheden. Det gør mange af de virksomheder, vi har talt med. Det er dog for mange af virksomhederne svært at forudsige, hvornår de præcist har brug for en bestemt medarbejder i produktionen, og hvilke specifikke kompetencer virksomheden har brug for i opgaveløsningen, når de nuværende opgaver er løst. Det afhænger bl.a. af ordrerne og af markedet.

Denne barriere vil blandt andet kunne imødegås ved, at virksomhedernes uddannelsesplanlægning i højere grad baserer sig på forventninger (prognostisering) og ved at tilrettelægge kompetenceudvikling i rammer, som giver virksomhederne høj grad af fleksibilitet (f.eks. kan finde en erstatningsundervisningsdag, hvis en medarbejder pludselig skal indtræde i produktionen).

Selvfølgelig kan vi sende 1-2 mand afsted i august, men vi prøver at undgå at sende mange afsted på en gang.

Det er ikke nødvendigt for os [at lave en plan for resten af året eller de næste år]. Vi tager behovene, når vi ser dem.

Afdelingschef i grøn virksomhed med ca. 65 ansatte



Opbakning fra og redskaber hos mellemledere

De kvalitative interview viser også, at der kan ligge en barriere i, at mellemlerniveauet udviser forbehold over for at skulle gøre tingene på en ny (mere struktureret) måde, *når nu tingene har fungeret fint*. Opbakning fra mellemlederlaget (f.eks. afdelings-/teamledere) er essentielt for at kunne lykkes med formaliseret uddannelsesplanlægning. Samtidig kræver det nogle særlige ledelsesmæssige kompetencer at kunne identificere, hvilke kompetencer en medarbejder *har* og *ikke har*.

Denne barriere vil blandt andet kunne imødegås ved at inddrage mellemledere i de strategiske overvejelser bag og formålet med uddannelsesplanlægning, ved at simplificere processer forbundet med uddannelsesplanlægning og ved at klæde mellemlederlaget på med redskaber til kompetenceafdækning af medarbejdere.

Den første barriere har været afdelingslederne – dem, der skulle ud og afholde de her nye MUS. Vi har sat struktur på, hvor de har været vant til at gøre det på den måde, de var vant til. (..) Og så bliver den næste udfordring, at medarbejderne skal vænne sig til, at vi bliver lidt mere specifikke i, hvilke kompetencebehov der er og at få medarbejderne til at overvinde det mentalt (....)

HR-partner i offentlig virksomhed med ca. 100 ansatte



Overblik over relevante og aktuelle kurser

De virksomheder, vi har talt med, oplever generelt, at de har en god dialog med uddannelsesinstitutionerne og kursusudbydere. Flere nævner dog, at de som virksomhed ikke har det fulde overblik over, hvad der findes af relevante kurser o. lign. for deres netop medarbejdere. Hvis de løbende fik et opdateret billede af udbuddet, ville det kunne lette og løfte virksomhedernes omfang af uddannelsesplanlægning.

Denne barriere vil blandt andet kunne imødegås ved at sikre, at virksomhederne kontinuerligt får en målrettet indføring i, hvilke kurser og hvilken kompetenceudvikling der udbydes lokalt (f.eks. hvert halve år). Det må gerne ske uden, at virksomhederne selv skal efterspørge det.

Jeg tager fat i skolerne og i uddannelsesvejlederen, der er koblet på. Ellers ringer jeg til hovedkontoret. Jeg synes egentlig, det er nemt nok. Det har jeg fundet ud af igennem årene, for der er langt i mellem, at de kommer ud og besøger os. Der kan godt gå 3-5 år, og det er måske for lang tid. De må gerne være mere obs på det. Det har jeg også sagt til dem. For hvis de skal gøre sig attraktive, og vi skal kunne huske dem, så skal de komme noget oftere. Også hvis de har lavet nye kurser, som godt kunne være spændende for os.

Ejer af byggevirksomhed med ca. 20 ansatte



Konkurrentsamarbejde kan skabe fleksibilitet i uddannelsesudbuddet

Case-eksempel: Lokalt konkurrentsamarbejde som løsning på udbudsbarriere

I ét af de kvalitative interview er det blevet beskrevet, hvordan man tidligere netop oplevede store udfordringer med udbuddet af et kompetenceudviklingsforløb.

