

# Brug af systematisk uddannelsesplanlægning

En kortlægning af, hvordan private og offentlige virksomheder arbejder systematisk med kompetenceløft af medarbejderne

### **Knowledge for a better society**

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation - på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

### **Oxford Research A/S**

Vesterbrogade 149, bygning 12, 3.th.,  
1620 København V  
Danmark  
office@oxfordresearch.dk  
www.oxfordresearch.dk

### **Brug af systematisk uddannelsesplanlægning - En kortlægning af, hvordan private og offentlige virksomheder arbejder systematisk med kompetenceløft af medarbejderne**

#### **Kunde**

Fagbevægelsens Hovedorganisation

#### **Analysen er gennemført af Oxford Research**

Emil Herskind  
Amanda Thor Andersen  
Louise Westerdahl  
Line Schmidt

**Oktober 2021**



**Venn-diagrammet** er en stilistisk repræsentation af Oxford Researchs bestræbelser på at kombinere forskningskompetencer, strategi og kommunikation og lave viden til et bedre samfund.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Indledning</b>	<b>2</b>
1.1 Hvad er systematisk uddannelsesplanlægning	3
1.2 Kortlægningens indhold og opbygning	3
<b>2. Hovedkonklusioner</b>	<b>5</b>
2.1 Faser og greb i systematisk uddannelsesplanlægning	5
2.2 Fase 1: Afklaring af kompetencebehov	7
2.3 Fase 2: Planlægning af uddannelsesaktiviteter	8
2.4 Fase 3: Praktisk gennemførelse	9
2.5 Fase 4: Opfølgning og inspiration	10
2.6 anbefalinger	11
<b>3. Systematisk uddannelses-planlægning i SMV'er</b>	<b>14</b>
<b>4. Afklaring af kompetencebehov</b>	<b>16</b>
4.1 Efteruddannelsesstrategi	16
4.2 Ledelsesmæssigt ansvar for kompetenceafdækning	19
4.3 MUS-samtalen	21
4.4 Kompetenceudviklingsprofiler og -planer	22
4.5 Tillidsrepræsentant som uddannelsesambassadør	24
4.6 Opsamling på afklaring af kompetencebehov	27
<b>5. Planlægning af uddannelsesaktiviteter</b>	<b>29</b>
5.1 Årshjul	29
5.2 Uddannelsesudvalg	32
5.3 Opsamling på planlægning af uddannelsesaktiviteter	33
<b>6. Praktisk gennemførelse</b>	<b>35</b>
6.1 Håndholdt planlægning	35
6.2 Afløserkorps	37
6.3 Kollektive kurser og makkerpar	38
6.4 Opsamling på praktisk gennemførelse	39
<b>7. Opfølgning og inspiration</b>	<b>41</b>
7.1 Tavlemøder til videreformidling	41
7.2 Peer-to-peer erfaringsudveksling	44
7.3 Opsamling på opfølgning og inspiration	45

# 1. INDLEDNING

Det er ikke ny viden, at det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved en stigende grad af omskiftelighed, hvor nye teknologier, digitalisering og automatisering har afgørende betydning for både private virksomheder og offentlige arbejdspladser, forskellige brancher og faggrupper. Det er heller ikke nyt, at denne udvikling stiller store krav til de danske virksomheder og organisationers arbejde med opkvalificering af arbejdskraften, da det er svært at være på forkant med, hvilke kompetencer, der bliver behov for i fremtiden<sup>1</sup>. På denne baggrund er der tidligere blevet udarbejdet en lang række undersøgelser, analyser og inspirationskataloger omhandlende forskellige metoder og værktøjer, der skal styrke arbejdet med systematisk, strategisk uddannelsesplanlægning og hjælpe virksomhederne til bedst muligt at kunne tilpasse sig fremtidens arbejdsmarked<sup>2</sup>.

Til trods for et omfattende antal undersøgelser og inspirationskataloger er der sket et fald i benyttelsen af AMU-systemet, mens brugen af videregående VEU er stagneret<sup>3</sup>. Herudover er det et gennemgående træk i de tidligere undersøgelser, at arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning primært finder sted i de større virksomheder i Danmark, og i mindre omfang gør sig gældende blandt de små virksomheder<sup>4</sup>. Faktisk er der ikke sket de store fremskridt i brugen af efteruddannelsesaktiviteter blandt mindre virksomheder<sup>5</sup>, til trods for, at disse virksomheder udgør langt størstedelen af virksomhederne i Danmark og 95 pct. af de såkaldte højvækstvirksomheder<sup>6</sup>.

Det er på denne baggrund at Oxford Research, på opdrag fra Fagbevægelsens Hovedorganisation, har gennemført og udarbejdet indeværende kortlægning af systematisk uddannelsesplanlægning, i små og mellemstore organisationer og virksomheder (SMV'er) på det danske arbejdsmarked<sup>7</sup>. Kortlægningen tager således udgangspunkt i de mest udfordrede virksomheder, nemlig SMV'erne, men bygger på en best-case tilgang. I modsætning til en række af de tidligere undersøgelser på området, har arbejdet i første halvdel af denne kortlægning handlet om at identificere og udvælge de succesfulde SMV'er, som på tværs af brancher, geografiske forhold, faggrupper og traditioner lykkes særligt godt med at efteruddanne og kompetenceudvikle deres medarbejdere. En succesfuld SMV er i denne kortlægning defineret ved en høj aktivitet i opkvalificering af medarbejdere, hvilket indebærer at virksomheden, relativt til sin branche, får sendt mange ansatte afsted på efteruddannelse årligt.

---

<sup>1</sup> Teknologisk Institut, Maj 2007: Uddannelsesplanlægning og kompetenceafklaring - Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter. Se online: [Pjece nr. 1 \(1\).pdf](#)

<sup>2</sup> Nationalt Center for Kompetenceudvikling, 2009: Kompetenceudvikling - Hvordan? Temahæfte. Se online: [Temahæfte 1. Kompetenceudvikling - hvordan.pdf \(au.dk\)](#)

<sup>3</sup> EVA, 2021: Virksomheders brug og vurderinger af AMU - belyst gennem surveys i 2007, 2011, 2015, 2019 og 2021. Se online: [Virksomhedernes brug og vurderinger af AMU \(eva.dk\)](#); EVA, 2020: Flere deltager i videregående VEU, men i kortere tid end tidligere. Se online: [Flere deltager i videregående VEU, men i kortere tid end tidligere | EVA](#)

<sup>4</sup> Pedersen et al., 2009: Kompetenceudvikling i kontekst. Nationalt Center for Kompetenceudvikling, København, november 2009.

<sup>5</sup> Pedersen et al., 2009: Kompetenceudvikling i kontekst. Nationalt Center for Kompetenceudvikling, København, november 2009.

<sup>6</sup> [SMV'er er Danmarks vækstlokomotiver - DI \(danskindustri.dk\)](#)

<sup>7</sup> SMV'er defineres i denne kortlægning som: offentlige organisationer og private virksomheder med op til 249 fuldtidsansatte.

Rapportens overordnede formål er at kortlægge, hvilke konkrete redskaber, greb og understøttende organisatoriske forhold, som anvendes på tværs af netop disse succesfulde SMV'er. På denne måde kommer undersøgelsen et skridt nærmere virksomhedernes virkelighed og bidrager med en kortlægning af anvendelige og praksisnære greb og værktøjer, der benyttes til at understøtte systematisk uddannelsesplanlægning i mindre virksomheder. Dette kan andre SMV'er i Danmark tage ved lære af, og benytte i deres arbejde med kompetenceløft og opkvalificering af de ansatte.

## 1.1 HVAD ER SYSTEMATISK UDDANNELSESPPLANLÆGNING

Systematisk uddannelsesplanlægning defineres i denne kortlægning som private virksomheder og offentlige organisationers bevidste arbejde med at sikre og planlægge, at efteruddannelse finder sted i den enkelte organisation og for de enkelte ansatte. Systematisk uddannelsesplanlægning kan komme til udtryk som formaliseret planlægning, men det er ikke begrænset til at være formaliseret. Det centrale er, at virksomheden/organisationens indsats og de forskellige greb, der anvendes, på systematisk vis sikrer, at medarbejderne deltager i efteruddannelsesaktiviteter.

Det er vigtigt at præcisere, at efteruddannelse i denne sammenhæng dækker over planlagt efteruddannelse, der gennemføres via en offentlig eller en privat aktør. Kursusaktiviteten kan både indebære formelt kompetencegivende og ikke-kompetencegivende uddannelsesaktiviteter. I denne undersøgelse forstås efteruddannelse således både som efteruddannelsesaktiviteter, kurser og øvrige opkvalificeringsaktiviteter. Uformelle efteruddannelsesaktiviteter såsom på-jobbet-læring, sidemandsoplæring, interne gå-hjem-kurser og lignende er ikke omfattet af kortlægningen.

## 1.2 KORTLÆGNINGENS INDHOLD OG OPBYGNING

Udover det indledende kapitel 1, hvor vi har stillet skarpt på formålet med denne rapport, består kortlægningen af yderligere 6 kapitler:

- Kapitel 2 præsenterer kortlægningens hovedresultater samt Oxford Researchs anbefalinger til tiltag og initiativer, der kan bidrage til de små og mellemstore danske virksomheders systematiske arbejde med kompetenceløft af medarbejderne.
- Kapitel 3 giver en overordnet introduktion til, hvordan de succesfulde SMV'er arbejder med systematisk uddannelsesplanlægning, herunder de fire faser af uddannelsesplanlægning, hvilke danner rammen for efterfølgende afsnit.
- Kapitel 4 beskriver de greb, som virksomhederne gør brug af til at afklare deres kompetencebehov (fase 1).
- Kapitel 5 skildrer de greb, som virksomhederne benytter sig af til at planlægge efteruddannelsesaktiviteter (fase 2).

- Kapitel 6 beskriver de greb, der i virksomhederne bliver benyttet til at sikre den praktiske gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter (fase 3).
- Kapitel 7 beskriver de greb, som virksomhederne benytter sig af til at følge op på efteruddannelsesaktiviteterne og skabe inspiration hos medarbejderne (fase 4).

I løbet af kortlægningen præsenterer vi et antal best-practice cases, forstået som virksomheder, der benytter sig af ét eller flere af de pågældende greb til systematisk efteruddannelsesplanlægning (blå case-bokse).

Undersøgelsens datagrundlag og metodiske valg er kort beskrevet i figur 1 nedenfor og uddybes i rapportens bilag A.

**Figur 1: Kortlægningens metode og datagrundlag**



## 2. HOVEDKONKLUSIONER

I dette kapitel sammenfattes kortlægningens hovedkonklusioner. Disse danner grundlag for Oxford Researchs anbefalinger, der efterfølgende bliver præsenteret.

### 2.1 FASER OG GREB I SYSTEMATISK UDDANNELSESPLANLÆGNING

Undersøgelsen viser først og fremmest, at kun meget få af de mindre virksomheder i Danmark arbejder og lykkes med systematisk uddannelsesplanlægning. Dette betyder, at kun få SMV'er har en høj aktivitet i opkvalificeringen af deres medarbejdere og kan nikke genkendende til, at der i virksomheden arbejdes systematisk med planlægningen af efteruddannelse og kompetenceudvikling. Kortlægningen viser samtidig, at de SMV'er der lykkes med at efteruddanne medarbejderne på systematisk vis, har en række fællestræk. Samtlige af de succesfulde virksomheder går meget op i kvaliteten af deres arbejde, og fremhæver væsentligheden af et godt arbejdsmiljø. Det betyder, at SMV'erne i høj grad får gode vurderinger fra deres kunder, og at virksomhederne har tilfredse medarbejdere, som de formår at fastholde længe. På denne vis er de succesfulde SMV'er kendetegnet ved høj faglighed og kvalitet, fastholdelse af arbejdskraft, godt arbejdsmiljø og tilfredse kunder.

Kortlægningen viser herudover, at de succesfulde SMV'er i høj grad benytter de samme greb og værktøjer til at understøtte arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning. Helt konkret viser kortlægningen, at arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning er en proces bestående af følgende fire faser:

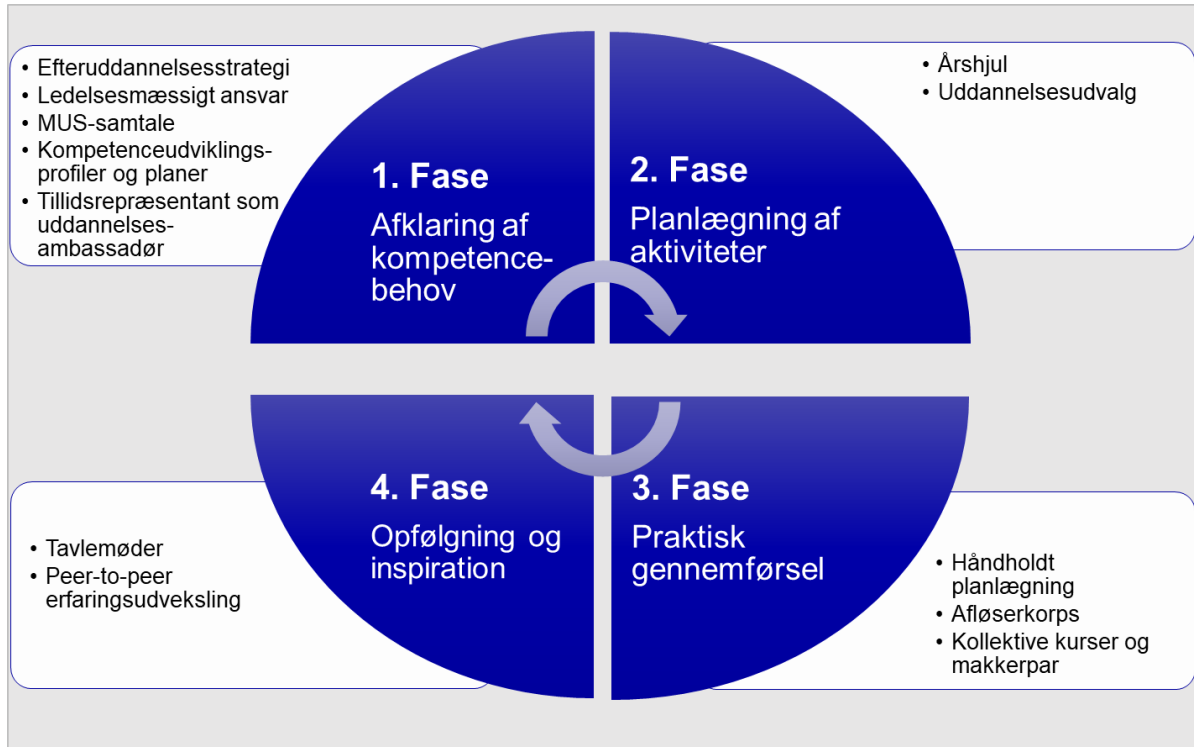
- Afklaring af kompetencebehov
- Planlægning af aktiviteter
- Praktisk gennemførelse
- Opfølgning og inspiration

Selvom alle fire faser er nødvendige for at lykkes med systematisk opkvalificering og kompetenceløft af medarbejderne, skal de ikke forstås som isolerede faser. Faserne er ikke klart adskilte ude i virksomhederne, og i praksis vil flere af de identificerede greb og værktøjer både bidrage til eksempelvis afklaring af kompetencebehov, samt planlægning af aktiviteter. De fire faser skal forstås som en del af en cirkulær proces, hvor uddannelsesplanlægningen understøttes og udvikles gennem de identificerede greb i alle fire faser. På denne måde skal det ikke nødvendigvis forstås som at uddannelsesplanlægningen starter i den første fase og er gennemført efter fjerde fase.

Kortlægningen har dog kategoriseret de identificerede greb indenfor hver af de fire faser alt efter, hvor de har den største indflydelse. Således illustreres grebene og deres betydning helt tæt på SMV'ernes praktiske arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning. Øvrige virksomheder kan dermed lade sig inspirere, og benytte sig af, udvalgte greb, som kan understøtte netop deres

arbejde og de udfordringer, de måtte have. Sammenhængen mellem faserne og de tilhørende greb er præsenteret som en cirkulær proces i figur 2 nedenfor:

**Figur 2: Faser og greb der understøtter systematisk uddannelsesplanlægning**



Kortlægningen viser, at størstedelen af grebene som de succesfulde SMV'er benytter sig af, primært er ledelsesdrevene, hvilket indebærer, at ledelsen påtager sig ansvaret for at implementere grebene i praksis. Dog viser kortlægningen, at medarbejderrepræsentanter i uddannelsesudvalg eller tillidsrepræsentanter også har en væsentlig indflydelse på den systematiske uddannelsesplanlægning i flere af virksomhederne.

