



**Kompetenceudvikling i virksomheder med særligt fokus på kortuddannedes opkvalificering**

**Litteraturstudium**

**København januar 2009**

## Forord

Dette litteraturstudie kortlægger eksisterende dansk og international viden om kompetenceudvikling for kortuddannede i forskellige virksomheder. Litteraturstudiet beskæftiger sig også med virksomhedernes relationer til VEU-udbydere.

Litteraturstudiet indgår som en del af undersøgelse 2 i opgave 2.5 i NCK's undersøgelsesprogram, *Kompetenceudvikling i virksomheder med særligt fokus på kortuddannedes opkvalificering*.

Litteraturstudiet skal i første omgang tjene som vidensgrundlag for det videre arbejde med undersøgelse 2, hvor vi vil foretage en empirisk afdækning af, hvordan uddannelsesplanlægning i virksomhederne foregår.

Litteraturstudiet er udarbejdet af Lektor Morten Lassen og adjunkt Anja Viegh Jørgensen begge CARMA, Aalborg Universitet

Bjarne Wahlgren  
Centerleder for NCK  
Februar 2009

### Om NCK

Nationalt Center for Kompetenceudvikling indsamler, dokumenterer og formidler viden om metoder og redskaber, der anvendes til at planlægge og gennemføre VEU og kompetenceudvikling i offentlige og private virksomheder.

I opgaven med at indsamle, dokumentere og formidle viden om kompetenceudvikling indgår medarbejdere fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, Videncenter for Uddannelses- og Erhvervsvejledning, AKF, CARMA, Aalborg Universitet og fra Nationalt Videncenter for Realkompetencevurderinger.

Besøg [www.ncfk.dk](http://www.ncfk.dk)

## Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse .....	3
1. Indledning.....	4
1.1. Litteraturstudiets tilrettelæggelse .....	4
2. Opsummering.....	6
2.1. Udviklingsorientering i forhold til virksomheder og uddannelsesinstitutioner .....	6
2.2. Udviklingsorientering i forhold til samarbejds- og netværksrelationer .....	6
2.3. Udviklingsorientering i forhold til kortuddannede ansatte.....	7
2.4. Udviklingsorientering i forhold til både ledelse og kortuddannede ansatte .....	8
2.5. Udviklingsorientering i forhold til uddannelsesinstitutioner.....	9
3. Resultaternes betydning for det videre arbejde .....	10
4. Nationale studier .....	11
4.1. Samarbejde mellem ledelse og ansatte.....	11
4.2. Fokus på de kortuddannede ansatte .....	12
4.3. Fokus på samarbejds- og netværksrelationer.....	15
4.4. Fokus på skolerelationer.....	20
4.5. Fokus på virksomhedssiden .....	24
5. Internationale studier .....	30
5.1. Nordisk projekt om arbejdspladslæring (Sverige, Norge, Finland).....	30
5.2. Engelsk artikel om arbejdspladsen som læringsarena og uddannelse skal være et kollektivt gode .....	31
5.3. Leonardo-II-projekter (Østrig, Tjekkiet, Frankrig, Tyskland, Italien, Litauen).....	32
5.3.1. Samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesleverandører.....	33
5.3.2. Human Ressource Development i Østrig .....	33
5.3.3. VEU i tyske virksomheder .....	36
5.3.4. VEU i virksomheder i Den Tjekkiske Republik .....	38
5.3.5. Human Ressource Development i Litauen .....	39
5.3.6. Personaleudvikling i virksomheder i Frankrig.....	40
5.3.7. VEU-aktiviteter i Italien.....	41
5.3.8. Nyttig viden – samlet opsummering af leonardo-II-projekterne .....	42
5.4. European Industrial Relations observatory online (EIRO).....	43
6. Oversigtstabel.....	44
7. Litteratur.....	51

## 1. Indledning

Formålet med denne litteraturoversigt er at tilvejebringe viden, som kan understøtte det videre arbejde med undersøgelse 2, hvor der vil blive foretaget en empirisk afdækning af en række hovedvarianter for, hvordan uddannelsesplanlægning i virksomhederne kan foregå med dels aktiv inddragelse af de kortuddannede og dels med involvering af ekspertbistand bl.a. fra uddannelsesinstitutionernes side med henblik på at kvalificere det mest relevante VEU-udbud.

Undersøgelse 2 i opgave 2.5 søger at afdække generelle handlebetingelser og adfærdsmønstre i virksomhedernes personalepraksis med særlig henblik på deres ageren i forhold til VEU for kortuddannede. I den forbindelse er det en hovedbestræbelse at identificere tre typer virksomheder:

- Virksomheder hvor både ledelse og ansatte er udviklingsorienteret
- Virksomheder hvor enten ledelse eller ansatte er udviklingsorienteret
- Virksomheder hvor hverken ledelse eller ansatte er udviklingsorienteret

I alle tre situationer gælder der meget forskellige afsæt for at opdyrke øget VEU-aktivitet. Afsættet for denne undersøgelse er at betragte virksomheden som organisation og indenfor denne forståelsesramme at fokusere på VEU-forholdene for de kortuddannede. Det er ligeledes en præmis, at medarbejderinddragelse ikke mindst for kortuddannede er en afgørende forudsætning for tilvejebringelse af vellykkede opkvalificeringsforløb.

Undersøgelse 2 vil analysere de former for behovsafdækning virksomhederne tager i brug samt se på behovene i forhold til de forskellige faser i personalearbejdet; rekruttering, fastholdelse, udvikling og afvikling af medarbejdere. Desuden vil undersøgelsen se på hvilke hovedvarianter af uddannelsesplanlægning virksomhederne praktiserer – om det er en top down-model, en bottom up-model eller det er en laissez-fair praksis der har udviklet sig, hvor det alene er rene personalepolitiske hensyn, der er afgørende for om de kortuddannede er under kompetenceudvikling.

### 1.1. Litteraturstudiets tilrettelæggelse

Som udgangspunkt for litteratursøgningen har der været fokus på at litteraturen indeholdt viden omkring efteruddannelse og kompetenceudvikling i forhold til kortuddannede.

Der har været udarbejdet en liste over relevante danske og internationale tidsskrifter, udvalg, institutter, organisationer mm. Fremgangsmåden var at gå ind på hjemmesiderne for disse og finde deres databaser eller lister over publikationer. Såfremt der var en søgefunktion i forbindelse med disse databaser eller lister blev denne anvendt til at søge på de udvalgte ord. I de tilfælde hvor der ikke var nogen søgefunktion men blot en lang liste over publikationer anvendtes i stedet browserens søgefunktion til at søge efter de udvalgte ord på siden.

Begrænsningerne ved denne fremgangsmåde har været at der primært har været søgt via internettet og ikke alle har lige detaljerede oversigter over publikationer lagt ud. Kildeindsamlingen afgrænses i tid med vægt på det seneste tiår. Således giver

denne litteraturliste en karakteristik af hvad der umiddelbart er offentlig tilgængeligt af rapporter i denne periode.

I det følgende vil der først være en opsummering af relevante resultater fra de forskellige undersøgelser i forhold til det videre arbejde med undersøgelse 2 i opgave 2.5. Dernæst vil der være korte resumer af den gennemgåede litteratur, hvor nationale undersøgelser gennemgås først og dernæst de internationale.

De nationale undersøgelser er alt efter deres primære fokus forsøgt sat ind i mindre emnegrupper: samarbejde mellem ledelse og ansatte; fokus på de kortuddannede ansatte; fokus på samarbejds- og netværksrelationer; fokus på skolerelationer; fokus på virksomhedssiden.

Ved hvert resumé af den enkelte undersøgelse vil der være en kort beskrivelse af anvendt metode, resultater, evt. anbefalinger og sidst vil der være en opsummering af nyttig viden fra undersøgelsen særligt i forhold til denne undersøgelse.

De brugbare resultater fra litteraturstudiet er i nedenstående opsummering forsøgt inddelt i temaer med relevans til den videre empiriske afdækning, der vil foregå i undersøgelse 2 i opgave 2.5. Omdrejningspunktet for behandling af temaerne er udviklingsorientering, hvilket er et centralt begreb for det videre arbejde. Begrebet anvendes i en bred betydning som dækkende forhold der fremmer VEU-aktivitet.

Sidst i litteraturstudiet er der en oversigtstabel, hvor metoder, sponsorater samt resultater fra de enkelte undersøgelser kan ses.

Afslutningsvist skal det nævnes at det kvantitative forhold mellem nationale og internationale søgeresultater i denne rapport ikke afspejler forskelle i søgeintensiteten men i de fund, der er gjort set i forhold til undersøgelsens formål.

## 2. Opsummering

Kendetegnende for informationer, der kommer fra andre kilder end ens egne målrettede undersøgelser, er ofte at struktur, form og fokus sjældent er målrettet det ønskede faglige område. Dette gør sig ligeledes gældende i forhold til de brugbare resultater fra nedenstående litteraturstudie, hvor resultaterne stammer fra forskellige undersøgelser i forskellige antal virksomheder samt uddannelsesinstitutioner. Desuden er der i undersøgelserne anvendt forskellige metoder til frembringelse af resultaterne.

Således skal der i forhold til opsummeringen af de brugbare resultater tages højde for, at de har baggrund i et forskelligartet materiale, hvor fællesnævneren er kompetenceudvikling for kortuddannede i forskellige virksomheder, herunder virksomhedernes relationer til VEU-udbyderinstitutionerne.