Virksomheden var ellers stærkt motiveret for at opkvalificere sine medarbejdere, og mange medarbejdere stod som sådan klar til at komme afsted. Udfordringen var dog, at den lokale uddannelsesudbyder udbød kurset i et tidsrum, der var udfordrende ift. virksomhedens produktionscyklus (produktionsintensiteten varierer henover året).

HR-chefen i virksomheden erfarede dog, at flere virksomheder i området også kunne have gavn af en større fleksibilitet i udbuddet af kompetenceudviklingsforløbet. Derfor kontaktede HR-chefen de lokale virksomheder, som hun forventede kunne have interesse i uddannelsen, og opfordrede dem til at koordinere et fælles samarbejde med uddannelsesudbyderen.

Formålet har været at skabe et større elevgrundlag, der kunne spredes henover året på en måde, så antallet af medarbejdere, der var afsted, ikke vil påvirke driften.

Virksomheden oplever initiativet og samarbejdet som en stor succes, der udover ovenstående fordele også har bidraget til generelt at øge opmærksomheden på kompetenceudvikling og derigennem forbedre kvaliteten af det lokale rekrutteringsgrundlag mærkbart.

Jeg er gammel uddannelsespige. Jeg har siddet på uddannelsescentret i [by]. Uddannelse ligger i mit DNA. Jeg blev så ked af at opdage at disse lavt uddannede ikke fik mulighederne. Nu har vi været med til at sætte dagsorden for uddannelse i [industrien] – og det har vi gjort gennem samarbejde. Jeg har ringet rundt til folk, også selvom de var konkurrenter, og spurgt, om de skal være med til det her undervisning. Vi laver danskundervisning i 9 uger, og alle dem fra de andre virksomheder kan bare komme og være med. Vi står aldrig bare og kigger isoleret på det

Interviewer: Hvordan kan det være?

Jo flere jeg får med på holdet, jo større spredning kan jeg lave henover året, og jo mindre går det ud over produktionen. Hvis jeg skulle lave det isoleret selv, kan jeg have tre hold, men spreder jeg det ud, kan vi lave fem hold. Og så kan jeg dele mine op på de fem hold i stedet. Der er meget logistik ift., hvad de kan undvære ude på fabrikkerne. Vi bliver også kun klogere, hvis vi samarbejder. Jeg skal sørge for, at der bliver uddannet flere industrioperatører om året, men vi er ikke nok til et hold, så derfor skal vi have andre lokale aktører fra industrien med. Er der noget, der er en succes, så er det dét. At vi tør at samarbejde. Vi er gode til at samarbejde med kommunen, hvis der er noget. Typisk har det været kommunen, der skulle ringe til os, men nu ringer vi til dem og siger, at vi har brug for hjælp, for at unge skal kigge på vores vej.

HR-chef i industrivirksomhed med ca. 200 ansatte



Bilag



Spørgeskema, dataindsamling og analyser

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at bidrage med generaliserbar viden om god praksis for uddannelsesplanlægning blandt små- og mellemstore virksomheder.

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet på baggrund af i alt 201 gennemførte telefoninterview med personer ansvarlige for eller med viden om uddannelsesplanlægningen i virksomhederne .

Interviewene er indsamlet i perioden fra den 16. juni til den 9. juli 2021 samt fra den 9. august til den 11. august 2021 (med pause i sommerferieperioden).

Data er indsamlet med henblik på at sikre lige fordeling af interviews mellem små (5-49 ansatte) og mellemstore virksomheder (50-250 ansatte) samt sikre svar fra alle 3F's grupper (*Byggegruppen, Den grønne gruppe, Den Offentlige gruppe, Industrigruppen, Privat Service, Hotel- og Restaurationsgruppen og Transportgruppen*). Data er ikke vægtet.

Resultaterne bygger på et spørgeskema, som med afsæt i forundersøgelsen, er udarbejdet af Epinion og 3F og efterfølgende kvalitetssikret af Epinion. I spørgeskemaet bliver de uddannelsesansvarlige spurgt ind til deres tilgang til uddannelsesplanlægning, praksisser omkring uddannelsesplanlægning samt barrierer for uddannelsesplanlægning.

I rapporten er relevante statistisk signifikante forskelle på virksomhedsstørrelse, gruppe og varighed virksomheden har uddannelsesplanlagt løbende fremhævet. Derudover er konventionel OLS regression anvendt til at estimere effekten af at have en mere formaliseret tilgang og en mere formaliseret praksis for uddannelsesplanlægning.