Det fremgår af kortlægningen, at *størstedelen* af de identificerede greb bliver benyttet på tværs af brancher, geografisk placering og virksomhedsstørrelse. Virksomhederne benytter overordnet set de samme metoder og værktøjer til at understøtte de forskellige faser af den systematiske uddannelsesplanlægning. Der ses dog en variation i formen på flere af grebene, idet virksomhederne tilpasser det individuelle greb til deres egen størrelse og/eller branche, så det giver det største udbytte. I følgende afsnit præsenteres og udfoldes de tværgående greb, som særligt er med til at understøtte virksomhedernes arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning.



## 2.2 FASE 1: AFKLARING AF KOMPETENCEBEHOV

I første fase af den systematiske uddannelsesplanlægning, der handler om at afklare fremtidige behov for kompetencer og kvalifikationer hos den enkelte virksomhed, identificerer kortlægningen fem konkrete greb:

**Efteruddannelsesstrategi:** Kortlægningen viser, at langt størstedelen af de succesfulde virksomheder benytter en efteruddannelsesstrategi til at understøtte, at virksomheden får afdækket kompetencebehovet blandt medarbejderne i tråd med virksomhedens visioner og mål. Det betyder, at efteruddannelse og opkvalificering i en række af SMV'erne indgår som en central del af virksomhedens overordnede strategi. Strategierne varierer i formalitet og form, men har det tilfælles, at de sætter lighedstegn mellem kompetenceudvikling, kvalitet og høj service, hvilket forudsætter en kontinuerlig afklaring af virksomhedens kompetencebehov og medarbejdernes deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter.

Grebet bliver benyttet i alle brancher, men varierer i form og omfang alt afhængigt af virksomhedens størrelse. De mest formaliserede uddannelsesstrategier er mere omkostningsfulde at udvikle, da de sætter flere formelle krav. Dog viser kortlægningen, at de virksomheder, der lykkes bedst med systematisk uddannelsesplanlægning, alle har en formaliseret uddannelsesstrategi. Omvendt er mindre formaliserede - og i nogle tilfælde uskrevne - strategier og visioner givende for de mindre SMV'er, hvor det at udvikle en nedskrevet vision, tidsplan og ramme for samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne, ikke er effektivt i forhold til virksomhedens ressourcer og antal ansatte. Her kan en uskrevet, men stærk vision bidrage til ledelsens fokus på kompetenceafklaring samt medarbejdernes motivation og fokus på mulighederne for kompetenceudvikling.

**Ledelsesmæssigt ansvar for kompetenceafklaring:** Kortlægningen viser, at når man organisatorisk lægger ansvaret for kompetenceafdækningen over på nærmeste leder, sikres det, at valg af efteruddannelse sker i overensstemmelse med virksomhedens kompetencebehov såvel som medarbejderens eget ønske. Derfor er ledelsesmæssigt ansvar et vigtigt greb, som samtlige af de succesfulde SMV'er benytter til at afklare kompetencebehovet. Det væsentlige ved dette greb er, at det *altid* er den nærmeste leder, der står med ansvaret for at afdække medarbejdernes nuværende og ønskede kompetencer. Kortlægningen viser dermed, at der ikke nødvendigvis behøver at være en HR-afdeling i virksomheden for at lykkes med kompetenceafdækning, men at mindre virksomheder også kan lykkes så længe, der er en nærværende leder, der påtager sig ansvaret.

Betinget af størrelsen på virksomheden, kan der være alt fra én enkelt overordnet leder til flere team- og afdelingsledere. Grebet kan derfor benyttes på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser.

**MUS-samtale:** Medarbejderudviklingssamtaler er et klassisk værktøj til at understøtte virksomhedens afdækning af kompetencebehov. Kortlægningen viser, at stort set alle SMV'erne benytter MUS-samtalen til at afdække medarbejderens nuværende kompetencer samt deres ønsker og forestillinger om fremtiden. Det er vigtigt at pointere, at MUS i sig selv ikke er med til at afklare kompetencebehov, da det kræver, at virksomheden systematisk inkorporerer et punkt

i MUS-samtalen omhandlende dette. Dermed er MUS et oplagt værktøj til at facilitere at kompetencebehov og ønsker afdækkes.

Herudover viser kortlægningen, at de succesfulde SMV'er udarbejder opfølgende planer eller planlægger opfølgende møder på baggrund af MUS-samtalen, da samtalen i sig selv kun har mindre effekt på virksomhedens arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning. Grebet er mindre omkostningsfuldt at implementere og kan bruges på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser.

**Kompetenceudviklingsprofiler og -planer:** Kortlægningen identificerer kompetenceudviklingsprofiler og -planer som et konkret greb, der i virksomhederne benyttes til at stille skarpt på den enkelte medarbejders kompetencebehov og udviklingsmuligheder. Det er et vigtigt greb til at understøtte virksomhedens afdækning af kompetencebehov, men det er ikke væsentligt, at grebet har et særligt format. Kompetenceudviklingsprofiler indeholder viden om den enkelte medarbejders nuværende kompetencer, samt om de kompetencer medarbejderen ønsker på længere sigt. Endvidere kan profilen indeholde viden om relevante kurser eller hele uddannelsesforløb. Hvis dette er tilfældet, har grebet en større betydning - både for virksomhedens afklaring af kompetencebehov og planlægningen af uddannelsesaktiviteter. Herudover benyttes grebet til fastholdelse af medarbejdere. Grebet benyttes ofte i forbindelse med MUS-samtalen eller i forbindelse med besøg fra eksterne uddannelseskonsulenter, og kan bruges på tværs af brancher og størrelser.

**Tillidsrepræsentant som uddannelsesambassadør:** Tillidsrepræsentanten har en vigtig rolle, når det kommer til opkvalificering af virksomhedens medarbejdere. Grebet er medarbejderdrevet og kræver en tillidsrepræsentant, der aktivt engagerer sig i, at medarbejderne bliver opkvalificeret. Kortlægningen viser, at tillidsrepræsentanten kan have en afgørende rolle i forhold til at inspirere medarbejderne, støtte op om deres deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter og afklare deres kompetencebehov. Tillidsrepræsentanten agerer endvidere bindeled mellem ledelsen og medarbejderne i virksomheden, og bidrager på den vis til en åben dialog omkring kompetencebehov og -ønsker.

## 2.3 FASE 2: PLANLÆGNING AF UDDANNELSESAKTIVITETER

I den anden fase af systematisk uddannelsesplanlægning, der omhandler selve planlægningen af efteruddannelsesaktiviteter, identificerer kortlægningen to konkrete greb, som virksomhederne benytter sig af:

**Årshjul:** Samtlige af de succesfulde SMV'er, benytter sig af et årshjul til at planlægge efteruddannelsesaktiviteter og kurser. Kortlægningen har identificeret fire former for årshjul, der benyttes blandt virksomhederne: et sæsonbetonet årshjul, et afdelingsafhængigt årshjul, et fast årshjul og et fleksibelt årshjul.

Årshjulet er et systematisk greb, der anvendes på tværs af virksomhedsstørrelser og brancher til at planlægge efteruddannelsesaktiviteter, så det passer med virksomhedens drift og produktion. Der er dog forskellige måder at bruge årshjulet på, hvilket afhænger af virksomhedens branche

og størrelse. I store virksomheder med mange ansatte kan det være mest hensigtsmæssigt at benytte sig af et afdelingsafhængigt årshjul, og hos en virksomhed der tilhører bygge- og anlægsbranchen, kan det i mange tilfælde være mest udbytterigt at benytte et sæsonafhængigt årshjul. Indenfor de brancher og erhverv, der ikke har sæsonudsving, som f.eks. daginstitutioner, er det nødvendigt at supplere årshjulet med øvrige greb, eks. 'afløserkorps', for at virksomheden kan lykkes med at kompetenceudvikle medarbejderne.

**Uddannelsesudvalg:** Etablering af et uddannelsesudvalg bidrager systematisk til planlægningen af efteruddannelsesaktiviteter. Et uddannelsesudvalg holder møde ca. fire gange årligt og består af en lige fordeling af ledelses- og medarbejderrepræsentanter. På uddannelsesudvalgsrådet bliver der konkret planlagt efteruddannelsesaktiviteter og udvekslet viden, behov og ønsker for efteruddannelsesaktiviteter medarbejder og leder imellem. Uddannelsesudvalget bidrager på den vis også til at etablere en tillidsfuld relation mellem medarbejdere og ledere.

Et uddannelsesudvalg er et omkostningsfuldt greb. Hvis udvalgsrådene skal have den størst mulige effekt, kræver det, at virksomheden på både medarbejder- og ledelsesniveau løbende afsætter tid og ressourcer til arbejdet med at udveksle viden om og planlægge efteruddannelse. Uddannelsesudvalget er imidlertid et greb, der kan benyttes på tværs af brancher. Kortlægningen viser, at det særligt er blandt de større SMV'er, hvor der kan være længere mellem medarbejdere og øverste ledelse, at det kan være gavnligt at nedsætte et uddannelsesudvalg. I de mindre SMV'er kan tillidsrepræsentanten spille en central rolle, hvilket er uddybet under fase 4.

## 2.4 FASE 3: PRAKTISK GENNEMFØRSEL

Kortlægningen har i fase tre identificeret følgende tre greb, som benyttes på tværs af virksomhederne til at understøtte medarbejdernes praktiske gennemførelse af kurser:

**Håndholdt planlægning:** Ledelsens involvering er essentiel i forhold til at sikre medarbejdernes gennemførelse af uddannelsesaktiviteter. En nærværende ledelse, der hjælper med at planlægge hverdagen og støtter op om uddannelsesforløbet, er afgørende for, at medarbejderne får en motiverende oplevelse og gennemfører de tilmeldte kurser. Det er vigtigt, at den nærmeste leder hjælper med at tilpasse deltagelsen i efteruddannelsesaktiviteter til arbejdstiden, samt har en forståelse for, at det skal passe ind i medarbejdernes privatliv.

Grebet er især relevant at benytte hos de faglærte og ufaglærte faggrupper, hvor uddannelsesselvilliden ikke altid er høj. Endvidere er det væsentligt at anvende grebet, når medarbejderne skal deltage i et formelt kompetencegivende kursus, der strækker sig over længere tid. Håndholdt planlægning er tidsmæssigt krævende for medarbejderens nærmeste leder. Det kan være særligt omkostningsfyldt, hvis medarbejderen er væk i længere tid ad gangen, da det kræver meget planlægning fra ledelsens side.

**Afløserkorps:** Et afløserkorps kan sikre, at der ikke bliver lagt ekstra pres på de medarbejdere, der opretholder driften, mens deres kollegaer er afsted på uddannelse. Et afløserkorps referer til

vikarer og afløsere, der kan træde ind og varetage alle eller dele af medarbejderens arbejdsopgaver, imens denne er væk.

Kortlægningen viser, at kun ganske få SMV'er benytter sig af dette greb. For de små virksomheder kan det bedre betale sig at bruge kræfterne på at planlægge arbejdstiden helt ned i detaljen (eksempelvis gennem brug af et årshjul) og evt. nedsætte produktionen i en periode. Omvendt er det særligt for flere af de offentlige organisationer ikke muligt at tilpasse kurserne helt til arbejdstiden, da den almindelige drift kræver et vist antal medarbejdere. Disse virksomheder gør brug af vikarer og afløsere, for at sikre den praktiske gennemførelse af kurserne. Her er afløserkorps tænkt ind i en større strategi med fokus på tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

**Kollektive kurser og makkerpar:** Kollektive kurser og makkerpar understøtter den praktiske gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter. Helt konkret handler grebet om at sende medarbejdere afsted på kursus i makkerpar eller grupper. Grebet motiverer særligt de medarbejdere, der ikke har været på skolebænken længe, og er i tvivl om de har evnerne til en faglig uddannelse. Det er således med til at styrke medarbejdernes gåpåmod og på den vis understøtte gennemførelsen af kurserne.

Brugen af makkerpar kan implementeres på tværs af brancher og størrelser, men er især et effektivt greb blandt faglærte og ufaglærte grupper, der ofte har lav uddannelsesselvtilid. Kollektive kurser fremmer også følelsen af fællesskab og motivation blandt medarbejderne, men modsat makkerpar, er dette greb mere omkostningsfuldt at gøre brug af.

## 2.5 FASE 4: OPFØLGNING OG INSPIRATION

Fjerde fase af den systematiske uddannelsesplanlægning handler om systematisk opfølgning af efteruddannelsesaktiviteterne, efter at medarbejderne har været afsted på kursus. Samtlige SMV'er følger op på medarbejdernes uddannelsesaktiviteter ved hjælp af blandt andet synliggørelse, hvilket samtidig inspirerer de resterende medarbejdere. Kortlægningen har i denne fase identificeret følgende to greb:

**Tavlemøder:** Grebet tavlemøde refererer til et fællesmøde, hvor de medarbejdere, der har deltaget i en efteruddannelsesaktivitet, videreformidler viden omkring kurset til de andre ansatte og ledere. På den vis bliver det synliggjort, hvad der er blevet lært på kurset, og dermed får de resterende medarbejdere en idé om og inspiration til, hvilke kurser det er muligt at deltage i. På enkelte af de afdækkede SMV'er skal medarbejdere ikke kun videreformidle oplevelser og viden fra kurset, men ligeledes dele praktiske erfaringer med at anvende den nye viden i praksis. Således kan medarbejderne fortælle, hvordan den nye viden har bidraget til deres arbejde eller givet dem nye arbejdsopgaver og/eller ansvarsområder. Selvom tavlemøderne ikke direkte får øvrige medarbejdere afsted på efteruddannelse, inspirerer møderne og bidrager til at fjerne mulige barrierer for de medarbejdere, der ikke nødvendigvis har de bedste oplevelser på skolebænken.

Kortlægningen viser, at tavlemøderne primært benyttes hos de større SMV'er på tværs af brancher. Grebet kan dog integreres i allerede eksisterende møder, og er derfor ikke et omkostningsfuldt greb. Derved kan grebet også benyttes i alle størrelser af virksomheder for at følge op på uddannelsesaktiviteter og inspirere øvrige medarbejdere.

**Peer-to-peer erfaringsudveksling:** Peer-to-peer erfaringsudveksling bruges til at synliggøre efteruddannelsesaktiviteterne og inspirere andre medarbejdere til at tage afsted. Grebet fungerer meget lig informationsdelingen på tavle- eller fællesmøder, hvor udveksling af erfaringer er med til at inspirere andre medarbejdere til at blive opkvalificeret. Grebet indebærer, at ledelsen opfordrer medarbejderne til at tale sammen og erfaringsudveksle omkring efteruddannelsesaktiviteter.

Grebet er med til at skabe en kultur i virksomheden, hvor der snakkes højt om efteruddannelse og oplevelserne hermed. Peer-to-peer erfaringsudveksling er derved med til at afmystificere efteruddannelsesaktiviteterne, hvorfor grebet er særlig relevant blandt de faglærte og ufaglærte faggrupper, hvor uddannelsesselvtiliden kan være lav.

## 2.6 ANBEFALINGER

Kortlægningen har fokus på de succesfulde SMV'er, som gennem brug af en række systematiske greb og værktøjer overkommer de typiske barrierer, og sikrer at medarbejderne løbende bliver opkvalificeret. Kortlægningen stiller skarpt på de mindre virksomheders praksis, drift og dagligdag, og har herigennem givet indsigt i forskellige problematikker og barrierer, som besværliggør arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning. I dette afsnit vil vi først og fremmest præsentere en række **opmærksomhedspunkter**, som kan bidrage til at styrke de små og mellemstore virksomheders arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning.

Af undersøgelsen fremgår det, at der ikke findes mange SMV'er, som i praksis arbejder og lykkes med systematisk uddannelsesplanlægning. Samtidig viser kortlægningen, at de succesfulde SMV'er i høj grad benytter de samme greb og værktøjer på tværs af brancher og faggrupper. Kortlægningen giver på denne baggrund anledning til nogle centrale **anbefalinger** omkring, hvordan udbredelsen af disse greb og værktøjer kan styrke arbejdet med efteruddannelse og opkvalificering hos de øvrige SMV'er i Danmark.