De brugbare resultater er følgende:

### 2.1. Udviklingsorientering i forhold til virksomheder og uddannelsesinstitutioner

- Undersøgelse indenfor social- og sundhedsområdet peger på, at ledelse og ansatte kan arbejde udviklingsorienteret i forbindelse med anvendelse af et dialogbaseret kompetenceafklaringsredskab samt en model for samarbejde mellem medarbejdere, ledelse og uddannelsesinstitution.

### 2.2. Udviklingsorientering i forhold til samarbejds- og netværksrelationer

- Undersøgelse i nordjysk elektronikindustri viser:
  - at virksomhedsledelser er udviklingsorienteret fordi konkurrenceevnen kræver det og fordi der er blevet etableret et godt samarbejde med en faglærergruppe ved et lokalt AMU-center, som har bragt sig selv på forkant med den tekniske udvikling.
  - at netværk og samarbejde mellem både virksomheder i branchen og lokalt AMU-center har været den anvendte form for behovsafdækning for kompetenceudvikling.
- Regional netværksundersøgelse i Nordvestsjælland viser:
  - at nogle industrivirksomheder er svagt udviklingsorienteret bl.a. pga. lav prioritering af uddannelse samt svage regionale koblinger mellem parterne, hvorfor virksomhederne også er svære at få forpligtet i netværk.
  - at kompetenceudvikling via netværk er blevet initieret pga. stærkt engagement fra projektleder, en række personaleledere samt lærere ved forskellige uddannelsesinstitutioner.

### 2.3. Udviklingsorientering i forhold til kortuddannede ansatte

- Ifølge en undersøgelse af ledere af kortuddannede:
  - er de kortuddannede ikke udviklingsorienteret fordi de mangler tro på sig selv i forhold til at kunne lære noget nyt
  - er de kortuddannede ikke udviklingsorienteret fordi de ikke har tid til at tage på kursus og ikke kan undværes i det daglige arbejde.
  - kræver kompetenceudvikling en top-down-tilgang, hvor lederen vejleder og tilpasser udfordringerne
  - Ifølge undersøgelse af kortuddannede ansatte (40-60-årige mænd) indenfor selvstændige vognmænd, SID og HK er de ikke udviklingsorienteret fordi:
    - opvækstmiljøet har præget motivationen i negativ retning
    - uddannelsesudbuddet ikke er nok relateret til deres arbejdssituation
    - de mangler information om uddannelsesmulighederne
    - de besidder en meget velfunderet arbejdsidentitet og ikke regner med at den teknologiske udvikling vil berøre deres branche og arbejdsområde
- En sammenskrivning af erfaringer fra tidligere forskningsanalyser peger på, at ansatte kan blive udviklingsorienteret, hvis kompetenceudviklingen tænkes sammen med praksisnærhed, hvilket betyder at de arbejdsmarkedsrelevante kompetencer skal relateres tæt til den enkeltes arbejdsplads
- En undersøgelse hvor der er inddraget viden fra en erhvervsskole og 15 virksomheder peger på:
  - at ansatte kan opleve mentale barrierer såsom økonomiske og fagorganisatoriske elementer i forhold til at være udviklingsorienteret og skabe optimal kompetenceudvikling.
  - at ansatte kan blive mere udviklingsorienteret hvis kompetenceudvikling i højere grad kommer til at foregå ude på virksomhederne.
- En undersøgelse fra to slagterier peger på:
  - at ansatte på grund af modsætninger i arbejdskulturen kan være udviklingsorienteret, idet modsætningerne udgør et potentiale for kollektive læreprocesser.
  - at ansatte på grund af, at arbejdspladsen ikke udgør et læringsmiljø, der kan bryde med de kulturelle traditioner og de fastlåste handlingsmønstre, kan opleve barrierer mod at være udviklingsorienteret.
  - at ansatte på grund af begrænsede kommunikationsmuligheder og arbejdets tvangsprægede karakter kan opleve barriere mod at være udviklingsorienteret.
  - at manglen på selvstændighed og dispositionsmuligheder i arbejdet kan gøre det vanskeligt for ansatte at være udviklingsorienteret.



## 2.4. Udviklingsorientering i forhold til både ledelse og kortuddannede ansatte

- Samarbejde på tværs af fysiske lokaliteter har i forsøg ved 3 plejecentre givet kompetenceudvikling for både ledelse og ansatte. Projektet har med en bottom up-tilgang haft en positiv effekt.
- En undersøgelse hvor der er inddraget viden fra en erhvervsskole og 15 virksomheder peger på, at ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis der forekommer øget grad af dialog samt medarbejderinddragelse i forbindelse med kompetenceudvikling i virksomhederne.
- En nordisk undersøgelse påpeger, at udviklingsorientering på virksomhederne kan igangsættes ved at betragte succes-faktorer i forhold til læring på arbejdspladsen som relationer mellem faktorer. F.eks. relationen mellem formel og uformel læring, relationen mellem individuel læring og forandringer på arbejdspladsen, mv. Faktorerne indgår i et nært samspil med hinanden i forskellige sammenhænge.
- Et studie af flere brancher i Region Nordjylland peger på at:
  - Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at virksomhederne generelt handler reaktivt og planlægger og benytter ofte efteruddannelse på ad hoc basis.
  - Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at når der foretages en form for planlægning af VEU, så sker det mest som top downstyring. Kun i få tilfælde sker der inddragelse af medarbejderne, og denne inddragelse forekommer ikke at være systematisk andet end i enkelttilfælde.
- En britisk professor påpeger, at udviklingsorientering kræver:
  - at arbejdspladsen anses for at være en vigtig arena, hvor voksne medarbejdere kan få adgang til læring.
  - at uddannelse og kompetenceudvikling behandles som et kollektivt gode, der er reguleret af alle parter.
- Et komparativt studie af 6 EU-landes VEU-område peger på, at:
  - Udviklingsorientering i virksomheder er afhængig af virksomhedens størrelse, hvor en positiv uddannelsesaktivitet ofte hænger sammen med større virksomheder.
  - Udviklingsorientering finder ofte sted i forbindelse med almindelig innovative forretningsprocesser, hvor uddannelse ikke opfattes som en omkostning, men som en nødvendighed. Teknologiske og organisatoriske forandringer er de to største årsager til igangsættelse af VEU.
  - Udviklingsorienteringen i virksomheder kan være begrænset af regionale ressourcebegrænsninger, denne begrænsning kan dog opvejes af planlagte netværk mellem offentlige instanser, virksomheder og uddannelsesudbydere.
  - Udviklingsorientering kan være hæmmet af at ledelser ikke inddrager medarbejderne og giver dem større grad af frit valg af VEU.



- Udviklingsorientering i virksomheder er afhængig af at der er et ledelsesfokus på VEU-aktiviteter.
- Mange virksomheder er meget tilbageholdne i forhold til at inddrage offentlige initiativer vedrørende VEU og mange har ikke et særligt godt kendskab til offentlige VEU-muligheder.
- Udviklingsorientering foregår ofte internt i virksomhederne og især for de kortuddannede.
- Udviklingsorientering af medarbejdere kan blive begrænset pga. ledelsens frygt for at medarbejderne rejser til anden virksomhed.
- Erfaringer fra et forskningskonsortium peger på, at udviklingsorientering som et etableret element på arbejdspladsen kan igangsættes på mange forskellige måder fx instruktion, møder seminarer, workshops, mentorordninger, coaching, selvstyrende grupper, jobrotation mv.

## 2.5. Udviklingsorientering i forhold til uddannelsesinstitutioner

- Undersøgelse af et regionalt udkantsområde peger på, at ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret.
  - hvis uddannelsernes tilrettelæggelse, form og indhold i højere grad tager udgangspunkt i virksomhedernes behov.
  - hvis der sker en styrkelse af virksomhedsrettet og praksisnær almen voksenuddannelse.
- En undersøgelse hvor der er inddraget viden fra en erhvervsskole og 15 virksomheder peger på, at ledelse og ansatte kan blive mere udviklingsorienteret hvis uddannelsesinstitutionerne udvikler ny pædagogik, nye undervisningsformer og nye sammenspilsformer med virksomhederne.
- En undersøgelse af VUC's muligheder for fleksibel undervisning peger på:
  - at ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis VUC-medarbejdere udfører op-søgende arbejde.
  - at ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis undervisningsformerne imødekommer deres behov, hvilket vil sige en fleksibel tilrettelæggelse mht. tid, sted, form og indhold.
  - at ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis uddannelsesinstitutionerne foretager systematisk evaluering af undervisningen samt inddrager alle medarbejdere i planlægningen.
- Et studie af flere brancher i Region Nordjylland peger på, at udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at der er en klar tendens til dekobling mellem udbud og efterspørgsel af VEU, idet der kun i meget få tilfælde er etableret faste kontakt- og samarbejdsprocedurer mellem virksomheden og uddannelsesudbydere. Virksomhederne efterspørger en fælles indgang til uddannelsessystemet og en koordineret op-søgende indsats.