Afgrænsning af virksomheder og kontaktgrundlag

Virksomhederne i undersøgelsen er afgrænset ved følgende karakteristika:

1. Falder indenfor definitionen af *små og mellemstore virksomheder* (dvs. 5 – 250 ansatte)¹ med ansatte i 3F's målgruppe (faglærte og ufaglærte)
2. De uddannelsesplanlægger: Da undersøgelsens formål er at kortlægge *best practice* i forhold til uddannelsesplanlægning, er en naturlig afgrænsning af virksomhederne i undersøgelsen, at de *har* haft medarbejdere på kompetenceudviklingsforløb. Denne afgrænsning er i kontaktgrundlaget defineret ved, at virksomhederne har modtaget udbetaling fra en kompetenceudviklingsfond inden for de seneste tre år.

Den endelige kontaktgrundlag er stykket sammen af udtræk med virksomheder, der falder indenfor ovenstående kriterier, rekvireret fra hhv.:

- PensionDanmark, som varetager udbetalingerne for fonde for følgende af 3Fs grupper: Byggegruppen; Den grønne gruppe; Privat Service, Hotel og Restaurationsgruppen og Transportgruppen.
- Industriens Kompetenceudviklingsfond (IKUF) som varetager udbetalingerne for Industrigruppen.
- Den Kommunale kompetencefond *Bedre til ord, tal og IT*, som har udbetalt midler til kommuner, der har gjort brug af puljen.

Datagrundlaget er blevet beriget med information fra KOB-registreret, herunder bl.a. telefonnummer mv., virksomhedsstørrelse mv.



Desk research og ekspertinterview

Der er gennemført en forundersøgelse forud for den kvalitative og kvantitative fase. Formålet har været at få indsigt i, hvad der findes af eksisterende viden fra studier, litteratur og undersøgelser om uddannelsesplanlægning. Dette er brugt som inspiration til, hvordan undersøgelsen skulle afgrænses og fokuseres.

Forundersøgelsen er baseret på en opstartworkshop med udvalgte repræsentanter fra 3F, et ekspertinterview samt en mindre desk research.

Ekspertinterviewet er lavet med Lizzie Mærsk, som er direktør i konsulentfirmaet Mærsk Nielsen. Hun har arbejdet med implementering af uddannelsesplanlægning i danske virksomheder.

Resultaterne af forundersøgelsen er opsummeret i et kort arbejdsnotat og er opsummeret først i rapporten.



Dybdegående kvalitative interviews

Der er gennemført i alt 15 dybdegående kvalitative interview med virksomheder, der har god erfaring med uddannelsesplanlægning. Formålet med de dybdegående kvalitative interviews er at få en mere konkret og dybere forståelse af den gode uddannelsesplanlægning.

Vi har fokuseret på *best practice cases*, hvor virksomhederne har udtrykt, at de selv arbejder med uddannelsesplanlægning. På denne måde har vi sikret, at de interviewede virksomheder har erfaring med området på den ene eller anden måde.

Interviewene er foretaget af to omgange. I første omgang har vi rekrutteret 8 interviewpersoner fra 3F's virksomhedsnetværk. Disse interview er gennemført i perioden fra den 16. juni til den 24. juni 2021.

I anden omgang har vi rekrutteret yderligere 7 interviewpersoner på baggrund af Epinions spørgeskemaundersøgelse. Disse er foretaget i perioden fra den 9. august til den 3. september 2021.

Interviewene har omfattet virksomheder med varieret geografisk placering, af forskellig størrelse samt været i forskellige 3F målgrupper.

Interviewene har haft en varighed af cirka 45-60 minutter og er foretaget enten telefonisk eller via Microsoft Teams.

Over halvdelen af virksomhederne har arbejdet med uddannelsesplanlægning i mere end 10 år

Grupper

N=201

	Andel	Antal
Byggegruppen	47%	94
Transportgruppen	30%	61
Industrigruppen	8%	15
Privat Service Hotel og Restauration	7%	14
Den Grønne gruppe	4%	9
Den Offentlige gruppe	4%	8