### **Opmærksomhedspunkter:**

- Flere af SMV'erne efterspørger mere opsøgende arbejde fra uddannelsesinstitutionernes side. Flere af virksomhederne har over længere tid oparbejdet et godt netværk med uddannelseskonsulenter og -vejledere rundt om i Danmark, hvilket bidrager væsentligt til deres arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning. De mindre virksomheder efterspørger dog, at uddannelsesinstitutionerne i nærområdet dyrker det opsøgende arbejde endnu mere, og løbende orienterer om nye kurser og relevante muligheder for virksomheden.

- Flere af de virksomheder der både har ufaglærte og faglærte medarbejdere ansat, efterspørger, at særligt AMU-kurser tilbydes på flere niveauer. På nuværende tidspunkt, findes flere kurser allerede i en grundlæggende og udvidet version. Virksomhederne italesætter dog, at de har svært ved at finde udfordrende kurser til de af deres medarbejdere, som efterspørger et fagligt højt niveau, og som både ønsker et kursus med fokus på teori og praksis. Blandt de interviewede SMV'er er det en generel opfattelse, at kursernes faglige niveau sættes efter laveste fællesnævner, hvilket har direkte indflydelse på det faglige udbytte af uddannelsesaktiviteterne. Det vil derfor være positivt, hvis AMU-kurserne yderligere blev inddelt i hold ud fra en afdækning af kursusdeltagernes allerede erhvervede kompetencer.
- Af kortlægningen fremgår det, at tillidsrepræsentanten har en afgørende rolle i forhold til at afklare kompetencebehov, understøtte motivation samt skabe en kultur for efteruddannelse på arbejdspladsen. Samtidig viser undersøgelsen, at flere af tillidsrepræsentanterne har rigeligt med opgaver, og de efterspørger derfor muligheden for at udpege en uddannelsesambassadør. Uddannelsesambassadøren skal repræsentere medarbejderne og udelukkende have fokus på og arbejde med efteruddannelse. Dette vil, ifølge kortlægningens SMV'er, have en stor betydning for arbejdet med efteruddannelse og opkvalificering på de respektive arbejdspladser.
- En række af de SMV'er som planlægger efteruddannelse og kurser efter et sæsonbetonet årshjul, oplever at afholdelsen af relevante kurser ikke stemmer overens med driften. SMV'erne lægger vægt på, at teoretiske kurser eller kurser, der ikke i sig selv er afhængige af sæsonen, bør planlægges efter driften og produktionen hos de virksomheder, som typisk sender medarbejdere afsted.

### **Anbefalinger til udbredelsen af systematisk uddannelsesplanlægning:**

- **Øg bevidstheden om fremtidige kompetencebehov og understøt arbejdet med kompetenceafklaring:** Kortlægningen viser, at de succesfulde SMV'er alle har det tilfælles, at de arbejder ud fra en grundlæggende strategi og vision, som forbinder virksomhedens fremtidige mål med kompetenceudvikling og opkvalificering af medarbejderne. Andre SMV'er i Danmark kan lære fra virksomhedernes uddannelsesstrategier og det systematiske arbejde med kompetenceafklaring.
- **Understøt virksomhedernes arbejde med årshjul og planlægning:** SMV'erne arbejder med årshjul og planlægning af efteruddannelsesaktiviteter på tværs af brancher, faggrupper, størrelse og geografi. Undersøgelsen viser endvidere, at disse årshjul varierer væsentligt, da de er tilpasset den enkelte virksomhed, og ofte er understøttet af yderligere, håndholdt planlægning i forhold til de enkelte medarbejdere. Flere virksomheder i Danmark kan lade sig inspirere af de forskellige typer af årshjul, som bidrager væsentligt til, at SMV'erne lykkes med den systematiske uddannelsesplanlægning.

- **Understøt ledelsens viden og kompetencer gennem udviklingen af nye ledelseskurser med fokus på systematisk uddannelsesplanlægning:** Kortlægningen viser, at ledelsen spiller en central rolle på tværs af alle fire faser af den systematiske uddannelsesplanlægning. Udviklingen af ledelseskurser i afdækningen af kompetencebehov og metoder til håndholdt planlægningen, vil understøtte arbejdet med systematisk kompetenceløft af medarbejderne i SMV'er.
- **Benyt eksterne uddannelseskonsulenter til at styrke kompetenceafdækning og udviklingen af kompetenceudviklingsplaner:** En række af de succesfulde SMV'er har gode erfaringer med at benytte eksterne uddannelseskonsulenter fra lokale uddannelsesinstitutioner. Undersøgelsen viser, at de eksterne konsulenter særligt kan bidrage til kompetenceafdækning af den enkelte medarbejders kompetencebehov, samt udviklingen af uddannelsesplaner, som konkret understøtter ledelsens arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning.
- **Sæt øget fokus på værdien af opfølgning og synliggørelse:** Kortlægningen viser, at opfølgning på, og synliggørelse af, efteruddannelsesaktiviteter bidrager væsentligt til motivationen blandt de øvrige medarbejdere, samt er med til at skabe en efteruddannelseskultur. Tavlemøder og per-to-peer erfaringsudveksling er centrale greb, der understøtter motivationen og kulturen for efteruddannelse, bidrager til dialogen på arbejdspladsen og understøtter at de medarbejdere, som har været afsted på kursus, kan dele deres erfaringer og nye viden.



### 3. SYSTEMATISK UDDANNELSES- PLANLÆGNING I SMV'ER

Denne kortlægning bygger på 15 dybdegående cases af små og mellemstore virksomheder, som alle arbejder systematisk med uddannelsesplanlægning. Virksomhederne er vidt forskellige – tilhører forskellige brancher, ansætter forskellige faggrupper, er forskellige i størrelse og geografisk spredt ud over hele landet. Alle har de dog netop dét til fælles, at de hvert år lykkes med at efteruddanne og kompetenceudvikle en stor del af deres medarbejdere. Dette kapitel giver en introduktion til de forskellige identificerede greb og værktøjer, som findes på tværs af de forskellige SMV'er, og på hver deres måde bidrager til og sikrer den løbende efteruddannelse og kompetenceudvikling af de ansatte.

Kortlægningen viser, at der findes en gentagende fortælling hos alle de afdækkede SMV'er, der lyder på, at systematisk efteruddannelse i høj grad er et resultat af kulturen og de kulturelle betingelser på arbejdspladsen. Denne kultur refererer til, at der hos den pågældende virksomhed er tradition for at sende medarbejdere afsted på efteruddannelse, og at kompetenceudvikling er en integreret del af arbejdspladsens hverdag. Selvom det virker mere naturligt for sådanne virksomheder og organisationer at deltage i efteruddannelsesaktiviteter, er det ikke noget der sker automatisk. Fælles for SMV'erne er, at de gør brug af konkrete greb og værktøjer, der systematisk understøtter arbejdet med kompetenceudvikling af medarbejderne.

Tidligere undersøgelser<sup>8</sup> peger på, at systematisk uddannelsesplanlægning indeholder forskellige faser, der hver især bidrager til, at en virksomheds medarbejdere på den ene eller anden vis deltager i efteruddannelsesaktiviteter. I overensstemmelse hermed, er der i nærværende kortlægning identificeret fire faser, som virksomhederne går igennem, når de arbejder med systematisk uddannelsesplanlægning:

#### De fire faser af systematisk uddannelsesplanlægning

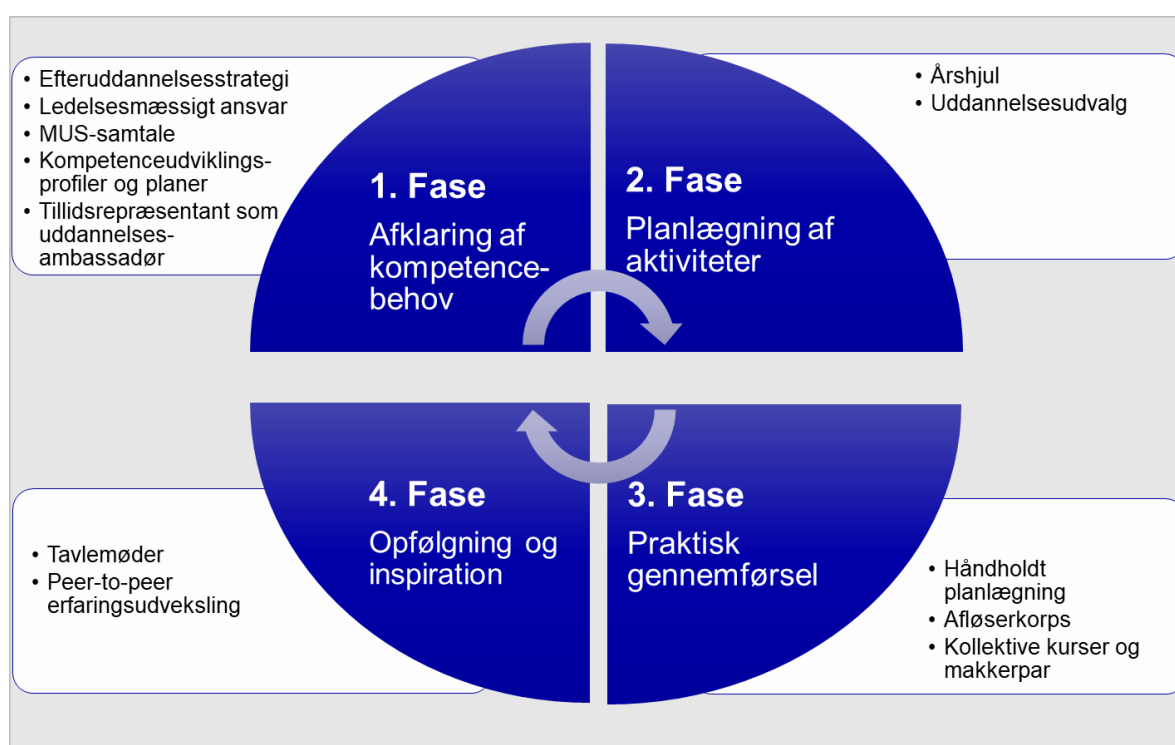
1. **Afklaring af kompetencebehov:** I første fase afklares kompetencebehov, og det sikres at efteruddannelsesaktiviteterne stemmer overens med virksomhedens behov og fremtidige mål.
2. **Planlægning af uddannelsesaktiviteter:** I anden fase beslutter og planlægger virksomheden, hvilke medarbejdere der skal afsted, og hvor de skal hen.
3. **Praktisk gennemførelse:** Tredje fase er den praktiske gennemførelse af uddannelsesaktiviteterne, hvilket indebærer at medarbejderen får de ressourcer som deltagelse i kurset kræver.
4. **Opfølgning og inspiration:** Fjerde fase finder sted efter efteruddannelsesaktiviteten, og indebærer at der bliver fulgt op på aktiviteten, og at medarbejderne på samme tid bringer viden og erfaringer tilbage på arbejdspladsen.

<sup>8</sup> [Sådan får I gang i jeres kompetenceudvikling med uddannelsesplanlægning - Kompetencesekretariatet](#)



Som illustreret i figur 3 nedenfor, er der identificeret en række specifikke greb og værktøjer indenfor hver fase af den systematiske uddannelsesplanlægning. Kortlægningen viser, at nogle af grebene går igen hos samtlige af SMV'erne, hvor andre greb er størrelses- eller branchespecifikke. Fælles for alle identificerede greb er, at virksomhederne bevidst gør brug af disse til at lykkes med systematisk at efteruddanne og kompetenceudvikle de ansatte. Af kortlægningen fremgår det endvidere, at nogle af grebene er mere omkostningsfulde end andre, samt at nogle greb har mere potentiale til at kunne påvirke brugen af efteruddannelsesaktiviteter. Når et greb bliver betegnet som omkostningsfuldt, refererer det til, at det er ressourcemæssigt tungt for virksomheden at implementere eller benytte grebet, enten økonomisk og/eller tidmæssigt.

**Figur 3: Faser og greb der understøtter systematisk uddannelsesplanlægning**



Det er vigtigt at pointere, at systematisk uddannelsesplanlægning er en proces, hvorfor de fire faser ikke er klart adskilt ude i virksomhederne. Flere af de praksisnære greb og værktøjer vil således både bidrage til eksempelvis afklaringen af kompetencebehov samt planlægningen af aktiviteter. Herudover, skal de fire faser forstås som en cirkulær proces, hvor uddannelsesplanlægningen ikke nødvendigvis starter i den første fase eller afsluttes i fjerde fase. For at simplificere processen og tydeliggøre hvilke greb, der primært understøtter de forskellige faser af den systematiske uddannelsesplanlægning, er nærværende kortlægning inddelt efter de fire faser. I de følgende kapitler, vil vi enkeltvist beskrive de greb, som virksomhederne benytter for hhv. at 1) afklare kompetencebehovet i virksomheden, 2) planlægge efteruddannelsesaktiviteterne, 3) sikre at medarbejderne gennemfører uddannelsen og 4) følge op på efteruddannelsesaktiviteten og på samme tid inspirere medarbejdere.

## 4. AFKLARING AF KOMPETENCEBEHOV

Første fase af den systematiske uddannelsesplanlægning handler om at afklare, hvilke fremtidige behov for kompetencer og kvalifikationer, der er hos den enkelte virksomhed. Denne del af uddannelsesplanlægningen har således et strategisk sigte, da behovsafklaring skal sikre, at efteruddannelsesaktiviteterne stemmer overens med virksomhedens overordnede mål og visioner. Første fase af den systematiske uddannelsesplanlægning har derfor i høj grad sit udgangspunkt i virksomhedsstrategier - nedfældede såvel som uskrevne.

Virksomhedsstrategier indebærer, at virksomhederne gør sig tanker om deres fremtid og mål, og derved også søger at afklare deres fremtidige kompetencebehov, for at indfri de opsatte mål. Kompetencebehovet kan afklares i mere eller mindre tæt samarbejde med medarbejdergruppen, hvorigennem der sikres en enighed mellem medarbejder og leder, omkring et generelt behov for, og gevinst ved, efteruddannelsesaktiviteter.

### 4.1 EFTERUDDANNELSESSTRATEGI

Kortlægningen viser, at de succesfulde små og mellemstore virksomheder i høj grad benytter sig af en bagvedliggende efteruddannelsesstrategi i forbindelse med afdækningen af virksomhedens kompetencebehov. Dette er for nogen af de afdækkede virksomheder en formaliseret og nedskrevet strategi, mens det for langt størstedelen af virksomhederne er en mindre formaliseret, uskrevet strategi eller vision. Fælles for alle virksomhederne er, at den bagvedliggende strategi løbende understøtter, at virksomheden får opkvalificeret medarbejderne, med henblik på at kunne varetage deres fremtidige arbejdsopgaver.

## En formaliseret efteruddannelsesstrategi

En af kortlægningens servicevirksomheder har udarbejdet en formaliseret og nedskrevet uddannelsespolitik, som understøtter virksomhedens strategiske visioner, og sikrer, at virksomhedens kompetencebehov afdækkes og at efteruddannelsesaktiviteterne planlægges. Uddannelsespolitikken er udarbejdet af ledelsen med udgangspunkt i en fælles vision om, at virksomheden kun kan besvare sin position på markedet, hvis de foresætter med at opkvalificere de ansatte, og derved sikrer sig viden om de nyeste tendenser på markedet.

Uddannelsespolitikken indeholder ydermere klare målsætninger om, hvornår og hvem der er ansvarlig for kompetenceafklaringen, samt den videre planlægning og gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter. Herudover sætter politikken klare rammer for samarbejdet og inddragelsen af medarbejderne. Politikken minder således om en overordnet strategi for hele den systematiske uddannelsesplanlægning, som man typisk ser udviklet og anvendt i de større virksomheder.

Casestudiet viser, at servicevirksomhedens medarbejdere ikke nødvendigvis kender til den underliggende formaliserede uddannelsespolitik. Medarbejderne er dog bevidste om, at virksomheden prioriterer efteruddannelse højt, og de har overordnet styr på, hvornår der planlægges og kompetenceafklares. Omvendt er det tydeligt, at uddannelsespolitikken er underliggende for både HR-chefen og de øvrige afdelingslederes arbejde med efteruddannelse og opkvalificering. Uddannelsespolitikken sætter klare rammer for de individuelle leders ansvar, og har således stor betydning for, at kompetenceafklaringen altid finder sted, og at uddannelsesaktiviteterne planlægges. Således bliver det tydeliggjort, at virksomhedens uddannelsespolitik har en understøttede effekt på virksomhedens arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning.