### 3. Resultaternes betydning for det videre arbejde

Ovenstående opsummering har peget på forskellige ledetråde for det videre arbejde i forhold til afdækningen af kompetenceudvikling i virksomheder med særligt fokus på kortuddannedes opkvalificering. Studiet har med andre ord givet nogle signaler, som der vil blive forsøgt taget højde for i det videre arbejde. Signalerne kan inddeles i to kategorier; forholdsvis entydige signaler og forholdsvis flertydige signaler.

De forholdsvis entydige signaler er følgende:

- I forhold til barrierer for VEU-aktivitet så kan de karakteriseres som værende både strukturelle og motivationelle, hvorfor der skal arbejdes med begge aspekter.
- En institutionel understøttelse er ofte nødvendig for VEU-aktiviteter, hvilket betyder at det ikke er noget virksomhederne "bare" kan gøre af sig selv.
- Virksomhedskultur og de ansattes livssituation samt deres arbejds- og livserfaring er centrale faktorer, der skal medtænkes i VEU-aktiviteter.
- Virksomhedsledelsens prioritering af VEU er afgørende for aktivitetsniveauet.
- I VEU-sammenhænge er virksomheder unikke, hvilket ligeledes gør sig gældende ved de enkelte landes VEU-praksis. Dette understøtter en analytisk tilgang, hvor der ses på betydningen af sammenhænge mellem virksomhedsinterne og -eksterne faktorer og deres kontekstafhængighed.

De flertydige signaler er følgende:

- Er det en bottum-up- eller top down-tilgang i forhold til planlægning af VEU-aktivitet, der giver flest positive resultater?
- Hvad virker mest befordrende i forhold til VEU-aktivitet i en virksomhed – en ledelses- eller samarbejdsorientering?
- En virksomheds størrelse synes at være en afgørende men ikke tilstrækkelig forklaringsfaktor i forhold til VEU-aktivitet.

## 4. Nationale studier

### 4.1. Samarbejde mellem ledelse og ansatte

**Hjermov**, Birgit, Ida Bering (2004). *Husassistent – et job i forandring. Evaluering af FOA's socialfondsprojekt – fastholdelse og arbejdspladsudvikling*. Socialfondsprojekt gennemført af FOA. København.

#### **Kort beskrivelse:**

Rengøring og vask på plejecentre stiller stigende krav til de husassistenter der udfører opgaverne. De skal håndtere dilemmaer, krav om forandringer og fysiske og psykiske belastninger. Det kræver både kompetence- og arbejdspladsudvikling at kunne holde til – og fastholde - arbejdet som husassistent. Derfor har FOA gennemført et socialfondsprojekt på tre plejecentre. Kubix har været proceskonsulenter på og evalueret projektet. Det har fokuseret på at klæde husassistenterne på til et job i forandring og at give dem redskaber til at søge indflydelse på hvordan deres job udvikler sig. Projektet byggede på udvikling fra neden og har kombineret kurser, læring på arbejdspladsen og jobudvikling. I projektet er der desuden udviklet og afprøvet en række metoder til at afklare deltagernes individuelle og fælles ønsker til arbejdspladsudvikling og uddannelsesbehov.

#### **Metode:**

I forbindelse med evalueringen af projektet blev der indledningsvis gennemført en forundersøgelse på arbejdspladserne. Undersøgelsen bestod af individuelle interview med husassistenterne og med deres ledere. Interviewene handlede om husassistenternes arbejde og arbejdsmiljø, arbejdspladsens organisatoriske kendetegn samt deltagernes uddannelsesønsker og ønsker til forandringer.

Forundersøgelsen dannede baggrund for den konkrete tilrettelæggelse af aktiviteter. Konklusionerne fra forundersøgelsen blev formidlet til deltagere og styregruppe på et fælles seminar for at tydeliggøre forskellige måder at organisere arbejdet på. Midtvejsevalueringen foregik ved at husassistenter og ledere midt i forløbet fortalte om deres foreløbige erfaringer med projektet. Midtvejsevalueringen blev for husassistenternes vedkommende kombineret med diskussioner i temagrupperne. For lederne foregik det som individuelle interview. Fokus i midtvejsevalueringen var projektudbytte og ønsker til det resterende projektførløb. Konklusionerne er fremlagt på et møde i projektets styregruppe. Afslutningsvis er projektet evalueret gennem gruppeinterview med husassistenter og individuelle interview med ledere og medlemledere fra plejecentrene.

#### **Resultat:**

I dette projekt er kompetenceudviklingen primært foregået på arbejdspladsen, sammen med kolleger og på tværs af 3 arbejdspladser i Hillerød kommune. Husassistenter, rengøringsledere og plejecenterledere på tværs af 3 arbejdspladser har i 1 1/2 år mødtes i temagrupper, på temadage og fællesarrangementer om emner, der udsprang af de udviklingsbehov som både den enkelte arbejdsplads og husassistent mente, var vigtige og nødvendige. Samarbejdet på tværs af arbejdspladserne har givet et kompetenceløft på alle måder – gode ideer er iværksat, der er fundet andre metoder til at lette hverdagen, der er skabt forskellige netværk mellem hhv. husassistenter og rengøringslederne på de 3 arbejdspladser, der er kommet mere fokus på husassistenterne som faggruppe og alle de funktioner de varetager på plejecentret og hertil er kommet en styrkelse af faggruppens faglige identitet. Mange arbejdsmiljømæssige problemer er også blevet løst i processen, både fysiske og psykiske og det er

sket ved at sætte fokus på samarbejde, viden og udvikling på arbejdspladsen, dannelsen af netværk og erfaringsudveksling samt gennemførelse af uddannelse. Projektets erfaringer peger entydigt på at besøg og systematisk erfaringsudveksling mellem plejecentrene har været meget nyttig. Husassistenterne fortæller i evalueringen at besøg på hinandens arbejdspladser har givet inspiration til: • at opleve at det nuværende arbejde kan organiseres anderledes • løsning af konkrete problemer / faglige fif • gode ideer til udvikling af eget arbejde • at se kvalitetene i eget arbejde / ved egen arbejdsplads.

**Nyttig viden:**

- Både ledelse og ansatte har i dette projekt pga. stigende kompetencekrav været udviklingsorienteret.
- Samarbejde på tværs af fysiske lokaliteter har været den anvendte form for behovsafdækning.
- En bottom-up-tilgang giver kompetenceudvikling.

**4.2. Fokus på de kortuddannede ansatte**

**Sørensen**, Susanne Ploug, Mai-Britt Herløv Petersen (2007). *Differentieret Ledelse - et nyt begreb? En empirisk undersøgelse af lederes motivation af kortuddannede medarbejdere til kompetenceløft.*

**Kort beskrivelse:**

I dette paper gøres der rede for en undersøgelse af, hvordan ledere arbejder med at motivere kortuddannede medarbejdere til et kompetenceløft. Undersøgelsen var en del af et større forskningsprojekt i samarbejde med Ledelsesakademiet i Århus, Ledernes Hovedorganisation, CVU Storkøbenhavn og L21. Projektet havde til formål at afdække lederens oplevelse af muligheder og barrierer for at medvirke til medarbejdernes kompetenceudvikling. Målet var at opliste de nødvendige ledelseskompetencer.

**Metode:**

For at kunne opfylde formål og mål blev der valgt en kvalitativ undersøgelsesmetode, som mere præcist drejede sig om fokusgruppeinterviews. Interviewene er foretaget i ugerne 1 og 2/2007. Analyse og rapportskrivning er gennemført i ugerne 2, 3 og 4/2007. I uge 1 og 2/2007 gennemførtes i alt 5 fokusgruppeinterviews med mellem 2 og 5 deltagere pr. gruppe. I alt indgik 17 deltagere i fokusgrupperne – 12 kvinder og 5 mænd. Grupperne var sammensat ud fra organisatoriske forskelle mht. størrelse, branche og ejerforhold (offentlig/privat) fra forskellige brancher – service, produktion, salg, sundhed, pleje, omsorg og pasning. – alle ledere med kortuddannet personale.

**Resultater:**

Den største barriere er de kortuddannedes manglende tro på sig selv. De har dårlige erfaringer med skole, uddannelse og kurser, og det betyder at lederne må "oversætte" kursuskoderne for disse medarbejdere. Nogen ledere sender de kortuddannede medarbejdere på kursus, blot for at de kan lære at gå på kursus og opleve, at det ikke er farligt. Medarbejderne tror ganske enkelt ikke på, at de er i stand til at lære nyt. Men hvis lederen vejleder hver enkelt medarbejder og tilpasser udfordringerne, hvad enten de er ude eller hjemme, så de matcher, det medarbejderen næsten har

kompetencer til, så er der gode muligheder for at løfte denne sårbare gruppe. Manglende tid er en ligeså stor barriere. Somme tider må medarbejderne blive hjemme fra kursus, fordi de ikke kan undværes i løsning af de daglige opgaver.