Virksomhedstørrelse

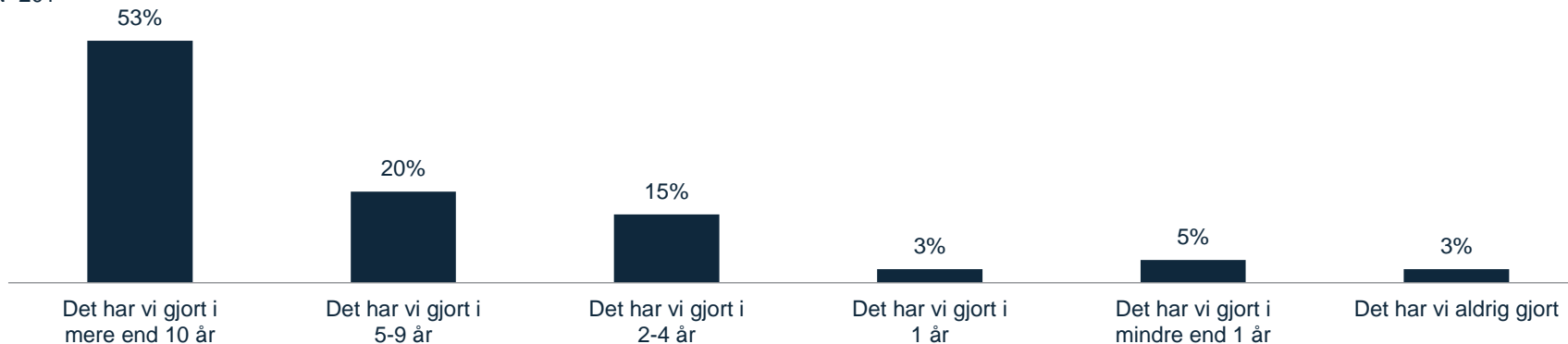
N=201

	Andel	Antal
Små virksomheder (5 – 49 ansatte)	56%	113
Mellemstore virksomheder (50 – 250* ansatte)	44%	88
I alt	100%	201

* Fem virksomheder i samplen ligger på grænsen til store virksomheder

Hvor lang tid virksomhederne har arbejdet med uddannelsesplanlægning?

N=201



Figuren til venstre viser hvordan virksomhederne i undersøgelsen fordeler sig på forskellige baggrundskarakteristika

Hovedparten af virksomhederne i undersøgelsen hører til Byggegruppen (47%) og Transportgruppen (30%). Det fremgår af figuren øverst til venstre. Derudover er andelen af virksomheder i de resterende grupper under 10% hver.

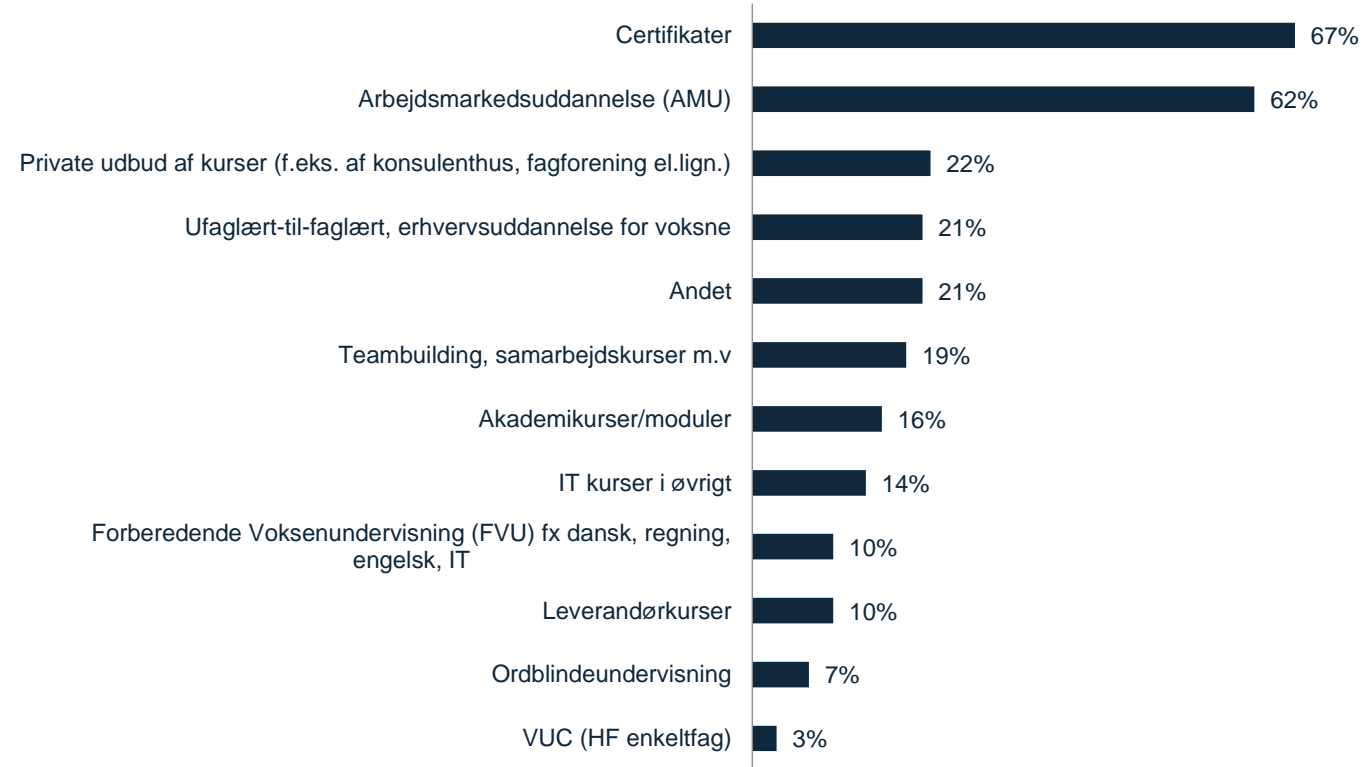
Der arbejdes i rapporten med små og mellemstore virksomheder. Små virksomheder er defineret ved at have 5-49 medarbejdere, mellemstore virksomheder ved 50-250 medarbejdere.