Som tidligere nævnt, findes de formaliserede uddannelsesstrategier og -politikker primært i de større virksomheder. Kortlægningen viser, at en formaliseret uddannelsesstrategi, der forbinder overordnede visioner med de forskellige faser af den systematiske uddannelsesplanlægning, er enorm effektiv, da den både fastsætter en tidsplan, ansvarsfordeler og sikrer dialog mellem ledere og medarbejdere om de fremtidige kompetencebehov. Omvendt viser undersøgelsen, at udarbejdelsen af en formaliseret uddannelsespolitik er omkostningstungt og ikke vil give de samme resultater i de mindre virksomheder med få ledere og medarbejdere. En nedskrevet og formaliseret uddannelsesstrategi vil således primært være et effektivt greb i de større virksomheder, med flere afdelingsledere og forskellige faggrupper.

Figur 4: Eksempel på en efteruddannelsesstrategi



### Mindre formaliserede efteruddannelsesstrategier

Det er dog fåtallet af de succesfulde SMV'er, som har en formaliseret og nedskrevet strategi for efteruddannelse som eksemplificeret i ovenstående afsnit. Langt størstedelen af virksomhederne arbejder i stedet ud fra en grundlæggende overbevisning om, at man *"som menneske skal kunne udvikle sig hele livet igennem"*, som eksempelvis er devisen hos en industrivirksomhed med ca. 120 ansatte. Fælles for de afdækkede virksomheder på tværs af brancherne er, at alle virksomhederne konkret har fokus på løbende kompetenceudvikling af deres medarbejdere, for i sidste ende at kunne levere den bedst mulige service til kunderne:

*Vi har kun enkelte, der ikke er faglærte, ellers har alle svendebrev. Det er ikke helt normalt i vores branche. Det er et presset marked, så vi prøver at finde en niche, og vi vil være de mest faglige. Vi efteruddanner for at stå stærkere på markedet og få mere viden. Og så er det jo også for at løfte branchen generelt. (Direktør, Bygge- og anlægsbranchen, 24 ansatte).*

Som det fremgår af citatet, kompetenceafdækker og efteruddanner den lille virksomhed med et klart strategisk sigte om at levere den bedste service til kunderne, og være de mest faglige i branchen. Direktøren fortæller i tråd hermed, hvordan ledelsen løbende tjekker op på nye kurser og tendenser på markedet for at sikre, at deres medarbejdere har den nyeste viden og faglighed.

Et andet eksempel på en virksomhed, der tager udgangspunkt i en mindre formaliseret efteruddannelsesstrategi, er en industrivirksomhed med lidt over 100 ansatte. Virksomheden har et nedfældet ledelsesgrundlag, der sætter fokus på løbende udvikling og ekspliciterer en strategi for kompetenceløft af medarbejdergruppen:

*Vi har et ledelsesgrundlag. Det er her vores motto kommer fra - 'Ingen har ret til at gå i stå'. Man skal bevæge sig og udvikle sig kontinuerligt. Det er vigtigt for virksomheden, men også for den enkelte. Vores stærkeste ressource er de menneskelige ressourcer. Vi har ingen produkter, hvis vi ikke har kvalificerede mennesker hos os, der kan udvikle produkterne. (Leder, industrivirksomhed, 129 ansatte).*

Med virksomhedens motto om, at ingen har ret til at gå i stå, skabes der fokus på, at ikke blot virksomheden som helhed, men også de enkelte medarbejdere kontinuerligt skal udvikle sig. Kortlægningen peger på, at stort set alle SMV'erne benytter sig af en efteruddannelsesstrategi, som understøtter, at virksomhederne får afdækket deres kompetencebehov. Strategierne varierer i formalitet og form, men har det til fælles, at de sætter lighedstegn mellem kompetenceudvikling og høj service, hvilket forudsætter en kontinuerlig afklaring af virksomhedens kompetencebehov og deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter. Kortlægningen viser, at de mest formaliserede uddannelsesstrategier, sætter flere formelle krav, fordeler ansvar, og derigennem har den største effekt på arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning. Omvendt er mindre formaliserede, og i nogle tilfælde, uskrevne strategier og visioner givende

for de mindste SMV'er, hvor det at udvikle en nedskrevet vision, tidsplan og ramme for samarbejdet ikke er effektivt i forhold til virksomhedens ressourcer og antal ansatte.

## VIVABOLIG: EN EFTERUDDANNELSESSTRATEGI FORPLIGTER BÅDE ARBEJDSGIVER OG MEDARBEJDER

Vivabolig er en almen boligorganisation bestående af 96 ansatte, der opfører og administrerer støttet boligbyggeri. Hos Vivabolig har efteruddannelse altid været en gennemsyrende del af organisationen, hvorfor de også har en nedfældet efteruddannelsesstrategi. Strategien er forankret i Vivaboligs vision og værdier, som er illustreret i virksomhedens såkaldte "strategihus". Direktør for Vivabolig forklarer strategihuset således:

*Det, der er fundamentet for hele strategihuset, det er positive og engagerede medarbejdere. I taget har vi skrevet ind, at vi altid kan forbedre os. Så derfor forpligter vi os også til at være i udvikling hele tiden. Vi er af den overbevisning, at kompetenceudvikling er dét, der gør, at vi har glade og engagerede medarbejdere (Leder).*

Som illustreret i strategihuset, er efteruddannelsesstrategien hos Vivabolig grundlaget for organisationen. Deres strategi går ud på at forbedre og opkvalificere deres medarbejdere med henblik på at opnå glade og kompetente ansatte, som kan levere den bedst mulige service. Ledelsen fortæller, at strategihuset både er underliggende for fælles snakke om virksomhedens kompetencebehov og brug af efteruddannelse på ledelsesmøder og fællesmøder med ansatte. Herudover tilkendegiver de interviewede ansatte, at de kender til strategihuset og det bagvedliggende motto, og derfor ikke er bange for at komme med nye ideer til kurser og efteruddannelsesaktiviteter.

Casen om Vivabolig viser, at en efteruddannelsesstrategi ikke behøver at være formaliseret i den forstand, at den ikke behøver at indeholde specifikke mål for tidspunkter og kurser for at bidrage til virksomhedens arbejde med systematisk uddannelsesplanlægning. En efteruddannelsesstrategi kan også tage form som et motto, eller som hos Vivabolig, et værdigrundlag, der gennemsynder virksomheden, og forpligter både arbejdsgivere og medarbejdere til at have fokus herpå.



## 4.2 LEDELSESMÆSSIGT ANSVAR FOR KOMPETENCEAFDÆKNING

Et andet identificeret greb, der på systematisk vis er med til at understøtte, at virksomheden får afklaret sit kompetencebehov, er ledelsesmæssigt ansvar for kompetenceafdækning af hver enkelt medarbejder. Betinget af størrelsen på virksomheden, kan der i organisationen være alt

fra én enkelt overordnet leder til flere team- og afdelingsledere. Det ledelsesmæssige ansvar for kompetenceafdækning er derved et greb, der kan fungere på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser. Det væsentlige her er, at det *altid* er den nærmeste leder, der står med ansvaret for at afdække medarbejdernes nuværende og ønskede kompetencer.

Kortlægningen viser, at det i de mindste virksomheder, med mellem 5 og 15 medarbejdere, er den øverste leder eller direktør, som står for den løbende kompetenceafdækning. Lederen har i disse virksomheder et tæt samarbejde med sine ansatte og følger dem tæt på praksis i hverdagen. Dette betyder, at lederen løbende kan lægge mærke til eventuelle kompetencebehov ifm. opgaver, samt løbende følge op på og snakke med de ansatte om deres muligheder og ønsker for udvikling. En medarbejder i en lille virksomhed i bygge- og anlægsbranchen fortæller, at det er den tætte kontakt mellem medarbejderne og ledelsen, samt ledelsens indblik i de praktiske opgaver, som sikrer, at der løbende identificeres nye kompetencebehov.

I modsætning hertil, viser kortlægningen, at det i de større SMV'er som regel er de decentrale afdelingschefer, som står for kompetenceafklaringen. I citatet nedenfor forklarer en leder i en offentlig organisation med ca. 90 ansatte, hvorfor det netop er vigtigt, at det er afdelingslederne, som har det endelige ansvar for kompetenceafklaring og -udvikling:

*Det vigtigste er, at det foregår decentralt og at lederne ved, hvad der skal til. Det er de enkelte ledere, der er kulturbærende for, at det her lykkes, så det er vigtigt at de bliver fastholdt i, at det er en vigtig ledelsesopgave de har. (Leder, offentlig organisation, 90 ansatte).*

Kortlægningen viser, at når man organisatorisk lægger ansvaret for kompetenceafdækningen over på nærmeste leder, sikres det, at valg af efteruddannelse sker i overensstemmelse med virksomhedens kompetencebehov såvel som medarbejderens eget ønske. Derfor er ledelsesmæssigt ansvar et vigtigt greb, alle virksomhederne bruger til at afklare kompetencebehovet.

## THEM: AFDÆKNING AF KOMPETENCEBEHOV AKTUALISERER VALG AF EFTERUDDANNELSER

Hos THEM andelsmejeri, som er en af de ældste andelsmejerier i Danmark, er de først i løbet af de sidste par år begyndt at prioritere efteruddannelse af deres medarbejdere. THEM har oparbejdet en systematisk tilgang, hvor de efteruddanner med fokus på at afdække de behov, der opstår i virksomheden. Disse behov bliver kortlagt fire gange om året af uddannelsesudvalget, som består af fire repræsentanter; to fra ledelsen, en tillidsrepræsentant og en uddannelsesrepræsentant. Før et uddannelsesudvalgsmøde bliver behovene afstemt internt, både på medarbejder- og ledelsessiden, som en af lederne forklarer:

*Fabrikschefen og jeg snakker lige sammen og kalibrerer inden møderne i forhold til, hvilke kompetencer, der er relevante at satse på og presse lidt mere i en retning. Og så vender vi det på møderne i uddannelsesudvalget. (Leder).*

Hvor ledelsen afdækker virksomhedens behov, er tillidsrepræsentanten bindeleddet mellem medarbejdere og ledelse. Til uddannelsesudvalgsmøderne repræsenterer tillidsrepræsentanten derfor medarbejdernes ønsker og behov til efteruddannelse. Ved at identificere de nødvendige kompetencebehov fra alle vinkler, kan THEM systematisk udvælge efteruddannelser og kurser til medarbejdere – specifikt med henblik på at afdække nødvendige behov.

### 4.3 MUS-SAMTALEN

Medarbejderudviklingssamtaler er et klassisk værktøj til at understøtte virksomhedens afdækning af kompetencebehov. Kortlægningen viser, at stort set alle de besøgte SMV'er benytter MUS-samtalen til at afdække medarbejderens nuværende kompetencer og deres ønsker og forestillinger om fremtiden. Flere af virksomhederne fortæller, hvordan der i MUS-samtalerne er et integreret punkt om uddannelse og kompetenceudvikling. Herudover viser kortlægningen, at MUS udover at understøtte kompetenceafdækningen, ligeledes er et stærkt værktøj til at sikre den løbende planlægning af efteruddannelsesaktiviteter.

I forbindelse med MUS-samtalerne, er der fra kortlægningen eksempler på, at det kan være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvorvidt det er ledelsen eller medarbejderne, der forventes at komme med konkrete forslag til efteruddannelsesaktiviteter. Hos en servicevirksomhed med ca. 100 ansatte, er der tradition for, at medarbejderen på sin MUS bliver spurgt ind til, hvad han/hun har af ønsker i forhold til efteruddannelse. Ledelsen opfordrer derefter medarbejderen til "at arbejde videre med ønskerne, og så vende tilbage med konkrete forslag på de kurser eller den uddannelse, man kunne ønske sig at komme på." (Leder, servicebranchen, 100 ansatte).

I andre SMV'er er det tydeligt, at det er ledelsen, der er den drivende kraft i afdækningen af kompetencer. En mellemstor SMV inden for industrisektoren fortæller følgende om relevansen og anvendelsen af MUS-samtalerne:

*Jeg tror egentlig, at det er MUS og opfølgningssamtalerne, der har betydning. Vi har nogle møder med vores chef et par gange om måneden, hvor vi snakker om, hvad vi gerne vil.*



*Fx har jeg jo ikke været afsted på nogen uddannelsesmoduler her i løbet af foråret. Men så spørger min chef, hvad der skal ske på efterårsmodulet og om jeg har kigget nærmere på, om der er noget spændende i forhold til min tid og mine opgaver. (Medarbejder, industrivirksomhed med 120 ansatte)*

Citatet ovenfor viser tydeligt, hvordan en medarbejder hos industrivirksomheden primært oplever, at MUS og opfølgningssamtalerne har betydning for, at de kommer afsted på efteruddannelse. Her skal det understreges, at selvom ovenstående virksomhed benytter MUS, som faciliteringsmøde til planlægning af efteruddannelsesaktiviteter, er dette ikke nødvendigvis tilfældet i alle virksomheder. MUS-samtalen i sig selv fører ikke noget med sig i forhold til systematisk uddannelsesplanlægning, men hvis uddannelse og kompetenceudvikling bliver integreret som et fast punkt i MUS-samtalen og virksomheder sørger for at følge op løbende, kan det være et effektivt greb i arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning.

## 4.4 KOMPETENCEUDVIKLINGSPROFILER OG -PLANER

Et andet identificeret greb, som virksomhederne benytter til at afdække deres kompetencebehov, er medarbejderspecifikke kompetenceudviklingsprofiler og -planer. Kompetenceudviklingsprofilerne indeholder viden om den enkelte medarbejders nuværende kompetencer samt de kompetencer, medarbejderen ønsker på længere sigt. Endvidere kan profilen indeholde viden om relevante kurser og hele uddannelsesforløb. På denne måde bruges kompetenceudviklingsprofilerne både til at afdække den enkelte medarbejders kompetencebehov, samt planlægge det videre udviklingsforløb i samarbejde med medarbejderen.

Kortlægningen viser, at kompetenceudviklingsprofilerne ofte udfyldes i forbindelse med MUS-samtaler. Gennem arbejdet med udviklingsprofiler, benyttes samtalen til at planlægge det videre kompetenceudviklingsforløb. Dette sker særligt systematisk hos en af de afdækkede industrivirksomheder. Virksomhedens HR-chef forklarer, hvordan de enkelte afdelingsledere har ansvaret for at udfylde et kompetenceskema på udviklingssamtalerne med deres medarbejdere. Kompetenceskemaerne giver både viden om, hvilke kompetencebehov den enkelte medarbejder har, samt hvilke kurser, der kunne være relevante med henblik på at nå de ønskede kompetencer på sigt. Herefter følger lederen løbende op med medarbejderen i forhold til at planlægge det videre uddannelsesforløb. Brugen af kompetenceprofiler kan desuden være med til at påvirke medarbejderens incitament og motivation positivt, idet de kan se en retning for deres udvikling.

Et eksempel på brugen af kompetenceudviklingsprofiler til afklaring af kompetencebehov, findes hos en lille virksomhed i bygge- og anlægsbranchen. Virksomheden arbejder med kompetenceudviklingsskemaer for de individuelle medarbejdere, som lederen udtrykker det i citatet herunder:

*Jeg har lavet skemaer for samtlige medarbejdere, hvor der er krydset af, hvilke kurser de har. Og så kan der stå de 3-4-5 kurser, som jeg tænker kunne være relevante for medarbejderne at komme afsted på. (Leder, bygge- og anlægsbranchen, 11 ansatte).*



Virksomheden er dog endnu ikke nået helt i mål med deres vision med kompetenceplanerne. Lederen fortæller, at kompetenceplanerne på sigt skal opstille mål for den enkelte medarbejders udvikling over de næste 2-5 år. I en større industrivirksomhed bliver kompetenceskemaerne brugt til at afdække hver medarbejders nuværende kompetenceprofil og tydeliggøre, hvad næste udviklingsstadium er. På den måde er kompetenceskemaerne på systematisk vis handlingsangivende i forhold til, hvilken efteruddannelsesaktivitet hver medarbejder skal afsted på. Nedenstående ses et fiktivt kompetenceskema, konstrueret på baggrund af en lederens beskrivelse:

*Fx inden for køleteknik, der har man været inde og finde ud af, hvilket grundlæggende niveau, man skal have. Og så er arbejdet med køleteknikken blevet inddelt i fem niveauer. Så bliver hver medarbejder vurderet ind på et niveau i forhold til de kompetencer, de har. Og her er vi så efterfølgende inde og se på, hvilke uddannelser og kompetencer, man skal have for at være på et vist niveau, og så kan medarbejderne blive tilbudt det. (Leder, industrivirksomhed, 129 ansatte).*

**Figur 5: Eksempel på et muligt kompetenceskema**

Kompetenceskema: Køleteknik				
Medarbejder	Grundniveau	Niv. 1	Niv. 2	Niv. 3
Lars Larsen			X	
Jens Jensen	X			
Uddannelsesniveau og kompetencer				
Uddannelse / kurser.	Navn: Køle- fryse-komfortanlæg grundlæggende Type: Arbejdsmarkedsuddannelse (AMU) Varighed: 5 dage			
Beskrivelse af kompetencer for hvert niveau	Ex: - Forstår den køletekniske kredsproces, hovedkomponenter og funktion. - Kan selvstændigt klargøre kølesystemet til påfyldning af kølemiddel op til en fyldning på maksimalt 2,5kg.			