### **Anbefalinger:**

Tid og tryghed er kodeord, og i dem ligger der både muligheder for gøren og kunnen, men mangel på tid og tryghed bliver dermed barriere for at løfte de kortuddannede og dermed sårbare medarbejdere til mere og mere kompetente medarbejdere. ”Der er ingen standardløsninger”, er et vigtigt budskab fra interviewpersonerne i forhold til, hvad lederne skal gøre for at skabe læringskultur og have en lederstil, der motiverer gruppen af kortuddannede medarbejdere. Lederen må skabe læringskultur og selv være i læring, reflekterende og med ude på gulvet, og lægge op til, at det er interessant at lære og at lære andre. Lederen må organisere arbejdet, så det skaber tid og plads til refleksion og gensidig inspiration. De må være empatiske, lyttende, anerkendende og de må føre løbende dialoger med hver enkelt for at kunne motivere til kompetenceløft med ”rettidig omhu” – hverken for tidligt eller for sent. De skal så at sige bedrive differentieret ledelse. Lederstilen må være en interaktion mellem den opgaverettede og den relationsrettede stil, og lederen må lede ikke bare situationsbestemt, men også hver enkelt medarbejder på den særlige måde, der passer til medarbejderens behov for udvikling og til rette tid. Lederen må balancere mellem at presse og ikke presse hver enkelt medarbejder, så der bliver tale om den rigtige timing. Lederen må relatere sig til hver enkelt medarbejders professionelle, personlige og private domæne. Lederen må have blik for, hvornår hver enkelt er parat til at løftes, og dette blik er intuitivt.

### **Nyttig viden:**

- De kortuddannede er ikke udviklingsorienteret fordi de mangler tro på sig selv i forhold til at kunne lære noget nyt
- De kortuddannede er ikke udviklingsorienteret fordi de ikke har tid til at tage på kursus og ikke kan undværes i det daglige arbejde
- kompetenceudvikling kræver en top-down-tilgang med empatiske ledere

**Dupont, Søren, Leif Hansen (1997).** *En undersøgelse af nogle 40-60 årige mænds motivation og barrierer i forhold til deltagelse i voksendannelse – et sammendrag.* København Undervisningsministeriet.

### **Kort beskrivelse:**

Denne rapport er en undersøgelse, som identificerer og belyser de barrierer, som vanskeliggør eller forhindrer især kortuddannede, 40-60-årige mænd i at deltage i voksendannelse i større omfang.

### **Metode:**

I undersøgelsen er der gennemført en selvstændig postspørgeskemaundersøgelse af udvalgte populationer, som der er skønnet typiske for målgruppen (kortuddannede, 40-60-årige mænd). Spørgeskemaet blev udsendt til 2.400 respondenter, som var udvalgt statistisk tilfældigt. Det drejede sig om 800 selvstændige vognmænd, medlemmer af Danske Vognmænd; 800 lønmodtagere, medlemmer af SiD, og endelig 800 andre lønmodtagere, medlemmer af HK-Handel. Efter én rykker kom 1.071 spørgeskemaer retur, hvilket gav en svarprocent på ca. 45. For især de selvstændige

vognmænds vedkommende var det ikke muligt i udtrækket kun at nå de 40-60-årige, hvorfor materialet siden hen blev rensset for respondenter uden for denne aldersgruppe. I undersøgelsen indgår en interview-del, hvor der er foretaget 11 *interviews* med personer, som har indgået i spørgeskemaundersøgelsen.

### Resultat:

Undersøgelsen pegede på at der er en temmelig klar sammenhæng mellem opvækstmiljøets syn på og forhold til den rolle, uddannelse kan spille i forhold til udvikling af et godt liv på den ene side - og på den anden side den voksne persons senere motivation til at deltage aktivt i voksenuddannelse. Meget pegede i materialet på, at der *er* områder, hvor det vil være både *muligt og rimeligt* at sætte ind med reformer. Det ser fra materialet ud til, at fraværet af uddannelsesmuligheder i sig selv er en begrænsende faktor for målgruppens uddannelsesinteresse. Forhold i uddannelsessystemets udbud og indretning må underkastes en kritisk granskning - målgruppen ønsker uddannelsesforløb og kurser, som er relaterede til deres arbejdsituation - respondenterne pegede på, at de havde brug for grundlæggende skolekundskaber - og bedre information om mulighederne. Det var kendetegnende for mændene, at de vidste, at der gennem deres arbejdsliv var sket en *teknologisk udvikling*, som har ændret på arbejdsforholdene, men for en overvejende del af mændene gjaldt, at de *ikke føler sig berørt af den teknologiske udvikling*. De regnede ikke med, at den teknologiske udvikling vil berøre deres branche og arbejdsområde. Når mange af mændene ikke tænkte i uddannelse generelt, skyldes dette, at mændene havde en meget velfunderet arbejdsidentitet, der understøttede en mandeidentitet, som mange ufaglærte og kortuddannede mænd er interesserede i at opretholde, f.eks. rollen som forsørger, hvilket suppleres af selve arbejdsprocessen, idet den aktiverer deres maskuline side med hensyn til fysisk styrke, udholdenhed, autonomi osv.

### Anbefalinger:

Rapporten anbefaler, at uddannelsespolitiske initiativer, virksomheders uddannelsesplanlægning og uddannelsessystemets didaktisk/pædagogiske reformer altid tager udgangspunkt i aktuelle og potentielle deltageres samlede livssituation og selvartikulerede behov; ikke i økonomi-, system- eller institutionshensyn. At de vanskeligheder, som ligger i at etablere et møde mellem voksenuddannelse og deltager, overvindes ved at uddannelserne kommer deltagerne i møde (kulturelt, livsforms- og behovsmæssigt) - ikke omvendt. At man ikke forstår modstand og mangel på umiddelbar motivation som noget, der skal overvindes, men som noget, der kan bevæges; der er tale om dynamiske relationer, som rummer muligheder - hvis man anlægger brugerens synsvinkel og perspektiv, og ikke fx institutionsoverlevelsens mv.

### Nyttig viden:

- Ansatte (40-60-årige mænd) er ikke udviklingsorienteret fordi opvækstmiljøet har præget motivationen i negativ retning
- Ansatte (40-60-årige mænd) er ikke udviklingsorienteret fordi uddannelsesudbuddet ikke er nok relateret til deres arbejdsituation
- Ansatte (40-60-årige mænd) er ikke udviklingsorienteret fordi de mangler information om uddannelsesmulighederne



- Ansatte (40-60-årige mænd) er ikke udviklingsorienteret fordi de besidder en meget velfunderet arbejdsidentitet og ikke regner med at den teknologiske udvikling vil berøre deres branche og arbejdsområde

**Clematide, Bruno (2005).** *Praksisnærhed - forudsætning for motivation og kompetenceudvikling.* Udarbejdet for Undervisningsministeriet. København.

#### **Kort beskrivelse:**

I dette notat argumenteres der for hvorfor praksisnærhed er en nødvendighed for at kortuddannede lærer det, der er meningen med AMU-uddannelser, der er knyttet til de Fælles Kompetencebeskrivelser - FKBerne. Og hermed hvorfor praksisnærhed er med til at sikre at deltagerne lærer det, som de landsdækkende mål som efteruddannelsesudvalgene definerer, indeholder. For at sætte det på spidsen, kan især kortuddannede oftest ikke lære arbejdsmarkedsrelevante kompetencer uden at disse samtidig er tæt relateret til den enkeltes arbejdsplads. Med andre ord begrundes i notatet hvorfor praksisnærhed er en forudsætning for at AMU-uddannelser kan bidrage til udvikling af virksomhedernes kompetencekraft og til at kortuddannede kan klare sig på et omskifteligt arbejdsmarked.

#### **Metode:**

Notatet er skrevet ud fra forfatterens erfaringer fra mange års kvalifikationsanalyser og udviklingsarbejde relateret til AMU-systemet, samt kendskab til andre forskeres og praktikers arbejde med kortuddannedes motivation for uddannelse, udvikling af kvalifikationskrav i en globaliseret økonomi, læring i arbejdslivet, og udviklingsprojekter relateret til praksisnær kompetenceudvikling i det nye AMU. Særligt trækkes der på arbejdet i forskningskonsortiet Læring i arbejdslivet i regi af Learning Lab Danmark.

#### **Nyttig viden:**

- Ansatte kan blive udviklingsorienteret, hvis kompetenceudviklingen tænkes sammen med praksisnærhed, hvilket betyder at de arbejdsmarkedsrelevante kompetencer relateres tæt til den enkeltes arbejdsplads.

### **4.3. Fokus på samarbejds- og netværksrelationer**

**Lassen, Morten, John Houman Sørensen, Anja Viegh Jørgensen (2003).** *Forbundne Kar og Åbne Sind. Arbejdsmarkedsuddannelsernes bidrag til innovative virksomhedsudviklinger belyst ud fra erfaringer fra den nordjyske elektronikbranche.* Aalborg Universitet.

#### **Kort beskrivelse:**

Analysen er resultatet af et fem måneders studie af hvorledes arbejdsmarkedsuddannelserne i Nordjylland bidrager til en positiv beskæftigelsesudvikling i elektronikindustrien. Undersøgelsen havde til formål at afdække på hvilke måder og i hvilket omfang arbejdsmarkedsuddannelserne for ikke-faglærte og faglærte har understøttet virksomhedsudviklingen indenfor et regionalt kompetenceområde, nærmere bestemt indenfor elektronikbranchen i Nordjylland.