Figuren nederst viser, at over halvdelen af virksomhederne i undersøgelsen har arbejdet med uddannelsesplanlægning i mere end 10 år (53%). Få virksomheder har arbejdet med uddannelsesplanlægning i mindre end 2 år (11%).

Typer af kompetenceudvikling

Typer af kompetenceudvikling benyttet

N=201



Certifikater er den foretrukne type af kompetenceudvikling

Medarbejderne deltager i en bred vifte af typer af kompetenceudvikling, hvor de fleste uddanner sig for at få certifikater (67%) og tager arbejdsmarkedsuddannelser (AMU) (62%).

Baggrundsslide – Indeks for formaliseret tilgang

Faktoranalyse og indekskonstruktion for 'formaliseret tilgang'

I analysen undersøger vi, hvilken betydning *formalisering i tilgang* til uddannelsesplanlægning har for andelen af medarbejdere virksomheder får på kompetenceudviklingskursus samt virksomhedernes evaluering af den oplevede vanskelighed uddannelsesplanlægningen.

En formaliseret tilgang er i undersøgelsen defineret ud fra tre spørgsmål omhandlende virksomhedens tilgang til uddannelsesplanlægning. Hvert spørgsmål er skaleret på en 5-punktskala, der går fra *i meget høj grad* til *i meget lav grad/slet ikke*.

De tre spørgsmål, der indgår i indekset, er:

Virksomheden har en...

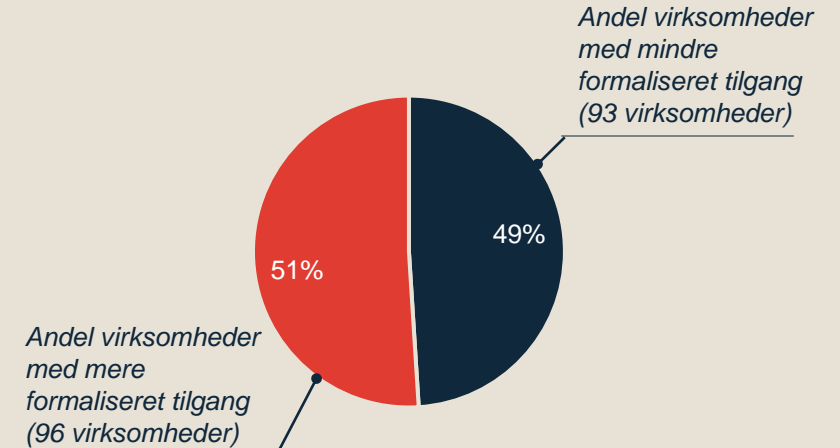
- Langsigtet tilgang
- Proaktiv tilgang – dvs. vi uddanner medarbejdere før behovet i virksomheden opstår
- Systematisk tilgang – fx faste forløb for nye medarbejdere eller gennemførelse af faste årlige kompetenceudviklingsmoduler

Indekset er formet på baggrund af en faktoranalyse, der viste, at de tre ovennævnte variable er stærkt korrelerede (faktorloading >0,5). Det vil sige at virksomheder som har en langsigtet tilgang til uddannelsesplanlægning typisk også har en proaktiv tilgang og en systematisk tilgang, hvilket kvalificerer, at man kan tale om en formaliseret tilgang.