Kortlægningen viser imidlertid også, at det konkrete arbejde og udviklingen af selve kompetenceprofiler og -planer for de enkelte medarbejdere ikke nødvendigvis behøver at ligge hos ledelsen i de enkelte virksomheder. I nogle tilfælde kan arbejdet ligge hos eksterne konsulenter fra uddannelsesinstitutioner, der opsøger virksomhederne og tilbyder hjælp til at kompetenceafdække medarbejdere. Et eksempel på uddannelseskonsulenters støtte ind i afdækningen af medarbejdernes kompetencer og arbejdet med uddannelsesplaner kan findes hos en mellemstor SMV i industribranchen. Her har virksomheden haft gode erfaringer med, at en uddannelseskonsulent fra nærmeste uddannelsesinstitution kommer forbi virksomheden på aftalte dage. Herved skabes mulighed for, at de enkelte medarbejdere kan booke en en-til-en samtale med konsulenten, hvorved medarbejderens kompetencer afklares i fællesskab med konsulenten. Derefter udformer uddannelseskonsulenten en uddannelsesplan, der specificerer

hvilke efteruddannelses tilbud og konkrete kurser, der vil være relevante at deltage i for den enkelte medarbejder. Uddannelsesplanerne kan dernæst bruges af lederen og medarbejderen i forhold til at planlægge medarbejderens deltagelse i efteruddannelse.

Kortlægningen viser derved, hvordan kompetenceudviklingsprofiler og -planer er gode greb til systematisk at sikre både kompetenceafdækning og planlægning af de enkelte medarbejders løbende udvikling. Gennem dette greb får ledelsen et overblik over medarbejderens kompetencer og ønsker for udvikling, som dernæst kan sammenholdes med virksomhedens fremtidige kompetencebehov.

## 4.5 TILLIDSREPRÆSENTANT SOM UDDANNELSESAMBASSADØR

Flere af undersøgelsens SMV'er fremhæver vigtigheden af at have en tillidsrepræsentant, der forstår det essentielle i at få de ansatte opkvalificeret. Kortlægningen viser, at tillidsrepræsentanten kan have en afgørende betydning for medarbejdernes motivation, hvis repræsentanten er opsøgende, spreder budskabet og aktivt støtter op om medarbejdernes brug af efteruddannelsesaktiviteter.

Tillidsrepræsentantens rolle som uddannelsesambassadør er et medarbejderdrevet greb, der kræver at repræsentanten brænder for efteruddannelse og aktivt engagerer sig i, at de ansatte bliver opkvalificeret. Tillidsrepræsentanten vil i disse tilfælde varetage nogle af de samme opgaver som uddannelsesudvalget (beskrevet i sektion 5.2), herunder særligt afklaring af kompetencebehov. Men hvor uddannelsesudvalg primært er at finde i større virksomhed, med flere tillidsrepræsentanter og faggrupper, er det i de helt små virksomheder tillidsrepræsentanten som uddannelsesambassadør, der varetager disse opgaver. Herudover viser kortlægningen, at tillidsrepræsentanten, både i de mindre og større virksomheder, kan have en afgørende betydning for at nedbryde tabu, støtte de ansatte, herunder særligt ufaglærte og faglærte, samt skabe en tradition og kultur for brug af efteruddannelse.

Af kortlægningen fremgår det, at tillidsrepræsentanterne i størstedelen af de succesfulde SMV'er er ildsjæle, der brænder for efteruddannelse. Kortlægningen viser, at dette både gør sig gældende på tværs af virksomhedens størrelse og branche. I én af de små virksomheder indenfor bygge- og anlægsbranchen, fortæller tillidsrepræsentanten således om sit arbejde med efteruddannelse:

*Jeg er meget inddraget i, hvorvidt mine kollegaer kommer afsted, og hvad de kommer afsted på. Der er nogen, der har en skræk fra gamle dage på skolebænken. Så jeg er meget medinddragende ude i driften, og prøver at motivere og engagere mine kollegaer. (Tillidsrepræsentant, bygge- og anlægsbranchen, 11 ansatte).*

Tillidsrepræsentanten som udtaler sig i pågældende citat, arbejder i driften sammen med sine kollegaer, og idet det er en mindre virksomhed, ved han derfor også, hvem der har behov for et ekstra skub for at komme afsted. Dette er fordelene ved at have en engageret tillidsrepræsentant for modsat lederne, interagerer tillidsrepræsentanten oftere uformelt med de andre medarbejdere på daglig basis uden hierarki. Tillidsrepræsentantens rolle i en efteruddannelsessammenhæng er derfor at fremhæve fordelene i løbet af hverdagen, og

derigennem skabe motivation blandt medarbejderne. En tillidsrepræsentant fra en af de større SMV'er forklarer følgende om sin rolle:

*Jeg snakker også meget om mulighederne for forskellig efteruddannelse. Jeg er lykkes med at få nogen medarbejdere afsted på kursus, og jeg har også fået nogle kurser med under kompetencefondene. Jeg synes, at som tillidsmand, så har man også ansvar for at få sine kollegaer afsted på kursus. (Tillidsrepræsentant, servicebranchen, 100 ansatte).*

Som det fremgår af citatet, påtager tillidsrepræsentanten sig et ansvar for at få opkvalificeret sine kollegaer, og anser det som en naturlig del af hans job. En anden tillidsrepræsentant fra samme virksomhed fortæller endvidere, at man som engageret tillidsrepræsentant også har et indblik i, hvem der har været afsted, og derfor kan hive fat i vedkommende efterfølgende og opfordre dem til at snakke med øvrige medarbejdere, der er tilbageholdende med at benytte efteruddannelse.

Fælles for alle tillidsrepræsentanter er, at de alle har været afsted på efteruddannelseskursus i forbindelse med deres rolle. Endvidere viser kortlægningen, at alle tillidsrepræsentanterne i kortlægningens SMV'erne har deltaget i andre efteruddannelsesaktiviteter i større eller mindre omfang. Dette medfører, at de kan bruge dem selv og trække på deres egne oplevelser, når de snakker med deres medarbejdere om deres muligheder. Når tillidsmanden er kulturbærer, bliver efteruddannelsesaktiviteter ikke blot set som 'endnu et krav fra ledelsen', men som noget der reelt er til medarbejdernes egen udvikling.

### Grøndalen: Et stærkt samspil mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen

Hos den integrerede daginstitution Grøndalen arbejder ledelsen strategisk med at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Tidligere har der været mangel på pædagoger, og institutionens leder understreger, at de stadig arbejder målrettet med at sikre veluddannet og opkvalificeret personale. Institutionen møder dog flere barrierer, særligt i forhold til at efteruddanne ufaglærte. Her er erfaringen, at de ofte ikke har den største uddannelsesvilje, og måske også er presset på tid og økonomi, og derfor finder det svært at starte op på en uddannelse. Gennem et tæt samarbejde mellem ledelsen og en motiveret tillidsrepræsentant er Grøndalen dog lykket særligt godt med at uddanne flere af deres pædagogiske medhjælpere.

Daginstitutionens tillidsrepræsentant er ikke i tvivl om, at ledelsen har et strategisk fokus på efteruddannelse. Tillidsrepræsentanten har selv været afsted på flere kompetencegivende kurser, og hun tror på, at man kun kan holde gejsten og gnisten ved lige i sit arbejde, hvis man bliver ved med at udvikle sig og videregive og lære af sine kollegaer. Tillidsrepræsentanten er en ildsjæl, som både bidrager til, og presser på for at de øvrige kollegaer gør brug af efteruddannelsesaktiviteter:

*Med den stilling jeg har nu, er jeg rundt i alle mulige teams, så jeg har bedre indblik i medarbejdernes arbejde, og jeg har skubbet på for, at nogle af medarbejderne skal tage efteruddannelse. Jeg har mulighed for at gå til ledelsen med det. Jeg var eksempelvis inde og tale med min leder om, at en af mine kollegaer godt kunne få lidt mere teori, for så ville han være en fantastisk pædagog. På den måde har jeg muligheden for at skubbe på - både blandt kollegaer og ledelsen. (Tillidsrepræsentant).*

Som det fremgår af citatet, ved tillidsrepræsentanten, at hun både har en central position i forhold til at opfordre og motivere sine kollegaer, samtidig med at hun kan gå til ledelsen og fortælle om mulighederne for kompetenceløft af medarbejderne. På denne måde bidrager tillidsrepræsentanten til arbejdet med systematisk uddannelsesplanlægning hos daginstitutionen.

At have tillidsrepræsentant som uddannelsesambassadør er et essentielt medarbejderdrevet greb, der findes hos størstedelen af de SMV'er, der lykkes med systematisk uddannelsesplanlægning. Tillidsrepræsentanten kan med sine egne oplevelser inspirere og motivere medarbejderne til at komme afsted. Med sin position, har tillidsrepræsentanten en forståelse af medarbejdernes ønsker og behov, samt de barrierer der måtte være for den enkelte. Tillidsrepræsentanten har på den vis en anden indgangsvinkel til medarbejderne, som denne kan udnytte til at presse på og promovere efteruddannelsesaktiviteter.

Endvidere agerer tillidsrepræsentanten talerør for medarbejderne, hvorfor TR ofte sidder i møder med ledelsen og diskuterer lignende emner. Denne position gør, at TR har mulighed for at presse på i forhold til at få medarbejdere afsted på efteruddannelsesaktiviteter, hvis det ikke er noget der bliver prioriteret nok på arbejdspladsen. Det er dog ikke selvsagt, at tillidsrepræsentanten skal, eller kan, påtage sig rollen som uddannelsesambassadør, hvilket bliver påtalt af en tillidsrepræsentant i en lille virksomhed fra bygge- og anlægsbranchen:

*Jeg vil jo gerne det hele, men det er heller ikke alt man kan nå, når man også skal passe sit arbejde. Men det der skal til, hvis man skal gøre det bedre, det er den her uddannelsesambassadør, som har øje for hver medarbejder og laver individuelle planer for dem. (Tillidsrepræsentant, bygge- og anlægsbranchen, 24 ansatte).*

Som det fremgår af ovenstående citat, er det et tidskrævende hverv, en medarbejder påtager sig, når denne bliver tillidsrepræsentant. Selvom en TR både har adgang til medarbejdernes ønsker og oplevelser, samt adgang til en lyttende ledelse, er det ikke nødvendigvis sikkert at denne har tiden til, eller ønsket om, at skulle påtage sig opgaven som uddannelsesambassadør.

## 4.6 OPSAMLING PÅ AFKLARING AF KOMPETENCEBEHOV

Første fase af den systematiske uddannelsesplanlægning handler om at afklare, hvilke fremtidige behov for kompetencer og kvalifikationer, der er hos den enkelte virksomhed. Indeværende kapitel har præsenteret fire konkrete greb i denne fase, som de succesfulde SMV'er benytter til at afklare kompetencebehovet.

Kortlægningen viser, at en konkret efteruddannelsesstrategi i virksomheden er et greb, der er med at understøtte, at virksomheden får afdækket kompetencebehovet blandt medarbejderne i overensstemmelse med virksomhedens visioner og mål. Grebet kan benyttes i alle brancher, men varierer i form, afhængig af virksomhedens størrelse. De mest formaliserede uddannelsesstrategier benyttes af de større virksomheder, men de er også mere ressourcekrævende at udvikle, da de sætter flere formelle krav. Mindre formaliserede strategier er givende for de mindste SMV'er, hvor det at udvikle en formaliseret strategi ikke er effektivt i forhold til virksomhedens ressourcer og antal ansatte. Her kan en uskrevet vision både bidrage til ledelsens fokus på kompetenceafklaring og medarbejdernes motivation for kompetenceudvikling. Et andet greb, der går igen blandt samtlige SMV'er, er det ledelsesmæssige ansvar for kompetenceafdækning. Kortlægningen viser, at når man organisatorisk lægger ansvaret for kompetenceafdækningen over på nærmeste leder, sikres det, at valg af efteruddannelse sker i overensstemmelse med virksomhedens kompetencebehov såvel som medarbejderens eget ønske.

Som et led i afklaring af kompetencebehov, viser kortlægningen yderligere, at samtlige SMV'er benytter MUS-samtalen til at afsøge medarbejdernes kompetenceprofil og ønsker for fremtidige udvikling. MUS er derfor et greb, der kun er brugbart i forhold til systematisk uddannelsesplanlægning, hvis der i mødet er indtænkt et punkt omhandlerende kompetenceafklaring. Grebet kan bruges på tværs af alle brancher og størrelser, og er ikke omkostningsfuldt at implementere, da MUS i forvejen er en del af alle virksomheders årshjul. I forlængelse heraf, har kortlægningen identificeret kompetenceudviklingsprofiler og -planer som et konkret greb, der i virksomhederne benyttes til at stille skarpt på den enkelte medarbejders kompetencebehov og udviklingsmuligheder. Grebet benyttes ofte i forbindelse med MUS-samtalen, og kan bruges på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser.

Afslutningsvist benytter flere af de succesfulde SMV'er sig af en mere eller mindre formel uddannelsesambassadør, hvilket oftest er tillidsrepræsentanten, der påtager sig den rolle. Kortlægningen viser, at tillidsrepræsentanten kan have en afgørende rolle i forhold til at skubbe

til medarbejderne og støtte op om generel deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter. Tillidsrepræsentanten agerer endvidere bindeled mellem ledelsen og medarbejderne i virksomheden, og bidrager på den vis til en åben dialog. Grebet kan benyttes på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser og er et effektivt greb. Det kræver dog en ildsjæl af en tillidsrepræsentant/uddannelsesambassadør, som skal brænde for kompetenceudvikling, og som er villig til at yde en ekstra indsats.

## 5. PLANLÆGNING AF UDDANNELSESAKTIVITETER

Anden fase af den systematiske uddannelsesplanlægning handler om planlægningen af efteruddannelsesaktiviteter og kompetenceudvikling til virksomhedsdrift og arbejdsgange. Det er i denne fase af den systematiske uddannelsesplanlægning, at virksomheden beslutter, hvem der skal afsted, og hvornår de skal afsted. Kortlægningen viser, at de succesfulde SMV'er i høj grad planlægger og tilrettelægger kurser og aktiviteter på en sådan måde, at det passer med virksomhedens drift og travle perioder.

### 5.1 ÅRSHJUL

Kortlægningen viser, at de succesfulde SMV'er i høj grad planlægger og tilrettelægger brugen af efteruddannelsesaktiviteter og kurser, med udgangspunkt i et årshjul for virksomhedens drift, produktion og travlhedsperioder. Flere af de mellemstore virksomheder har nedskrevne årshjul, som inddeler året i de fire kvartaler, og herunder specificerer, hvornår der er plads og tid til eventuelle efteruddannelsesaktiviteter. Årshjulet kan ligeledes indeholde beskrivelser af, hvornår relevante kurser og aktiviteter finder sted. På trods af, at årshjulet er mindre formaliseret, og sjældent er nedskrevet i de helt små virksomheder, planlægges uddannelsesaktiviteterne med udgangspunkt i virksomhedens drift og produktion hen over året. Der er forskellige typer af årshjul, som virksomhederne gør brug af, alt efter virksomhedens branche og størrelse.