**Metode:**

Undersøgelsen blev tilrettelagt som et overvejende kvalitativt pilotstudium, hvor det er valgt at gå i dybden med at undersøge udbuds- og efterspørgselsrelationen centreret omkring casestudier i fire elektronikvirksomheder, der i betydelig grad anvender AMU-kurserne. På de udvalgte virksomheder er der gennemført en rundvisning og der er foretaget interviews med ledelsen (typisk en personaleansvarlig), med tillidsrepræsentanten(-r) og med et antal menige produktionsmedarbejdere. Aktøranalysen er baseret på interviews med repræsentanter for Nordjyllands Amt, Arbejdsformidlingen, Teknisk Skole, Industriens Arbejdsmarkedsuddannelser, forskere ved Aalborg Universitet samt ikke mindst med ledelse og menige medarbejdere fra AMU-Nordjylland. Endelig er der gennemført observation af undervisningen på en række elektronikkurser på AMU-Nordjylland og i den forbindelse er der foretaget interviews med såvel ansatte som ledige kursister.

**Resultater:**

Statistisk set har der i Nordjylland siden starten af 1990'erne forekommet en betydelig beskæftigelsesmæssig vækst inden for IKT-sektoren og det kan samtidig konstateres, at der i 1990'erne har fundet en opkvalificering sted af den ufaglærte arbejdsstyrke inden for elektronikbranchen. Denne opkvalificering er sket over en længere årrække og udgør en effekt af summen af elektronikvirksomhedernes og AMU-elektronikfaglærergruppens indsatser. Dette intense samarbejde udgør klart en vigtig rammefaktor for virksomhedernes løbende valg af og udvikling af arbejdsorganisation og jobprofilkonstruktioner. Elektronikvirksomhederne anvender altså flittigt AMU-systemet og denne anvendelse er ikke tilfældig. Anvendelsen hænger nøje sammen med den netværksdannelse, der igennem de sidste 10-15 år via ERFA-grupper er blevet skabt mellem virksomhederne og elektronikfaglærergruppen ved AMU-Nordjylland. I disse ERFA-grupper er der opbygget et unikt forhold overvejende baseret på gensidig tillid og respekt. Ved møderne udveksles der især information omkring hvad der teknologisk rører sig i branchen og om indholdet samt udviklingen af AMU-kurserne. Parterne i den nordjyske ERFA-gruppe opsøger hinanden både i medgang og modgang og er parate til at give klare meldinger om parternes situation, hvilket i rapporten omtales som "åbne sind".

Yderligere viser undersøgelsen, at der er et tæt samarbejde og en vigtig kontakt mellem elektronikvirksomhederne og kompetenceenheden HYTEK (Kompetenceenheden HYTEK blev oprettet i 1986 til varetagelse af IDV-virksomhed med en bred opgaveportefølje) under AMU-Nordjylland, hvor HYTEK har oparbejdet en position, der har givet organisationen føretrojen på i forhold til at kunne sige noget om såvel den teknologiske som den arbejdsorganisatoriske udvikling i branchen. Imellem virksomhederne og HYTEK foregår der altså en intens gensidig udveksling af informationer, som yderligere er underbygget af tavshedspligt. Desuden viser analysen, at HYTEK yderligere har stor betydning for virksomhedernes anvendelse af AMU, idet HYTEK har forstærket virksomhedernes viden om og respekt for AMU's teknisk-faglige kvalitet.

Denne stærke netværksdannelse, som i rapporten omtales som "forbundne kar", er overvejende blevet skabt og vedligeholdt af virksomhederne og AMU/HYTEK og har en forstærkende effekt i forhold til at styrke virksomhedernes forudsætninger for at lave robust uddannelsesplanlægning, både kvantitativt og kvalitativt. Yderligere har netværksdannelsen også en forstærkende effekt i forhold til at støtte AMU-Nordjyllands indre vilkår for at være i stand til at udvise fleksibilitet. Her tænkes der på, at AMU via ERFA-gruppen både får en god indsigt i virksomhedernes anvendel-

se af produktionsudstyr, men også opnår indsigt i virksomhedernes personale- og uddannelsesplanlægning og i hvornår virksomhederne har travlhedsperioder, hvilket giver solid indsigt i hvilke og hvor mange kurser, der kan forventes at blive efterspurgt hvornår.

Virksomhedsanalysen bekræfter yderligere, at der mellem virksomheder inden for elektronikindustrien med næsten identisk teknik/produktionsapparat kan afdækkes meget forskellig udformning af arbejdsorganisation og jobprofiler med deraf følgende forskellige kvalifikationskrav. Det betyder med andre ord, at der forekommer flere forskellige typer af virksomhedsbehov for kvalificering af medarbejdere. Behovet for eventuelt at sende medarbejdere på AMU-elektronik-kurser er meget differentieret og tjener forskellige formål i forhold til virksomhedernes udviklingsstrategier og personalepolitik. Dette differentierede behov for kursusudbud inden for elektronikbranchen opfylder AMU-Nordjylland, hvilket bl.a. bygger på at det teknisk-faglige kursusudbud forefindes på tre forskellige niveauer, A-, B- og C-niveau, hvor

- Kategori A-kurser sigter på at opfylde basale indgangskvalifikationskrav eller er dele af et oplæringsprogram for almindelige operatører.
- Kategori B-kurser sigter på at uddybe øvede operatørers færdigheder, så mere avancerede og omstillingsstærke jobfunktioner kan varetages.
- Kategori C-kurser sigter på at kvalificere til mere specialiserede, og samtidig indsigtskrævende jobfunktioner og/eller give brede og høje kvalifikationer til at indgå i en fleksibel kerne/elitearbejdsstyrke.

Dette udbud af kurser udspringer i høj grad fra de ”forbundne kar” og de ”åbne sind” og denne samarbejdsform mellem virksomhederne og AMU-Nordjylland har været med til at understøtte dynamikken og udviklingen i beskæftigelsen i elektronikindustrien og har ikke mindst været årsag til at anvendelsen af arbejdsmarkedsuddannelserne i den nordjyske elektronikindustri gennem en årrække har været kendetegnet ved en særdeles stærk interaktion mellem efterspørgsel og udbud.

Forholdet mellem efterspørgsel og udbud af arbejdsmarkedsuddannelse i den nordjyske elektronikindustri kan endvidere karakteriseres som værende symbiose-agtigt. Der eksisterer såvel cykliske som anticykliske forbindelser mellem aktiviteten i virksomhederne og aktiviteten i branchens arbejdsmarkedsuddannelser. Konkret består forholdet i, at når virksomhederne afgiver varsler om aktivitetsnedgang, så kan AMU-Nordjylland antage, at behovet for niveau-A-kurser vil falde samtidig med, at virksomhederne vil efterspørge kurser på niveau B og C, både som buffer og som led i en opkvalificering af medarbejderne i den faste stab. Niveau A-kurserne kan dermed siges at være cykliske - de følger med konjunkturudviklingen - mens niveau -B- og C-kurserne er anticykliske - deres volumen svinger modsat af konjunkturudviklingen.

Denne overordnede sammenhæng fortæller tillige, at arbejdsmarkedsuddannelserne fungerer som integrerede elementer i virksomhedernes personalefunktion. De har en meget stærk rolle i rekrutteringssituationer og de fungerer som en fastholdelsesfaktor for medarbejdere der tilhører - eller er på vej til det - gruppen af kernemedarbejdere. Endelig spiller de en vigtig rolle i afviklingssituationer, hvor en bufferfunktion tjener fremadrettede formål ved at opretholde en pulje af kvalificerede medarbejdere, der kan træde ind ved stigende beskæftigelse, ligesom uddannelserne klæder fyrede medarbejdere på til at søge nye jobs på arbejdsmarkedet.

**Anbefalinger:**

Rapporten munder ud i fem konkrete anbefalinger:

- Dannelse af videnscentre til at udvikle og understøtte tætte dialogforbindelser mellem virksomheder og uddannelsesudbydere om produkt-, proces- og kvalifikationsbehovsudviklingen synes at være et kraftfuldt bidrag til innovative udviklinger til fremme af beskæftigelse for timelønnede. Det anbefales at alle efteruddannelsesudvalg i samarbejde med offentlige myndigheder og uddannelsesinstitutioner afsøger brancher og regioner med de bedste forudsætninger for at kunne opnå status som videnscentre og at der træffes beslutninger herom og allokeres de fornødne ressourcer til formålet. Som led i afsøgningen kan det anbefales, at der foretages komparative studier, hvor væksbetingelserne i brancher, regioner og evt. lande sammenlignes.
- En tæt matchning mellem kvalifikationsudviklinger i virksomhederne og udbudet af arbejdsmarkedsuddannelser forudsætter tilstedeværelsen af kurser på alle regulationsniveauer (A-, B- og C-kurser) samt kurser med et holdningsdannende indhold. Det anbefales, at efteruddannelsesudvalg og myndigheder til stadighed sørger for tilstedeværelsen af en bred kursuspalet med ajourført indhold, ikke mindst baseret på input fra branchernes videnscentre.
- Det anbefales at skoleledelserne sørger for tilstedeværelsen af en stærk faglig, samarbejdsorienteret kompetence, ligesom der skal være gode incitamentsstrukturer for medarbejderne og endvidere skal skoleledelserne betjene sig af en vidtgående delegation af beslutningsmyndighed til de udførende medarbejdere i videnscentret.
- Arbejdsmarkedsuddannelserne har et multifunktionelt sigte. De skal først og fremmest servicere virksomhederne med kvalifikationer til timelønnede. Samtidig er de et vigtigt mobilitetsinstrument for såvel frivillige som tvungne jobskifttere på arbejdsmarkedet. Endelig er uddannelserne forpligtet på at bidrage til arbejdsløses integration på arbejdsmarkedet. Det anbefales at denne både innovations- og arbejdsmarkeds-mæssigt begrundede mangfoldighed til stadighed sikres af nationale myndigheder og arbejdsmarkedets parter. Til dette formål vil der være behov for et udbygget vidensgrundlag om arbejdsmarkedsuddannelsernes virkninger.
- Det forekommer vigtigt, at arbejdsmarkedets parter understøtter kvalifikationsudviklinger såvel på lokalt som nationalt niveau. Deres rolle aktualiseres formentlig yderligere med fremkomsten af de såkaldte kompetencebeskrivelser indenfor hvilke den konkrete uddannelsesudvikling skal ske. Denne opgaveudvikling er en naturlig anledning til at diskutere partsindflydelsens karakter under nye vilkår. Både på centralt og lokalt hold anbefales det, at der dagsordensættes en diskussion af den lokale rollefordeling.