Det færdige indeks for formaliseret tilgang er således lavet på baggrund af faktoranalysen, og går fra (*lav grad af formalisering*) til 5 (*høj grad af formalisering*).

Afgrænsning af virksomheder med høj- og lav grad af formalisering i tilgang

Virksomheder med hhv. høj- og lav grad af formalisering er i undersøgelsen defineret ud fra formaliseringsindekset. En score på 3 (eller højere) på indekset betyder, at virksomhedens tilgang betegnes som '*mere formaliseret*', hvorimod virksomheder med en score på under 3 betegnes som en '*mindre formaliseret*' tilgang. Det betyder, at der i gruppen med '*mere formaliseret tilgang*' kun indgår virksomheder, som i gennemsnit på de tre spørgsmål i indekset har svaret '*i høj grad*' eller '*i meget høj grad*'.



Baggrundsslide – Indeks for formaliseret praksis

Udformning af indeks for formaliseret praksis

I analysen undersøger vi, hvilken betydning *formalisering i praksis* til uddannelsesplanlægning har for andelen af medarbejdere virksomheder får på kompetenceudviklingskursus samt virksomhedernes evaluering af den oplevede vanskelighed uddannelsesplanlægningen.

En formaliseret praksis er i undersøgelsen defineret ud fra fire spørgsmål omhandlende virksomhedens tilgang til uddannelsesplanlægning. Hvert spørgsmål er skaleret på en 5-punktskala, der går fra *i meget høj grad* til *i meget lav grad/slet ikke*.

De fire spørgsmål, der indgår i indekset, er:

I hvilken grad synes du, at følgende beskrivelser matcher netop jeres tilgang til planlægning af kompetenceudvikling af jeres faglærte og ufaglærte medarbejdere?

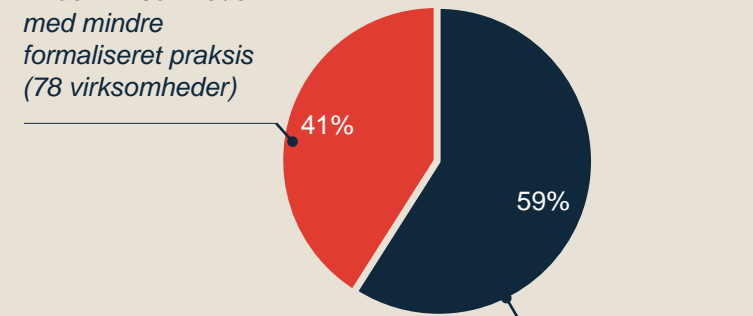
- Vi har én eller flere medarbejdere, der har planlægning af formel kompetenceudvikling som et fast ansvarsområde
- Vi laver løbende analyser af, hvilke kompetencebehov virksomheden vil have i fremtiden
- Vi har skabt faste rammer for dialog om planlægning af formel kompetenceudvikling mellem den enkelte medarbejder og ledelse (fx gjort uddannelsesplanlægning til et fast punkt i MUS-samtaler)
- Vi har klare rammer for, hvordan der sættes tid af til, at medarbejderne kan komme på formelle kompetenceudviklingsforløb (fx sikret vikardækning eller planlagt ift. ventet produktionsnedgang)

På baggrund af de tre spørgsmål er der beregnet et indeks, der går fra 1 (*lav grad af formalisering*) til 5 (*høj grad af formalisering*).

Afgrænsning af virksomheder med høj- og lav grad af formaliseret praksis

Virksomheder med hhv. høj- og lav grad af formaliseret praksis er i undersøgelsen defineret ud fra indekset. En score på 3 (eller højere) på indekset betyder, at virksomhedens praksis betegnes som *'mere formaliseret'*, hvorimod virksomheder med en score på under 3 betegnes som havende en praksis, som er *'mindre formaliseret'*. Det betyder, at der i gruppen med *'mere formaliseret praksis'* kun indgår virksomheder, som i gennemsnit på de tre spørgsmål i indekset har svaret *'i høj grad'* eller *'i meget høj grad'*.

Andel virksomheder med mindre formaliseret praksis (78 virksomheder)



Andel virksomheder med mindre formaliseret praksis (113 virksomheder)

Epinion Copenhagen

Ryesgade 3F

2200 Copenhagen N

Denmark

T: +45 87 30 95 00

E: copenhagen@epinionglobal.com

www.epinionglobal.com