#### Sæsonbetonet årshjul

I flere af undersøgelsens virksomheder, er arbejdet og produktionen særligt sæsonpræget, og travlhedsperioderne kan mere eller mindre forudsiges år for år. Dette giver virksomhederne en særlig fordel, da de i høj grad kan planlægge efteruddannelsesaktiviteter i mindre travle perioder. Derigennem tilpasses aktiviteterne til virksomhedens drift. Dette gælder særligt for flere af virksomhederne i bygge- og anlægsbranchen, som især er influeret af årstiderne. Et eksempel er en lille anlægsgartnervirksomhed:

*Et fast årshjul er nødvendigt, fordi nu her i sommerperioden, hvor der er travlt, der har vi ikke mulighed for at sende folk afsted. (...) Vi er nødt til at prioritere indtjeningen for at medarbejderne kan komme afsted senere hen. (Direktør, bygge- og anlægsbranchen, 11 ansatte)*

Som det fremgår af citatet, er det nødvendigt for virksomheden at planlægge efteruddannelsesaktiviteterne efter virksomhedens årshjul. Udover at finde tid og plads i medarbejdernes kalender, vil virksomheden miste en stor indtjening, hvis kurserne planlægges i højsæsonen. Direktøren fortæller, at de gennem brug af årshjul og planlægning undgår at hjemsende medarbejdere i løbet af vinteren, som ellers er et grundvilkår i branchen. Således sikrer årshjulet ikke kun praktisk gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter, men bidrager ligeledes til virksomhedens fastholdelse af medarbejderne. Denne pointe understøttes af en anden virksomhed i anlægsbranchen, som ligeledes planlægger kursusaktiviteter i løbet af

vinteren, for at undgå at skulle hjemsende alle virksomhedens grønne gartnere<sup>9</sup>.

### **Afdelingsafhængigt årshjul**

I tråd med den beskrevne virksomhed fra transportbranchen, har en række af de afdækkede virksomheder forskellige faggrupper ansat i forskellige afdelinger. Produktionen og driften i de forskellige afdelinger er ikke altid ens, og virksomhederne er derfor nødt til at tilrettelægge efteruddannelsesaktiviteter efter mere end ét årshjul, eller gennem et års-hjul, der rummer en oversigt over alle de forskellige afdelinger. Travlhedsperioderne varierer fra afdeling til afdeling selv i de mindre virksomheder. Således kan kurser og efteruddannelses-aktiviteter planlægges efter de enkelte afdelingers drift og produktion, og virksomheden har således mulighed for at sende forskellige faggrupper afsted på efteruddannelse forskudt af hinanden. På denne måde kan det lykkes virksomheder at tilrettelægge kursusaktiviteter for samtlige ansatte.

### **UNIVERSE SCIENCE PARK: INDIVIDUELLE ÅRSHJUL MULIGGØR EFTERUDDANNELSE FOR ALLE MEDARBEJDERE**

Universe Science Park er en oplevelsespark med fokus på naturvidenskab og teknologi. Hos Universe er efteruddannelse en integreret del af arbejdspladsen, og deres tilgang til brugen af efteruddannelsessystemet er i høj grad systematisk. I øjeblikket har parken 41 fastansatte, hvoraf flere af de medarbejdere, der sidder med en form for ledelsesansvar, startede deres karriere i virksomheden som ufaglærte eller faglærte. Denne karrieremæssige udvikling kan tilskrives kontinuerlig opkvalificering, hvilket er muliggjort og nøje planlagt efter et årshjul, som HR-chefen beskriver:

*For eksempel marketingafdelingen... De har travlt lige omkring starten og afslutningen på højsæsonen, mens gartnerne og den tekniske afdeling har travlt under højsæsonen. Vi ved godt hvornår de forskellige faggrupper har særligt travlt, og det bliver der taget højde for. (HR-chef).*

Hos Universe planlægger de ikke efteruddannelser efter et fælles årshjul dikteret af parkens høj- og lavsæson, men efter et individuelt årshjul for hver afdeling. Dette muliggør, at de forskellige medarbejdergrupper kan komme afsted, når der er mindst belastning på deres område. Fx kan gartnerne komme afsted i vinterhalvåret, hvor de ikke er så travlt beskæftiget, imens marketing og kommunikation kan komme afsted i parkens højsæson, hvilket er en mindre travl periode for dem. Ved at have individuelle årshjul undgår virksomheden at hyre vikarer ind, eller lægge ekstra pres på de resterende medarbejdere.

### **Fast årshjul**

Det er dog langt fra alle de interviewede virksomheder, hvis drift og produktion er sæsonpræget eller forudsigeligt år efter år. En række af de succesfulde SMV'er har ikke mulighed for at lægge efteruddannelsesaktiviteterne i mindre travle perioder – da disse ikke kan forudsiges, eller de enkelte medarbejder simpelthen har et fast arbejds-skema året rundt. Disse virksomheder

<sup>9</sup> Grøn gartner: anlægsgartner med speciale i grønne områder som haver, parker mv.



planlægger og tilrettelægger dog stadig brugen af efteruddannelse, hvoraf flere af dem gør brug af et fast årshjul. Et godt eksempel på dette er en af de offentlige organisationer, hvis årshjul ikke udelukkende er udformet efter travlhedsperioder:

*Vi deler året op i kvartaler, hvor vi så har et specielt fokus. Der er nogle handlinger, som ledelsen skal lave og som medarbejderne skal lave. Der er lavet en hel pipeline, sådan så man ikke skal sætte sig ind i det. Vi har et korps af vejledere, som kan gå ud og vejlede de andre. Jeg vil sige, der er ikke mange andre, der gør som os. (Leder, offentlig organisation, 90 ansatte)*

Som det fremgår af citatet, nedsætter den offentlige organisation hvert år tre fokusområder for opkvalificeringen af medarbejderne, hvorefter der afsættes et kvartal til at arbejde målrettet med hvert fokusområde. Organisationen har primært travlt op til sommerferien, samt i perioden efter sommer, hvorfor dette kvartal ikke er inkluderet i årshjulet for efteruddannelse. Styrken ved organisationens årshjul er, at udformningen og planlægningen af de tre fokusområder sker i tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Mens topledelsen har det primære ansvar i forhold til at udpinde fokusområderne, er afdelingsledere og medarbejdere ansvarlige for at vurdere, hvilke kurser der kunne være relevante, samt hvornår kurserne skal placeres. Herudover arbejder organisationen målrettet med, at de medarbejdere, der har modtaget opkvalificering, er ansvarlige for at give læring videre i organisation. På denne måde kan de undgå at skulle sende alle medarbejdere i en afdeling afsted på samme kursus, hvilket deres organisationens drift ikke tillader.

### **Det fleksible årshjul**

En af undersøgelsens virksomheder i transportbranchen har ligeledes tilrettelagt brugen af efteruddannelsesaktiviteter gennem brugen af et årshjul. Virksomheden var særligt hårdt ramt under COVID-19 og nedlukningerne, og blev derfor tvunget til at gentænke sit arbejde med at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft. I citatet nedenfor forklarer deres HR-chef, hvordan Coronakrisen har givet dem en række erfaringer i forhold til at planlægge brugen af efteruddannelse:

*Vi er jo meget sæsonbetonet - nogle tidspunkter på året handler det om rekruttering, mens det på andre tidspunkter handler om fastholdelse. Det har selvfølgelig været særligt her ifm. Corona. Det har været en helt anden situation, og på mange måder, så er det jo kun godt, at der kommer noget positivt ud af krisen. Det er ikke fordi, vi ikke har gjort brug af efteruddannelse og kompetenceudvikling tidligere, men vi har fået et bedre indblik i, hvilke muligheder der er, og hvad det gør godt for. (HR-chef, transportbranchen, 130 ansatte).*

HR-chefen fortæller, at de under første nedlukning var nødsaget til at opsiige en række af deres medarbejdere, hvilket de op til anden nedlukning arbejdede hårdt for, ikke skulle gentage sig. De lykkedes med at planlægge fælles kurser for alle virksomhedens ansatte, samt en række online-kurser for forskellige faggrupper. I dag arbejder virksomheden målrettet videre med at planlægge og tilrettelægge kurser for virksomhedens ansatte, så de fremadrettet kan formindske antallet af tidsbegrænsede ansættelser og styrke fastholdelsen af kvalificeret arbejdskraft. Herudover fortæller HR-chefen og de interviewede medarbejdere, at kurserne både har styrket

følelsen af fællesskab på tværs af virksomhedens ansatte, samt styrket medarbejdernes motivation og lyst til at efteruddanne og udvikle sig.

Som det fremgår af dette afsnit, benytter stort set alle de succesfulde SMV'er sig af et årshjul til at planlægge og tilrettelægge efteruddannelsesaktiviteterne. Der bliver dog benyttet forskellige typer af årshjul, hvor de mest systematiske årshjul indeholder både tidspunkt for afdækningen af kompetencebehov, planlægning og gennemførelse af kurser, mens andre årshjul primært har fokus på, hvornår eventuelle kurser kan ligge i forhold til virksomhedens drift. Hvordan årshjulet tilrettelægges, er brancheafhængigt, idet det planlægges efter virksomhedens travlhedsperioder. Uanset hvor travlt den enkelte virksomhed har, viser kortlægningen, at et årshjul er et effektivt greb, der bidrager til at efteruddannelsesaktiviteter planlægges og tilrettelægges årligt med udgangspunkt i virksomhedens drift.

## 5.2 UDDANNELSESUDVALG

Etablering af et uddannelsesudvalg er et identificeret greb, der på systematisk vis også bidrager til planlægningen af efteruddannelsesaktiviteter. Særligt blandt de lidt større SMV'er, hvor der kan være længere mellem medarbejdere og øverste ledelse, viser denne kortlægning, at det kan være gavnligt at nedsætte et uddannelsesudvalg. To af de succesfulde SMV'er, begge med omkring 100 ansatte, har nedsat et sådant uddannelsesudvalg. Udvalgene består, i begge virksomheder, af en lige fordeling mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter, hvor mindst én af medarbejderrepræsentanterne ydermere varetager hvervet som tillidsrepræsentant.

Hos de to SMV'er mødes udvalgene fire gange om året. Møderne skaber i første omgang mulighed for, at ledelsen kan præsentere deres idéer og strategier for virksomheden, og i den forbindelse få inputs fra medarbejdergruppen. Vigtigst af alt er dog, at møderne muliggør en fælles snak om kompetencebehov på tværs af stillinger og afdelinger, hvor alle perspektiver kan høres. Denne fælles drøftelse i udvalget, er med til at sikre en fælles retning for, og enighed om, den efteruddannelsesaktivitet som medarbejderne i virksomhederne efterfølgende deltager i.

Derudover bliver arbejdet i udvalgene fra medarbejderrepræsentanternes side ligeledes brugt på at anskueliggøre de eventuelle udfordringer, som nogle medarbejdere støder på ifm. efteruddannelsesaktiviteter. Dette er muligt idet tillidsrepræsentanten er en del af udvalget, og i kraft af sin rolle har et godt indblik i medarbejdernes ønsker og udfordringer.

Udvalget italesætter emnet, i håbet om, at man i fællesskab kan imødekomme de mere personlige udfordringer, som nogle medarbejdere oplever, når snakken falder på efteruddannelse. En medarbejderrepræsentant fra en af de to SMV'ers uddannelsesudvalg forklarer:

*I uddannelsesudvalget taler vi blandt andet om, hvad det er, der holder folk tilbage fra at tage afsted på uddannelse. I den forbindelse er vi meget løsningsorienteret. Vi har fx haft nogle kollegaer, der ikke følte sig trygge ved at tage af sted på uddannelse alene. Der vidste vi, at en løsning kunne være, at de kom afsted sammen med en anden. Den problematik snakkede vi om på et udvalgs møde, og nu har vi så sørget for, at man kan*

*komme afsted sammen med en kollega, hvis man ønsker det. (Medarbejder, industrivirksomhed, 101 ansatte).*

I de større SMV'er, med 100 eller flere ansatte, skaber udvalgs møderne også en ramme for en snak om relevansen af specifik fællesuddannelse for samtlige af virksomhedens medarbejdere. Hos industrivirksomheden med omkring 100 ansatte har uddannelsesudvalget, på forespørgsel blandt andet fra medarbejderrepræsentanterne, fx haft stort fokus på, at alle virksomhedens ansatte skal afsted på kursus i konflikthåndtering for at optimere samarbejdet i den daglige produktion.

En yderligere gevinst ved et uddannelsesudvalg er, at medarbejderrepræsentanterne uden for selve arbejdet i udvalget, ofte påtager sig en rolle som ambassadører for efteruddannelse. Derigennem kan repræsentanterne i deres daglige arbejde opfordre kollegaer til at søge viden om, og deltage i efteruddannelse. En medarbejder i en af SMV'erne, hvor der er nedsat et uddannelsesudvalg, fortæller følgende om en medarbejderrepræsentants væsentlige rolle i uddannelsesudvalgene:

*Jeg synes medarbejderrepræsentanterne i uddannelsesudvalget er virkelig gode til at skubbe lidt til os medarbejdere og sige 'Kom nu ud og få snust lidt til de andre steder'. (Medarbejder, industrivirksomhed, 101 ansatte).*

Mens et uddannelsesudvalg er et succesfuldt greb blandt de større SMV'er, så viser denne kortlægning, at der blandt SMV'er med færre end 100 ansatte, ikke er nedsat noget uddannelsesudvalg. Dog viser kortlægningen også, at det kan det være gavnligt for efteruddannelsesaktiviteten, at én eller flere medarbejdere i virksomheden, påtager sig rollen som uddannelsesambassadør. Ligesom tillidsrepræsentanten repræsenterer medarbejdernes side i uddannelsesudvalget, bliver denne rolle primært påtaget af tillidsrepræsentanterne i de små SMV'er. Tillidsrepræsentantens rolle som uddannelsesambassadør vil blive uddybet i sektion 7.3.

Som eksemplificeret i ovenstående, er uddannelsesudvalget et greb, der bidrager til den systematiske planlægning af efteruddannelsesaktiviteter. Dette skyldes, at der på uddannelsesudvalgs møder konkret bliver planlagt efteruddannelsesaktiviteter og udvekslet viden og behov for efteruddannelsesaktiviteter medarbejder og leder imellem.

### 5.3 OPSAMLING PÅ PLANLÆGNING AF UDDANNELSESAKTIVITETER

I anden fase af den systematiske uddannelsesplanlægning er fokus på den konkrete planlægning af efteruddannelsesaktiviteter. Her identificerer kortlægningen to konkrete greb, som virksomhederne benytter sig af.

Kortlægningen viser, at samtlige af de succesfulde SMV'er benytter sig af et årshjul til at planlægge efteruddannelsesaktiviteter og kurser. Årshjulet er et systematisk greb, der kan anvendes på tværs af virksomhedsstørrelser og brancher til at planlægge

efteruddannelsesaktiviteter, så de passer ind i den enkelte virksomheds drift. Undersøgelsen har identificeret fire former for årshjul, der benyttes blandt virksomhederne: 1) et sæsonbetonet årshjul, hvor medarbejdernes uddannelse planlægges til at ligge i driftskalenderens lavsæson; 2) afdelingsafhængigt, hvis der er flere afdelinger i en virksomhed, som ikke nødvendigvis har højsæson på samme tid; 3) et fast årshjul, hvor ledelsen har inddelt året i kortere perioder, hvori der i hver periode er fokus på en specifik kompetenceudvikling samt; 4) et fleksibelt årshjul, der gør, at SMV'erne kan udnytte kriser som fx COVID-19 på bedst mulig vis til at opkvalificere medarbejdergruppen. Indenfor visse brancher og erhverv, som fx folkeskoler og daginstitutioner, der ikke har en lavsæson, er det nødvendigt at supplere årshjulet med andre greb, fx afløserkorps, for at virksomheden kan lykkes med at kompetenceudvikle medarbejderne.

Et andet greb, der systematisk bidrager til planlægningen af uddannelsesaktiviteterne, er et uddannelsesudvalg, hvilket består af både medarbejder- og ledelsesrepræsentanter. På uddannelsesudvalgsmøder udveksler medarbejder- og ledelsesrepræsentanter viden, behov og ønsker for efteruddannelsesaktiviteter samt planlægger konkrete uddannelsesaktiviteter. Uddannelsesudvalget er et omkostningsfuldt greb, der kan benyttes på tværs af brancher. Kortlægningen viser, at det særligt er blandt de større SMV'er, at det kan være gavnligt at nedsætte et uddannelsesudvalg. Det skyldes, at der i større virksomheder ofte er længere mellem medarbejder og ledelse.