**Nyttig viden:**

- Virksomhedsledelserne er udviklingsorienteret fordi konkurrenceevnen kræver det og fordi der er blevet etableret et godt samarbejde med en lokal VEU-udbyder, som har bragt sig selv på forkant med den tekniske udvikling.
- Netværk og samarbejde mellem virksomheder i branchen og VEU-udbyder har været den anvendte form for behovsafdækning.
- Kompetenceudviklingen tager afsæt i en top-down model.

**Jørgensen, Christian Helms (2004).** *Kompetenceudvikling i netværk år 2: evaluering af uddannelsesprojekter under netværket Nordvestsjælland.* Roskilde Universitetscenter, Institut for uddannelsesforskning.

#### **Kort beskrivelse:**

Denne rapport er en evaluering af andet år af et udviklingsprojekt, som er gennemført under Netværket Nordvestsjælland, som omfattede en række industrivirksomheder med de regionale skoler og arbejdsmarkedsinstitutioner tilknyttet. Netværket arbejdede for et regionalt kompetenceløft, da området har et lavere uddannelsesniveau end det øvrige Danmark. Netværket satsede især på uddannelse af de kortuddannede - også ledige, men havde også i dette projekt gennemført uddannelse for mellemledere og lærere. Projektet, som er beskrevet i rapporten, var støttet af EU's socialfond og løb i perioden oktober 2003 til oktober 2004.

#### **Metode:**

Netværket omfattede en række virksomheder, skoler og arbejdsmarkedsinstitutioner i Nordvestsjælland. I perioden 2003 har 11 virksomheder deltaget i netværkets møder og 7 af dem har været involveret i udviklingsprojekter støttet af EU's Socialfond. Desuden har 4 uddannelsesinstitutioner i området deltaget i både at gennemføre uddannelse for medarbejdere i virksomhederne og i at gennemføre kompetenceudvikling for 15 af deres lærere i et fælles Udviklingsforum. Netværket blev startet på initiativ af personer fra virksomheder, skoler og fagforeninger i 2001 og har siden udviklet sig. Netværket definerede sig selv som virksomhedernes netværk, men også skoler, AF, erhvervsråd og arbejdsmarkedsinstitutioner deltager. Evalueringens rapport består af syv afsnit, som omhandler de aktiviteter, som indgik i projektet. Det er netværksudvikling, Teknologisk Læringsaktør, lærernes Udviklingsforum, uddannelse af ledige, mellemlederuddannelse, den Globaliserede medarbejder og frontmedarbejder.

#### **Resultater:**

Netværket Nordvestsjælland var i kraft af en dygtig og engageret projektleder og en række engagerede personaleledere og lærere i stand til at gennemføre et stort udviklingsprojekt i år 2, som bygger videre på erfaringerne fra år 1. Flere af de uddannelsesforløb (Teknologisk læringsaktør, mellemlederkursen, Frontmedarbejder og Medarbejdere til Industrien), som blev udviklet og afprøvet, havde mulighed for at indgå som faste tilbud i skolernes kursusudbud fremover. De aktiviteter, som netværket i øvrigt har omfattet, er fortsat i perioden. Det drejer sig om samarbejdet om industrioperatør-uddannelsen, om den indbyrdes orientering om virksomhedernes uddannelsesaktiviteter, om personaleledernes gensidige sparring, om udveksling af informationer om aktiviteter relateret til uddannelse og kontakten på tværs af systemer. Trods opsøgende arbejde og introduktionsmøder lykkedes det ikke at få udvidet netværket til at omfatte flere virksomheder. Tre nye virksomheder kom til, men samtidig faldt nogle af de gamle fra.

Projektlederen gjorde et stort arbejde som netværksskaber, det var der enighed om blandt netværks deltagere. Så meget, at en af virksomhederne mente, at det var projektlederens netværk, mere end det var virksomhedernes netværk. Indsatsen har dog været 'op ad bakke' på grund af de centrifugale kræfter, der trækker i virksomhederne. Det handler især om den relativt lave prioritering af uddannelse, om virksomhedernes koncerntilknytning og deres svage regionale koblinger. Projektlederen havde søgt at få de strategiske ledelser forpligtet i netværket, men det viste sig vanskeligt, fordi virksomhederne primært orienterede sig ud af regionen.

**Anbefalinger:**

Det kan være en mere frugtbar strategi at satse på en stærkere lokal og regional forankring af netværket, for eksempel ved at inddrage medarbejderne og engagere dem i uddannelsesarbejde på tværs af virksomheder. En sådan forankring *nedad* blandt deltagerne kan også være en nødvendig omvej til en senere strategisk forankring *opad* i virksomhederne.

**Nyttig viden:**

- Nogle industrivirksomheder er svagt udviklingsorienteret bl.a. pga. lav prioritering af uddannelse samt svage regionale koblinger, hvorfor virksomhederne også er svære at få forpligtet i netværk
- Regionalt netværk har været den anvendte form for behovsafdækning
- Kompetenceudvikling via netværk er blevet initieret pga. stærkt engagement fra projektleder, en række personaleledere samt lærere ved forskellige uddannelsesinstitutioner

**4.4. Fokus på skolerelationer**

**Hviid**, Marianne K. Ulla Thøgersen , Hanne Dauer Keller , Palle Rasmussen , Annette Rasmussen (2008). *Kompetenceudvikling i udkantsområder - Almen og praksisnær kompetenceudvikling for voksne*. Aalborg Universitetsforlag.

**Kort beskrivelse:**

De almene voksenuddannelser gennemføres traditionelt som skoleundervisning; men de kan også knyttes til arbejdslivet og dermed gøres mere relevante og tilgængelige for voksne, som har behov for kompetenceudvikling. En sådan undervisning kan opfylde både individuelle uddannelsesbehov og virksomheders behov for opkvalificering af medarbejdere. Denne form for undervisning kræver dog samtidig, at de almene voksenuddannelser udvikler nye organisationsformer og kompetencer hos lærerne. De almene voksenuddannelser kan og bør derfor udvikles, så de bedre kan bidrage til kompetenceudvikling og social sammenhængskraft i danske udkantsområder. Disse udfordringer blev der arbejdet med i projektet "Kompetenceudvikling i udkantsområder" - i daglig tale KOM-UD - som blev gennemført i en række jyske lokalområder i årene 2004-2006. Det var et stort udviklingsprojekt, som gennemføres af VUC i Nordjyllands, Sønderjyllands og Viborg amter, i samarbejde med Aalborg Universitet og med støtte fra Den Europæiske Socialfond. Projektresultaterne er blevet sammenskrevet i bogform. I denne bog sammenfattes, diskuteres og perspektiveres resultaterne fra den følgeforskning, der blev udført i forbindelse med KOM-UD projektet. Bogen rummer også korte beskrivelser af centrale cases.

**Resultater:**

"En idé bag projektet har været at bygge bro mellem uddannelse og arbejde og de to forståelser af læring, der er primære i de to sfærer. Et fokus er på, hvorledes efteruddannelse kan bidrage til erhvervsmæssig udvikling i udkantsområder. Der er ligeledes fokus på, hvorledes uddannelsesinstitutionerne i højere grad kan bidrage til at udvikle viden til gavn for medarbejdere og ledere i virksomhederne. Uddannelsens tilrettelæggelse, form og indhold skal i højere grad tage udgangspunkt i virksomhedernes behov, og det stiller særlige krav til lærernes kompetencer, herunder til deres evne til at kommunikere og samarbejde med virksomhederne.



Forskningsprojektet peger på, at en styrkelse af virksomhedsrettet og praksisnær almen voksenuddannelse vil være en gevinst for de kortuddannede, for udkantsområderne og for samfundet generelt.

**Nyttig viden:**

- Ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis uddannelsernes tilrettelæggelse, form og indhold i højere grad tager udgangspunkt i virksomhedernes behov.
- Ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis der sker en styrkelse af virksomhedsrettet og praksisnær almen voksenuddannelse.

**Social- og sundhedsskolen** Århus (2006). *DIKA – dialogbaseret individuel kompetenceafklaring*. Projekt rapport EU-Socialfond Mål 3, prioritet 3.3. Århus.