## 6. PRAKTISK GENNEMFØRSEL

Den tredje fase i systematisk uddannelsesplanlægning omhandler den praktiske gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter og kurser. Kortlægningen viser, at de succesfulde SMV'er ligeledes bruger en række systematiske greb og værktøjer til at understøtte og styrke medarbejdernes praktiske gennemførelse af kurserne. Den praktiske gennemførelse henviser til, at medarbejder får den tid og de ressourcer, som deltagelse i kurset kræver. Det kan eksempelvis være, at kurset ligger i arbejdstiden, eller at kurset geografisk ligger langt væk fra arbejdspladsen. Det kan også være, at medarbejderen har brug for ekstra fri eller anden hjælp for fagligt at kunne gennemføre kurset. Dette kapitel beskriver de tre mest centrale og tværgående greb, som er identificeret hos de succesfulde SMV'er.

### 6.1 HÅNDHOLDT PLANLÆGNING

Som tidligere beskrevet viser kortlægningen, at ledelsen spiller en afgørende rolle både i forhold til afdækningen af kompetencebehov og planlægningen af efteruddannelsesaktiviteter. Det samme gør sig gældende med den praktiske gennemførelse, hvor ledelsens planlægning og støtte er essentiel for at sikre medarbejdernes gennemførelse af uddannelsesaktiviteterne. De interviewede medarbejdere understreger, at en nærværende ledelse, der hjælper med at planlægge hverdagen og støtter op om forløbet, er afgørende for, at medarbejderne får en god oplevelse og gennemfører de tilmeldte kurser. Dette afsnit beskriver, hvordan ledelsens håndholdte planlægning er et godt greb, der understøtter og styrker den praktiske gennemførelse af kurser.

De interviewede medarbejdere lægger først og fremmest vægt på, at deres nærmeste leder hjælper dem med at tilpasse deltagelsen i efteruddannelsesaktiviteter til arbejdstiden, samt til deres privat liv. Dette betyder, at den nærmeste leder giver medarbejderne fri, hvis kurset ligger i arbejdstiden, og har ansvaret for at finde en afløser eller planlægge arbejdet omkring de øvrige medarbejdere, så de ikke mærker manglen på arbejdskraft. Medarbejderne italesætter, at de kan tale med deres ledelse om, hvordan kurset skal planlægges, evt. i forhold til at hente eller bringe børn, og flere medarbejdere fortæller, at de har fået lov at tage aftenkurser, da dette passede bedre med deres privatliv.

Uanset om kurset ligger i eller udenfor arbejdstiden understreger medarbejderne, at det er vigtigt at ledelsen er lydhør i forhold til at give medarbejderen fri fra arbejde i det antal timer, som medarbejderen bruger fysisk på kurset. Hvis ledelsen er lydhør og hjælper den enkelte med at planlægge sin tid, er medarbejderne til gengæld villige til at lægge det ekstra arbejde, som det kræver at forberede sig til kurserne:

*Jeg har skrevet opgaver og læst i min fritid. Jeg kan godt høre på en af mine yngre kollegaer, der har små børn, at det kan være en udfordring, men jeg synes, der har været mulighed for at tilpasse det. Og hvis du fortæller, at du skal afsted, så tænker ledelsen det ind i arbejdsplanlægningen. (Medarbejder, servicebranchen, 130 ansatte).*

Medarbejderen i citatet fortæller, hvordan hun har brugt sin fritid på at lave opgaver og læse, mens ledelsen har hjulpet med at planlægge kurserne i forhold til den enkeltes arbejdstid. Kortlægningen viser, at ledelsen i en række af casene løbende følger op med medarbejderne, for at sikre at de har tid og overskud til at gennemføre uddannelsen. Flere medarbejdere understreger, at det er vigtigt at kunne gå til sin ledelse, hvis man har travlt og har brug for fri til en eksamen eller lignende.

*Min leder ringede og spurgte, hvordan det gik på kurset og om det var fint. For det meste spurgte hun ind til det hele. Hun var altid med indover, hvad det var, vi havde snakket om på kurset, og om jeg kunne følge med og havde tid til det hele. (Medarbejder, servicebranchen, 120 ansatte).*

Som det fremgår af citatet ovenfor, følger ledelsen i nogle tilfælde den enkelte medarbejder meget tæt, for at sikre, at vedkommende kan følge fagligt med og har tid og overskud til at gennemføre uddannelsen.

Kortlægningen har endvidere vist, at enkelte af de succesfulde virksomheder også stiller virksomhedsbiler til rådighed, når medarbejderne skal afsted på uddannelse:

*De vælger at betale uddannelsen for os, og de stiller en firmabil til rådighed for transport. De sørger for, at der stadig er mulighed for frokost, mens man er afsted. Så man skal egentlig bare selv sørge for at møde op. Alt det praktiske og økonomiske, det står de for. (Medarbejder, industribranchen, 129 ansatte).*

Hvis en husstand med børn har en bil, kan det være en udfordring for hverdagens logistik, hvis den bliver brugt til transport frem og tilbage fra kurser frem for indkøb. Når enkelte af virksomhederne derfor stiller en bil til rådighed, skyldes det erfaring med, at en ekstra bil i ligningen kan være med til at fjerne de sidste barrierer i forhold til medarbejdernes deltagelse i efteruddannelse – særligt for medarbejdere med børn og en omfangsrig hverdagslogistik.

Håndholdt planlægning er et greb der benyttes på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser. Grebet er især brugbart blandt medarbejdergrupper, hvor uddannelseseltilliden ikke er særlig høj. Dette er ofte tilfældet blandt ufaglærte grupper. Derudover er grebet også særligt brugbart i forhold til at få medarbejdere til at deltage i de formelle kompetencegivende kursus, der strækker sig over længere tid. Der er behov for håndholdt planlægning, for at medarbejderen ikke skal føle sig overvældet eller fanget mellem uddannelse og arbejde.

## **BITZER ELECTRONICS: LEDELSESMÆSSIG INCITAMENT SIKRER KOMPETENCEUDVIKLING HOS MEDARBEJDERE**

Hos den danske afdeling af BITZER Electronics er der ansat 125 medarbejdere, som er med til at udvikle og sælge styring til køle- og reguleringsmaskiner. I BITZER Electronics har man fokus på kompetenceudvikling, og her lykkes de hvert år med at sende mange af deres medarbejdere afsted på efteruddannelsesaktiviteter. Det er primært afdelingslederne, der har ansvar for at dette sker.

I løbet af foråret har afdelingslederne tre måneder til at afholde samtaler og lægge planer med medarbejderne om, hvad de gerne vil på uddannelsesfronten. Dernæst skal lederne skrive ind i et system, hvilke kurser og behov den enkelte medarbejder har, samt om medarbejderen er tilmeldt eller hvornår de planlægger at blive tilmeldt. Efterfølgende skal lederen så opdatere inde i systemet, når medarbejderne har gennemført de valgte kurser. Dette bliver brugt, så virksomheden har et overblik, men også så afdelingslederne kan holdes ansvarlig:

*Vi har i virksomheden en målsætning om, at 85 % af de aftaler, der bliver lavet i løbet af foråret, de skal være gennemført når vi rammer foråret igen. Så går vi ind i ledergruppen og ser på KPI'er i forhold til, om den målsætning er nået i de enkelte afdelinger" (Leder).*

Den årlige opfølgning i ledergruppen sammen med HR og den generelle opmærksomhed i virksomheden omkring kompetenceudvikling gør, at afdelingslederne prioriterer at få meldt deres medarbejdere til efteruddannelser.

## 6.2 AFLØSERKORPS

Et andet greb, der sikrer den praktiske gennemførelse af kurser og efteruddannelsesaktiviteter, er at ansætte vikarer og afløsere, så hverken de medarbejdere, der er afsted på kursus eller dem tilbage på arbejdspladsen mærker et ekstra pres. Kortlægningen viser, at kun ganske få SMV'er gør brug af denne mulighed. For de helt små virksomheder kan det bedre betale sig at bruge kræfterne på at planlægge arbejdstiden helt ned i detaljen og evt. nedsætte produktionen i en periode. Omvendt viser kortlægningen, at det særligt for flere af de offentlige organisationer ikke er muligt at tilpasse kurserne helt til arbejdstiden, da den almindelig drift kræver et vis antal medarbejdere. Disse virksomheder gør brug af vikarer og afløsere for at sikre den praktiske gennemførelse af kurserne.

To af de offentlige organisationer gør brug af vikarer, når primærmedarbejdere skal afsted på kursus i arbejdstiden. Lederne ser det som et grundvilkår, da der er behov for alle medarbejderne på gulvet. Begge ledere peger på, at det er omkostningsfuldt at finde og ansætte vikarer, men de har begge fokus på at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft og fastholde nye medarbejdere. Således bliver arbejdet med at ansætte vikarer en del af en større strategi, der ligeledes handler om at finde kvalificeret arbejdskraft til senere, og fastholde vikarerne, som en del af arbejdspladsen:

*Der går jo tid til ansættelsessamtaler, når der er 4-5 medarbejdere, der skal ind og læse, og vikarerne så skal ind og læse og så kun kan nogle enkelte dage. Men vi er blevet bedre*



*til at holde fast i vikarerne og tiltrække den kvalificerede arbejdskraft. (Leder, offentlig organisation, 54 ansatte).*

Som det fremgår af citatet, arbejder den offentlige organisation på både at tiltrække og fastholde kvalificeret medarbejdere, samtidig med, at de lykkedes med at opkvalificerer deres medarbejdere.

Afløserkorps er et greb, der er nødvendigt for nogle virksomheder at gøre brug af, for at kunne opkvalificere deres medarbejdere. Disse virksomheder er kendetegnet ved, at de ikke har en høj og lavsæson, og som derfor ikke har et årshjul, der gør plads til efteruddannelsesaktiviteter, som i fx daginstitutioner. Ved at benytte et afløserkorps kan de skabe den fornødne plads, der er behov for i driften, for at medarbejderne kan blive opkvalificeret.

### 6.3 KOLLEKTIVE KURSER OG MAKKERPAR

Kortlægningen har identificeret et tredje greb på tværs af de succesfulde SMV'er, som understøtter den praktiske gennemførelse af kurser og aktiviteter. En række af de interviewede leder fortæller, at de i flere tilfælde har svært ved at motivere de medarbejderne, der ikke har været på skolebænken længe, er i tvivl om de har evnerne til en faglig uddannelse eller ikke kan se, hvad de får ud af efteruddannelsesaktiviteter. Disse virksomheder er begyndt at tilbyde kollektive kurser for hele afdelinger eller virksomheden, samt sende medarbejderne afsted på kurser to og to, for at styrke gåpåmodet, øge motivationen og understøtte gennemførelsen af kurserne.

Brugen af fælles kursusdage ses både i de små og mellemstore virksomheder, samt på tværs af brancherne i kortlægningen. Kurserne handler ofte om at styrke samarbejdet eller visionerne på tværs af en virksomhed, og en række af virksomhederne har derfor arbejdet med forskellige personlighedsprofiler, eks. DISC-profiler samt teambuildings-dage. En medarbejder fortæller i citatet nedenfor om fælles kurser, som deres virksomhed planlægger årligt:

*Jeg ved, at de for et par år siden indførte, at der skulle være en dag om året, hvor man blev samlet på tværs af virksomheden. Her fik man lavet DISC-profiler, og her præsenterede virksomheden økonomien mm. Det har de sådan set haft en gang om året. Det har været på tværs af hele virksomheden. Det er en god og nyttig måde, at gøre noget godt, skabe fællesskab og motivation. (Medarbejder, servicebranchen, 130 ansatte).*

Herudover understreger flere af lederne, at det at lave fælles uddannelsesdage, som alle medarbejdere skal deltage i, bidrager til, at alle medarbejdere føler sig som en del af virksomheden og dermed kan få blod på tanden til at tage mere efteruddannelse. På samme måde benytter virksomhederne muligheden for at sende to og to afsted på kursus, som en støtte særligt til de medarbejdere, som er fagligt usikre. Kortlægningen viser, at grebet særligt anvendes blandt de ufaglærte og faglærte medarbejdere, hvor traditionen for efteruddannelse er mindre. I citatet nedenfor, fortæller en leder:

*Jeg har lovet, at de kommer afsted to og to. Der er nogle der siger, at de måske ikke er så glade for at komme afsted, men at de gerne vil, hvis det bliver sammen med en kollega.*



*Det er fint. Så finder vi ud af det! Der skal ikke være nogen problemer i det. (Leder, industrivirksomhed, 101 ansatte).*

Herudover kan det i visse tilfælde være en fordel for planlægningen af arbejdstiden at sende medarbejderne afsted to og to. Dette ses fx i bygge og anlægsbranchen, hvor de ansatte udfører arbejdsopgaverne to og to, og det er derfor lettere, at sende dem afsted på kurser i deres vante hold, når det passer med opgaverne.

Grebet makkerpar er et effektivt greb, der kan implementeres på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser. Grebet er især nyttigt blandt faglærte og ufaglærte, som er faggrupper der ofte har lav uddannelsesselvillid. Kollektive kurser fordrer motivation og fastholdelse blandt medarbejderne, men modsat makkerpar, er dette greb mere ressourcekrævende at benytte.

### **TRÆ & BUSK: MAKKER-ORDNING SKABER UDDANNESELVTILLID OG FORDRER DELTAGELSE I EFTERUDDANNELSER**

Træ & Busk er en lille anlægsgartnerivirksomhed, der flere gange har vundet prisen som Danmarks bedste anlægsgartner. Træ & Busk har en medarbejderstab på 11-15 fastansatte, og i virksomheden bliver det prioriteret, at alle medarbejdere kommer afsted på efteruddannelse mellem to til fem uger per år. Selvom der traditionelt set inde for bygge- og anlægsbranchen ofte ikke er stor tilslutning og/eller motivation for at komme afsted på efteruddannelse fra medarbejdernes side, lykkes det Træ & Busk at få sendt både deres faglærte og ufaglærte medarbejdere afsted på årlig basis.

Lederen i Træ & Busk kender sine medarbejdere og er bevidst om, at flere af dem kan have lav uddannelsesselvillid og uddannelsesmæssige udfordringer, hvilket kan afholde dem fra at tage afsted. Af denne grund gør Træ & Busk brug af en makker-ordning, og planlægger efteruddannelserne således, at medarbejderne bliver sendt afsted med en makker, de er tryk ved:

*Vi vil næsten altid sende makkerparrene afsted sammen. De er altid to eller tre pr. team, og den medarbejder, der kan læse, kan så for eksempel hjælpe og støtte op om den medarbejder, der ikke kan, når de er afsted. (Leder).*

Ved systematisk at sammensætte teams af medarbejdere, der bliver sendt afsted på efteruddannelse, sikres det, at medarbejderne er mere tryk ved at tage afsted, da de kan hjælpe og støtte hinanden, såfremt der er behov for det. Af samme årsag indgår medarbejderne så vidt muligt også altid i det samme team eller makkerpar.

## **6.4 OPSAMLING PÅ PRAKTISK GENNEMFØRSEL**

Den tredje fase af systematisk uddannelsesplanlægning omhandler den praktiske gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter og kurser. Kortlægningen har identificeret tre greb, som benyttes på tværs af SMV'erne til at understøtte medarbejdernes praktiske gennemførelse af kurser.

Af kortlægningen fremgår det, at ledelsens involvering er essentiel for at sikre medarbejdernes gennemførelse af uddannelsesaktiviteter. Grebet håndholdt planlægning refererer til en nærværende ledelse, der hjælper med at planlægge hverdagen og støtter op om forløbet, hvilket er afgørende for, at medarbejderne føler motivation og gennemfører de tilmeldte kurser. Grebet er især relevant at benytte hos de faglærte og ufaglærte faggrupper, der ofte ikke har en høj uddannelsesselvillid. Endvidere er grebet især anvendeligt, når medarbejderne skal deltage i et formelt kompetencegivende kursus, der strækker sig over længere perioder. Grebet er omkostningsfuldt, da det er tidsmæssigt krævende for den nærmeste leder, hvorfor det også er nemmest anvendeligt i de små SMV'er. Hvis håndholdt planlægning skal benyttes i de større virksomheder, er det en prioritering, som virksomheden skal være villig til at lave.