**Kort beskrivelse:**

Denne rapport præsenterer resultater og erfaringer fra EU-socialfondsprojektet ”DIKA – Dialogbaseret Individuel KompetenceAfklaring” gennemført på Social- og Sundhedsskolen

i Århus fra august 2004 til april 2006. Projektets hovedfokus har været at udvikle metoder, modeller og værktøjer til individuel kompetenceafklaring rettet mod det kortuddannede personale inden for social- og sundheds- og det pædagogiske arbejdsområde. Modeller og værktøjer, der især skulle have fokus på afklaring, italesættelse og vurdering af de særlige (bløde) kompetencer, der er kendetegnende for disse medarbejdergrupper: de personlige, sociale og relationelle kompetencer.

**Metode:**

Udviklingen af et dialogbaseret kompetenceafklaringsredskab og en model for samarbejde mellem skole, medarbejder og ledelse skulle ske i et tæt samspil med konkrete arbejdspladser, så der herigennem var mulighed for at tilpasse og justere modeller og værktøjer på baggrund af konkrete erfaringer med praksis. Til dette formål har der været tilrettelagt og gennemført to pilotprojekter, ét indenfor primærsektoren og ét indenfor daginstitutionsoområdet. Herefter blev der afholdt yderligere fem forløb på arbejdspladser indenfor henholdsvis primærsektoren, det somatiske område, dagplejeområdet og psykiatrien. Der har været et tæt samspil mellem projektgruppen, projektledelsen og både styregruppen og udviklingsgruppen omkring sparring og input i forhold til udvikling af modeller og metoder, som var handlingsorienterede og målrettede praksis.

**Resultat:**

I projektet er der arbejdet ud fra en overordnet model for kompetenceafklarings- og kompetenceudviklingsprocessen. Denne model skal ikke ses som en entydig beskrivelse af

processen, men som en overordnet model, der danner basis for en forståelse og præsentation af processen omkring kompetenceafklaring. Modellen har dannet udgangspunkt både for udviklingen og tilrettelæggelsen af forløbet for deltagerne, og for udvikling af model og metoder for samarbejdet med arbejdsplads og ledere. Det var oplevelsen, at kompetenceafklaringsforløbene havde styrket deltagerne motiva-

tion til kompetenceudvikling - herunder motivation til at deltage i efteruddannelse. En del af projektets hovedtanke var også at styrke samspillet mellem arbejdspladserne og skolen omkring arbejdet med at udvikle relevante efteruddannelses tilbud til medarbejderne. Kompetenceafklaringsforløbene har vist sig at kunne spille en afgørende rolle for udviklingen af dette samspil.

**Nyttig viden:**

- Ledelse og ansatte kan være udviklingsorienteret i forbindelse med anvendelse af et dialogbaseret kompetenceafklaringsredskab samt en model for samarbejde mellem medarbejdere, ledelse og uddannelsesinstitution.

**Oxford Research A/S (2005). *Evaluering af Excellent Kompetenceudvikling.***

Projektet "Excellent Kompetenceudvikling" er udviklet i samarbejde mellem Aarhus tekniske Skole og Oxford Research A/S og er støttet af Den Europæiske Social-fond, Mål 3.

**Kort beskrivelse:**

AMU Østjylland blev af Arbejdsmarkedsstyrelsen udpeget til i en 3-årig periode at fungere som videnscenter for arbejdsmarkedsuddannelserne for praksisnær kompetenceudvikling. Centeret skulle blandt andet indsamle erfaringer og gennemføre nye projekter med fokus på læring og kompetenceudvikling. Centeret gennemførte i den forbindelse projekt 'Excellent kompetenceudvikling'. Dette projekt havde til formål at skabe mulighed for excellent kompetenceudvikling for ikke-faglærte og kortuddannede medarbejdere i 15 virksomheder. Excellent kompetenceudvikling defineres som 'kunsten' at fremme koblingen mellem medarbejdernes individuelle læringsveje og virksomhedernes kompetencemiljøer, for på baggrund heraf at optimere implementeringen af konkrete læringsforløb og uddannelsesopgaver i virksomhederne. Som led i projektet bliver et antal AMU-medarbejdere uddannet som 'læringsdesignere'.

**Metode:**

I første fase af "Excellent Kompetenceudvikling" havde en række virksomheder fået foretaget en analyse med henblik på barrierer, forudsætninger og muligheder for kompetenceudvikling, samt udviklet modeller og metoder til kompetenceudviklingsmuligheder og - behov. Parallelt hermed blev der udviklet og gennemført en såkaldt "læringsdesigneruddannelse" for lærere og konsulenter på AMU/tekniske skole. I projektets anden fase blev der formuleret og gennemført en række pilotprojekter i de deltagende virksomheder.

**Resultater:**

Foruden den individuelle tilgang til kompetenceudvikling viser undersøgelser, at der er brug for øget dialog og en øget grad af medarbejderinddragelse i forbindelse med kompetenceudvikling. Medarbejderindflydelsen kan dog støde på modstand i virksomhederne. Derfor er der et behov for et øget samarbejde internt i virksomhederne for at nedbryde økonomiske og fagorganisatoriske elementer som mentale barrierer i forhold til at skabe optimal kompetenceudvikling. Mere og mere kompetenceudvikling bør komme til at foregå ude på virksomheden. Uddannelse og læring skal ses i en meget større sammenhæng, så både den læring der foregår i virksomhedernes dagligdag og på eksterne kurser kommer til at udgøre en helhed. Det betyder, at



kompetenceudvikling i højere grad kommer væk fra de traditionelle rammer på uddannelsesinstitutionerne.

**Anbefalinger:**

Erhvervsskolerne står derfor over for en stor opgave med, at ændre samspillet med virksomhederne og finde egnede modeller for det, som skal læres på en institution, og det der skal læres på arbejdspladsen. Til dette formål bør der ske en udvikling af ny pædagogik, nye metoder og nye undervisningsformer. Erhvervsskolelæreres ændrede samspil med virksomhederne vil føre til ændringer i lærerens rolle. Derfor er der også et behov for efteruddannelse af lærere og konsulenter.

**Nyttig viden:**

- Ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis der forekommer øget grad af dialog samt medarbejderinddragelse i forbindelse med kompetenceudvikling i virksomhederne.
- Ansatte kan opleve mentale barrierer såsom økonomiske og fagorganisatoriske elementer i forhold til at være udviklingsorienteret og skabe optimal kompetenceudvikling.
- Ansatte kan blive mere udviklingsorienteret hvis kompetenceudvikling i højere grad kommer til at foregå ude på virksomhederne.
- Ledelse og ansatte kan blive mere udviklingsorienteret hvis uddannelsesinstitutionerne udvikler ny pædagogik, nye undervisningsformer og nye sammenspilformer med virksomhederne.

**Jørgensen**, Christian Helms, Anne Liveng (2004). *Kompetencecirkler: erfaringer med VUC's fleksible undervisning for ansatte og undervisning*. Roskilde Universitetscenter: Institut for uddannelsesforskning.

**Kort beskrivelse:**

Denne rapport indeholder en evaluering af projektet Kompetencecirkler, som blev gennemført af VUC Storstrøm i 2002 – 04 og var støttet af EU's socialfond. Projektets mål var at udvikle og afprøve fleksible undervisningsformer til gavn for ansatte i virksomheder. Ved hjælp af forskellige tilrettelæggelsesformer og med udgangspunkt i de ansattes behov og deres forudsætninger, ønskede projektet at tilbyde almene fleksible efteruddannelsesforløb for ansatte i små og mellemstore virksomheder.

**Resultater:**

Der er gennemført en række fleksible uddannelsesforløb, som er nået ud til grupper, som ikke ellers ville være kommet i kontakt med VUC. I alt 254 ansatte har deltaget i disse undervisningsforløb. Der er udviklet en række nye typer af fleksible og virksomhedsrettede forløb, som fremover vil indgå i VUCs udadvendte tilbud. Der er gennemført kompetenceudvikling for en lærergruppe, dels ved at de har deltaget i udvikling af disse forløb, dels via de aktiviteter, som er foregået i Lærerforum. Der er udviklet netværk mellem VUC og en række virksomheder og mellem lærerne i projektet på tværs af VUCs afdelinger.

**Anvisninger/erfaringer:**

Der er stort potentiale for VUC ved et opsøgende arbejde i forhold til de kortuddannede i beskæftigelse. Virksomhederne og medarbejderne tænker ikke i undervisningsformer, men de værdsætter undervisningsformer, der imødekommer deres behov. Undervisning, der tilrettelægges fleksibelt med hensyn til tid, sted, form og indhold, giver større udbytte og opleves som mere relevant og motiverende af deltagerne. VUC kan godt gå ind i konsulentprægede opgaver, der går tæt på en virksomheds indre liv og værdier. Der er behov for, at lærerne systematisk evaluerer den fleksible undervisning, når den foregår i et samarbejde med en ekstern partner. Alle parter i virksomheden skal inddrages i planlægningen. Teamarbejde mellem lærerne er særligt relevant i den fleksible og virksomhedsrettede undervisning. Uddannelsesbehov er i de fleste virksomheder ikke formuleret klart og entydigt. Lærerne ønsker ikke at fungere som 'sælgere', men de betragter det opsøgende arbejde i forhold til virksomhederne som vigtigt, og de peger på behovet for en professionalisering af VUCs opsøgende arbejde. Udbuddet af fleksibel undervisning i VUC kom på flere områder i modsætning til den givne organisationsform, som er ramme om den skemalagte og eksamensrettede undervisning. Afklaring af VUCs profil – i Kompetencecirkler blev der udviklet og afprøvet forløb, som ligger udenfor VUCs ordinære aktiviteter.