Et andet understøttende greb, der muliggør medarbejdernes praktiske gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter, er afløserkorps. Dette kan benyttes til at sikre, at der ikke bliver lagt ekstra pres på de medarbejdere, der opretholder driften, mens deres kollegaer er afsted på uddannelse. Kortlægningen viser, at kun ganske få SMV'er benytter sig af dette greb. For de små virksomheder kan det bedre betale sig at bruge kræfterne på at planlægge arbejdstiden helt ned i detaljen og evt. nedsætte produktionen i en periode. Kortlægningen viser endvidere, at det for flere af de offentlige organisationer ikke er muligt at tilpasse efteruddannelsesaktiviteterne helt til arbejdstiden, da den almindelig drift kræver et vist antal medarbejdere. Her bliver afløserkorps tænkt ind i en større strategi med fokus på tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

Afslutningsvist viser kortlægningen, at kollektive kurser og dét at sende medarbejderne afsted på uddannelse i makkerpar er greb, der har positiv indflydelse på gennemførelsen af efteruddannelsesaktiviteter blandt medarbejderne. Grebene motiverer særligt de medarbejder, der ikke har været på skolebænken længe, og som deraf er i tvivl om, de har kompetencerne til en faglig opkvalificering. Grebene er således med til at styrke gåpåmodet og på den vis understøtte gennemførelsen af kurserne. Grebet makkerpar er ikke særlig omkostningsfuldt at implementere, og kan benyttes på tværs af brancher og størrelser, hvorimod kollektive kurser er mere ressourcekrævende at gøre brug af.

## 7. OPFØLGNING OG INSPIRATION

Fjerde fase af den systematiske uddannelsesplanlægning handler om systematisk opfølgning af efteruddannelsesaktiviteter, efter at medarbejderne har været afsted. Dette indebærer, at efteruddannelsesaktiviteterne ikke blot slutter, når kurset er ovre, men at medarbejderne bringer viden og erfaringer med tilbage på arbejdspladsen. Kortlægningen viser, at virksomhederne generelt arbejder mindre systematisk i denne fase. Selvom det er tilfældet, er der stadig blevet identificeret specifikke greb, som virksomhederne gør brug af, til at følge op på, hvad medarbejderne har lært på kurserne. Dette kommer i sidste instans til udtryk ved, at de nye kompetencer, som medarbejderne har tillært sig gennem efteruddannelsesaktiviteterne, anvendes i daglig praksis.

Fælles for SMV'erne er, at de systematisk følger op på medarbejdernes efteruddannelsesaktiviteter gennem synliggørelse. Dette betyder, at opfølgningen ikke nødvendigvis sker i et lukket rum - leder og medarbejder imellem - men derimod gennem vidensdeling, hvor de kompetencer og værktøjer som medarbejderen har tillært sig på kurset, synliggøres og videreformidles til andre medarbejdere. Selvom den overordnede tilgang til opfølgningen af efteruddannelsesaktiviteter er den samme hos alle SMV'erne, er det forskelligt hvilke konkrete greb, virksomhederne benytter sig af til at facilitere opfølgningen. Indeværende afsnit vil beskrive de forskellige greb, som de succesfulde SMV'er benytter sig af til at sikre en systematisk opfølgning af efteruddannelsesaktiviteterne.

### 7.1 TAVLEMØDER TIL VIDEREFORMIDLING

Kortlægningen viser, at der hos flere af SMV'er bliver afholdt tavlemøder med henblik på systematisk opfølgning af efteruddannelsesaktiviteterne. Tavlemøderne varierer i form, men har det overordnede formål, at medarbejderen, der har deltaget i en efteruddannelsesaktivitet, videreformidler viden omkring kurset til de andre ansatte og ledere. Tavlemøder er et greb, der primært bliver brugt blandt de større SMV'er, og indebærer, at medarbejderne fortæller om oplevelsen og udbyttet af det enkelte kursus.

Hos nogle af SMV'erne er det et krav at medarbejderne holder præsentationer, når de har deltaget i efteruddannelsesaktiviteter, hvor det hos andre virksomheder blot er kutyme at gøre dette. Hos tre af SMV'erne i hhv. service- og industribranchen samt i den offentlige sektor er tavlemøderne drevet af ledelsen, og det at videreformidle er derfor en integreret del af arbejdskalenderen. En leder fra en af de tre SMV'er fortæller følgende om deres tavlemøder:

*Dem der har været afsted på kursus, de fortæller om det til tavlemøderne hver 14. dag. Det er her, de kan få givet al information videre. Andre medarbejdere kan så lytte til nogle, der fortæller, at de har været glade for at være afsted, og så tænke, at det vil de også selv. Det handler faktisk om at høre de gode historier. Dem, der er har været afsted siger tit 'Ey, prøv lige at tage de her kurser, for det giver altså mening'. (Leder, industrivirksomhed, 101 ansatte)*

Som det fremgår i citatet, ligger der fra ledelsens side både et fagligt og et inspirerende motiv

bag medarbejdernes formidling omkring efteruddannelsesaktiviteter. Disse motiver går igen ved alle SMV'er, der systematisk inkorporerer præsentationerne i deres faste tavlemøder eller lignende fællesmødekonstellationer. Hos nogle af virksomhederne bliver der afholdt præsentationer til møder for alle medarbejdere, hvor det i andre virksomheder bliver afholdt i de enkelte afdelinger. Dette afhænger af størrelsen og organisationsstrukturen hos den enkelte virksomhed.

Mens tavlemøderne hos størstedelen af de succesfulde SMV'er primært går ud på at fortælle om kurset og den nye læring, handler møderne hos enkelte af virksomhederne om at videregive læring og erfaringer med at benytte den nye viden i praksis. Helt konkret betyder det, at medarbejderen, der har været afsted på efteruddannelse, først fortæller om kurset og erfaringerne et stykke tid efter at vedkommende er kommet tilbage på arbejde, og har erfaringer med at anvende den nye viden i praksis. Ved tavlemødet kan medarbejderen således både dele udpluk af den tillærte viden, samt inspirere og motivere gennem konkrete eksempler på, hvordan den nye viden bidrager til arbejdsopgaver, kvaliteten af arbejdet eller har givet nye arbejdsopgaver og ansvarsområder. Det skal bemærkes, at ledelsen her spiller en stor rolle i forhold til at understøtte, at medarbejderen får anvendt den nye viden i praksis og således har relevante erfaringer at dele på tavlemøderne.

## BIRKERØD SKOLE: MANDAGSMØDER OG OPFØLGNING I PRAKSIS

Birkerød Skole er en folkeskole, der sætter en dyd i udvikling. Dette er ikke blot relateret til eleverne, men også til medarbejderne, der allerede i deres ansættelsessamtaler bliver gjort opmærksom på, at alle medarbejdere på skolen er indstillet på at ville udvikle og forbedre sig. Denne konstante udvikling fordres på baggrund af et læringsprincip, der indbefatter at alle medarbejdere skal lære fra sig, selv være i læring og derfor også lære af hinanden:

*"Altså vi underviser børnene, men det er også hele tankegangen, at vi skal undervise hinanden" (Lærer i udskolingen).*

Derfor er det integreret på skolen, at alle medarbejdere, der har været afsted på efteruddannelse, videreformidler og lærer det fra sig som de selv har lært på kurset. Dette gøres systematisk på de ugentlige mandagsmøder, hvor alle lærerne er til stede. Her er det et fast punkt, at de medarbejdere, der har været afsted på kursus, skal præsentere viden og nye metoder for de øvrige ansatte.

På Birkerød skole er hele læringsfundamentet, at man skal være procesorienteret, og dermed kan man aldrig stoppe med at udvikle sig og lære. Derfor er det vigtigt, at ny læring bliver anvendt i praksis, og at der bliver fulgt op på det, medarbejderne har lært. Dette understreges af skolelederen:

*"Det er det, der er det helt centrale for os. Hvis man ikke bliver grebet af sin leder, når man kommer hjem fra efteruddannelse og får indarbejdet den nye viden i skolens praksis, så er det spild af penge".* Måden hvorpå skolen sikrer sig, at viden bliver anvendt i praksis, er blandt andet ved at ledelsen kommer rundt i klasserne: *"Min chef og andre konsulenter er også med ude i praksis for at se, om det hænger sammen, det vi har lært – og om vi bruger det" (Lærer i udskolingen).*

Ledelsen er meget involveret i, hvorvidt de kurser medarbejderne deltager i, bidrager med ny læring og nye kompetencer blandt lærerteamet. Ved at observere i klasserne, kan de se, hvorvidt medarbejderne lykkes med at omsætte viden til praksis, og evt. igangsætte understøttelse til medarbejderne, så de lykkes og dermed sikre sig, at dét, de lærer på uddannelserne bliver en del af skolens nye forbedrede praksis, og ikke går til spilde eller blot bliver en del af en enkel medarbejders praksis.

Hvor opfølgningen og videreformidling af efteruddannelses-aktiviteterne hos nogle virksomheder er systematisk indlejret i fællesmøder, er det hos andre SMV'er i stedet noget, der automatisk sker i løbet af hverdagen. Dette ses blandt andet hos en af de større SMV'er fra den offentlige sektor:

*Medarbejderne fortæller i løbet af hverdagen. Det gode er, at de fortæller, hvad de har lært. Når folk har været afsted, så snakker man også om det; hvad de har lært og hvordan det var. Man kan jo bruge det til sidemandsoplæring bagefter. (Leder, offentlig organisation, 98 ansatte).*

Som det fremgår af citatet, er det almindeligt at medarbejderne fortæller om deres oplevelser med de kurser de har deltaget i. Modsat tavlemøderne, sker dette automatisk i løbet af arbejdsdagen, hvilket lederen der udtaler sig i ovenstående citat, efterfølgende påpeger, ikke nødvendigvis er den bedste måde at sikre opfølgning på. Derfor har de fra ledelsessiden også

tanker om at implementere tavlemøder, da de er bevidste om, at sådanne møder sikrer systematisk opfølgning, og dermed også at der ikke er noget viden der går tabt.

På tværs af brancher viser kortlægningen, at fortællinger og afrapportering på tavlemøder, er et greb som flere af de større SMV'er benytter sig af, til at sikre opfølgning af efteruddannelsesaktiviteterne. Det er en måde hvorpå det for de andre medarbejdere bliver synliggjort hvad medarbejderen har lært på kurset, og dermed får en idé om, hvilke kurser det er muligt at komme afsted på. Selvom tavlemøderne ikke direkte får medarbejdere afsted, er sådanne møder med til at fjerne mulige barrierer for medarbejdere, der ikke nødvendigvis har de bedste oplevelser med skolebænken, og på den vis er opfølgningerne med til at inspirere og motivere medarbejdere til at komme afsted.

## 7.2 PEER-TO-PEER ERFARINGSUDVEKSLING

Et andet identificeret greb, der bliver brugt til at synliggøre efteruddannelsesaktiviteterne og inspirere andre medarbejdere til at tage afsted, er peer-to-peer erfaringsudveksling. Som et succesfuldt greb, fungerer peer-to-peer erfaringsudveksling meget lig informationsdelingen på tavle- eller fællesmøder som beskrevet i foregående afsnit. I begge tilfælde er udvekslingen af erfaringer med til at inspirere andre medarbejdere til at deltage på efteruddannelse. Kortlægningen viser, at flere af de succesfulde SMV'er har stort fokus på en mere uformel erfaringsudveksling, som kan opstå, når der i virksomheden tales åbent om den konkrete efteruddannelsesaktivitet, men også om de muligheder, opkvalificeringen kan afstedkomme. En HR-chef fra en SMV i servicebranchen udtaler blandt andet, at det kan fordre andre medarbejders interesse i efteruddannelse:

*Nogle gange handler det om, at man snakker højt om, at en medarbejder er i gang med en uddannelse. For andre medarbejdere kan der være noget afsmittende i det. Jeg tror det kan hjælpe, at man snakker højt og åbent om det på tværs - selvfølgelig efter aftale med den enkelte medarbejder. Det handler om, at man får synliggjort, hvilke muligheder, der er for udvikling. (HR-chef, servicebranchen, 50 ansatte).*

I forlængelse af ovenstående citat forklarer medarbejderne fra samme SMV, at det har inspireret og motiveret dem til at undersøge og tage af sted på efteruddannelse, når de i det daglige arbejde har talt med kollegaer om deres erfaringer med forskellige former for efteruddannelse.

Når der bliver talt om efteruddannelse på daglig basis i smalltalken mellem kollegaer, så er det ydermere med til at skabe en kultur, hvor efteruddannelse ikke opfattes som noget fremmedgørende. Tværtimod kan den daglige omtale af kompetenceudvikling og specifikke kurser være med til at afklare forventninger om og afmystificere evt. personlige forbehold og udfordringer ved deltagelsen i efteruddannelse. En medarbejder fra en større industrivirksomhed udtaler i den forbindelse:

*Når man hører andre fortælle om deres oplevelser, så finder man ud af, at det ikke er farligt at være afsted på efteruddannelse. Det er hyggeligt og man starter fra scratch. Og det er jo ikke alle sammen kurser med eksaminer. Alle har jo bestået. Det er ikke farligt! (Medarbejder, industribranchen, 101 ansatte)*

Når medarbejderne fortæller højt og åbent om erfaringerne med og udbyttet af deres efteruddannelse, kan det altså fungere som et motiverende greb i forhold til at få flere medarbejdere afsted på efteruddannelse. I den forbindelse bliver det tydeligt, hvordan systematisk uddannelsesplanlægning udgøres af fire faser, der tilsammen er med til at sikre medarbejdernes adgang til efteruddannelse i praksis. Når én medarbejder har været afsted på efteruddannelse, kan erfaringerne herfra bruges til at motivere flere til at deltage i efteruddannelsesaktiviteter. I forlængelse heraf viser kortlægningen, at flere af lederne blandt de succesfulde SMV'er løbende er opmærksomme på at sende en medarbejder, der enten er interesseret i eller forbeholden i forhold til en uddannelsesaktivitet, i retning af andre medarbejdere, der har erfaring med samme aktivitet.

Af kortlægningen fremgår det, at flere af de succesfulde SMV'er aktivt opfordrer medarbejderne til at tale med hinanden om efteruddannelse. I forlængelse heraf kan ledelseslaget i SMV'erne med fordel opfordre to medarbejdere til at tale sammen, hvis den ene viser interesse i et kursus, som en anden medarbejder tidligere har deltaget i. Derved opstår peer-to-peer erfaringsudvekslingen. Udvekslingen af uddannelseserfaringer kan fx også ske gennem såkaldte rollemodeller, som kan være medarbejdere i virksomheden, der som følge af opkvalificering har fået nye opgaver og mere ansvar.

## 7.3 OPSAMLING PÅ OPFØLGNING OG INSPIRATION

Fjerde og sidste fase af den systematiske uddannelsesplanlægning omhandler opfølgningen på efteruddannelsesaktiviteterne, når medarbejderne har været afsted. Kortlægningen viser, at samtlige SMV'er følger op på medarbejdernes uddannelsesaktiviteter gennem synliggørelse, hvilket samtidig inspirerer de resterende medarbejdere. Kortlægningen identificerer i denne fase tre greb.

Til at synliggøre udbyttet af efteruddannelsesaktiviteterne benytter flere af de succesfulde SMV'er tavle- eller fællesmøder. Dette greb skaber mulighed for, at den enkelte medarbejder, der har deltaget i en uddannelsesaktivitet, kan videreformidle sin erfaring og udbyttet af den enkelte aktivitet over for sine kollegaer. Kortlægningen viser, at tavlemøderne primært benyttes hos de større SMV'er på tværs af brancher. Grebet kan dog integreres i allerede eksisterende møder og er derfor ikke et omkostningsfuldt greb, der kan benyttes i alle størrelser af virksomheder.

Flere af SMV'erne i denne kortlægning benytter sig ydermere også af en form for peer-to-peer erfaringsudveksling, hvor medarbejderne i deres daglige arbejde italesætter udbyttet ved efteruddannelse, og samtidig afmystificerer evt. personlige forbehold ved efteruddannelse. Grebet er med til at skabe en kultur i virksomheden, hvor der snakkes højt om efteruddannelse og oplevelserne hermed. Peer-to-peer erfaringsudveksling er ikke omkostningsfuldt at benytte, og bidrager til at afmystificere efteruddannelsesaktiviteterne, hvorfor grebet er særlig relevant blandt de faglærte og ufaglærte faggrupper.

# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149  
1620 København V.  
office@oxfordresearch.  
dk

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
post@oxford.no

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrlandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
office@oxfordresearch.  
se

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6kr.  
00100 Helsinki  
office@oxfordresearch.  
fi

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics  
SIA Kr.Valdemara 23-  
37, k.2  
LV-1010, Riga  
info@oxfordresearch.lv

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o  
ENSR 5. Rue  
Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
office@oxfordresear  
ch.eu