**Nyttig viden:**

- Ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis VUC-medarbejdere udføre opsøgende arbejde.
- Ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis undervisningsformerne imødekommer deres behov, hvilket vil sige en fleksibel tilrettelæggelse mht. tid, sted, form og indhold.
- Ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis uddannelsesinstitutionerne foretager systematisk evaluering af undervisningen samt inddrager alle medarbejdere i planlægningen.

**4.5. Fokus på virksomhedssiden**

**Lassen**, Lene Wendelboe, Eva-Carina Nørskov, Gitte Vedel (2002). *Evaluering af Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001. Uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder - resultater og perspektiver*. Teknologisk Institut.

**Kort beskrivelse:**

Efter aftale med Undervisningsministeriet evaluerede Teknologisk Institut, Arbejdsliv Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001 med det formål at analysere og belyse, hvorvidt projekter med tilskud fra puljen understøtter udviklingsstrategiske mål i forhold til at inddrage de kortest uddannede medarbejdere i uddannelsesplanlægningen.

**Metode:**

Evalueringen omfattede projekter i enkeltvirksomheder og i kæder af samarbejdende

virksomheder (forhandlernetværk, kæder af aftager-underleverandører m.v.) - 109 projekter ud af i alt ca. 150. Evalueringen omfattede derimod ikke projekter i bran-

che- /virksomhedsnetværk. En spørgeskemaundersøgelse blandt ledelses- og medarbejderrepræsentanter i

projekterne gav et overbliksbillede af de resultater og erfaringer, som projekterne opnåede på undersøgelsestidspunktet. Undersøgelsen blev til på baggrund af spørgeskema udsendt som nævnt til 109 projekter. Heraf kom der svar fra 92 projekter. Herudover blev der gennemført 3 regionale fokusmøder med deltagelse af 13 projekter og opfølgende telefoninterview med konsulenter og undervisere.

### **Resultater:**

Undersøgelsen viste, at uddannelsesplanlægning for mange virksomheder ikke alene betyder, at medarbejdernes behov for uddannelse - i form af korte eller længerevarende

kurser og uddannelser - skal afklares, aftales og planlægges. Uddannelsesplanlægning indebærer også ofte, at man sætter arbejdsorganiseringen, jobudviklingen og den arbejdspladsbaserede

læring og udvikling til 'serviceeftersyn', for at vurdere, om ændringer kan gavne medarbejdernes udvikling og motivation og virksomhedens udvikling. På den led er uddannelsesplanlægning i flere tilfælde blevet til et organisationsudviklingsprojekt.

### **Nyttig viden:**

- Ved igangsættelse af uddannelsesplanlægning bliver også arbejdsorganisering, jobudvikling sat til eftersyn – det bliver til et organisationsudviklingsprojekt. Udviklingsorientering kan således få en betydning for den samlede udvikling af en organisation.

**Jørgensen, Christian Helms (1999).** *Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede. Rationaler, modsætninger og perspektiver i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning - en undersøgelse af forholdet mellem uddannelse og organisationsforandringer i den tayloristiske industri.* Ph.d.-afhandling, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.

### **Kort beskrivelse:**

Afhandlingen giver et stort teoretisk overblik over temaet uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling for virksomheders kortuddannede medarbejdere. Desuden indeholder afhandlingen tre casebeskrivelser fra virksomheder, der har gennemført uddannelsesplanlægning: Steff-Houlberg Slagterier, Vestjyske Slagterier og Fibertex.

Afhandlingen gennemgår fem forskellige måder at forstå forholdet mellem uddannelse og organisationsforandring. Den første tilgang er den deterministiske tilgang, den anden tilgang er den institutionelle tilgang, den tredje tilgang antager at arbejdsorganisering primært bestemmes af den interne dynamik i virksomhederne - enten i en konsensus-orienteret forståelse eller i en konflikt-orienteret forståelse, den fjerde tilgang lægger vægt på den betydning, som kulturelle forandringer har for ændringer i arbejdsorganisering og endelig den femte tilgang med udgangspunkt i kritisk teori en bredere samfundsteoretisk begrundet opfattelse af forholdet mellem uddannelse og arbejdsorganisering. Efter afhandlingens analyse af en række af disse forhold peges der på, hvordan samspillet mellem en række faktorer har virket fastlå-

sende for slagteribranchens udviklingsbane. I en omfattende empirisk undersøgelse af arbejdspladskulturen i slagteribranchen påvises en række modsætninger heri. Kulturen bidrager både til tilpasning af medarbejderne og reproduktion af den tayloristiske tradition, men kulturen bygger samtidig på modstand mod de givne arbejdsvilkår. Slagteriarbejderne beskriver deres fællesskab som præget af sammenhold og solidaritet, og af indbyrdes konkurrence og samarbejdsproblemer. Omgangstonen beskrives som både fri og åben, og samtidig som hård og intolerant. Arbejdet beskrives både som frit og selvbestemt og som bundet, ufrit og tvangspræget. Og forholdet mellem medarbejdere og ledelse opfattes både som et lige bytteforhold og som et ulige magtforhold. Disse modsætninger udgør et potentiale for kollektive læreprocesser og for et brud med den tayloristiske tradition. Men arbejdspladsen udgør ikke et læringsmiljø, der kan bryde de kulturelle traditioner og de fastlåste handlingsmønstre. De begrænsede kommunikationsmuligheder og arbejdets tvangsprægede karakter gør det vanskeligt i arbejdssituationen at abstrahere fra arbejdsvilkårene, som de er. Og manglen på selvstændighed og dispositionsmuligheder i arbejdet gør det umuligt for arbejderne selv at afprøve alternative arbejdsformer og nye former for samarbejde.

**Nyttig viden:**

- Ansatte kan på grund af modsætninger i arbejdskulturen være udviklingsorienteret, idet modsætningerne udgør et potentiale for kollektive læreprocesser.
- Ansatte kan på grund af, at arbejdspladsen ikke udgør et læringsmiljø, der kan bryde med de kulturelle traditioner og de fastlåste handlingsmønstre, opleve barrierer mod at være udviklingsorienteret.
- Ansatte kan på grund af begrænsede kommunikationsmuligheder og arbejdets tvangsprægede karakter opleve barrierer mod at være udviklingsorienteret.
- Manglen på selvstændighed og dispositionsmuligheder i arbejdet kan gøre det vanskeligt for ansatte at være udviklingsorienteret.

**Lassen, Morten m.fl., (2007). *Statusrapport – erfaringer fra første rundes brancheanalyser i KvaliNord-projektet*. CARMA, Aalborg Universitet.**

**Kort beskrivelse:**

Projektet var tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvist finansieret af Den Europæiske Socialfond. Formålet med projektet var bl.a. at analysere virksomhedernes efterspørgsel efter VEU, hvortil der bl.a. blev udført kvalitative brancheanalyser. Denne rapport giver status over fem kvalitative brancheanalyser (Sten-, ler- og glasindustri, SOSU, detail, elektronik og fødevarerindustri).

**Metode:**

I de fem brancher er der blev udført interview med forskellige eksperter på brancheniveau samt med ledelse og ansatte på virksomhedsniveau.

**Resultater:**

VEU-anvendelsen står i tæt forhold til de former for personalemæssig fleksibilitet, virksomheden gør brug af; men på tværs af de analyserede brancher tegner der sig et billede af, at der generelt er en ringe grad af systematisk identifikation af nuværende

og kommende kvalifikationsbehov, samt en ringe grad af planlægning i brugen af efteruddannelse. Virksomhederne synes generelt at handle reaktivt og planlægger og benytter ofte efteruddannelse på ad hoc basis. I det omfang, der foretages en form for planlægning af VEU, sker det mest som top downstyring. Kun i få tilfælde sker der inddragelse af medarbejderne, og denne inddragelse forekommer ikke at være systematisk andet end i enkelttilfælde. Et godt eksempel på medarbejderindflydelse i forhold til uddannelsesstrategien ses på en af virksomhederne, hvor uddannelsesindsatsen initieres af medarbejderne og deres angst for manglende fremtidige beskæftigelsesmuligheder.

Der findes forskellige barrierer og muligheder i forbindelse med kvalificering af virksomhedernes efterspørgsel efter VEU. Et af de gennemgående træk er den ubekymrethed som virksomhedsledelserne udviser i forhold til rekruttering af kvalificeret personale og i forhold til opkvalificering og fastholdelse af den nuværende arbejdskraft. Et andet gennemgående træk er den manglende fokus på uddannelsesplanlægning. De fleste af virksomhederne arbejder under forskellige ydre og indre påvirkninger og med forskellige personalepolitikker, fleksibilitetsformer og forretningsstrategier. I den forbindelse konstateres der en klar tendens til dekobling mellem udbud og efterspørgsel, idet der kun i meget få tilfælde er etableret faste kontakt- og samarbejdsprocedurer mellem virksomheden og uddannelsesudbydere. Virksomhederne efterspørger en fælles indgang til uddannelsessystemet og en koordineret opsøgende indsats.

#### **Nyttig viden:**

- Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at virksomhederne generelt handler reaktivt og planlægger og benytter ofte efteruddannelse på ad hoc basis.
- Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at når der foretages en form for planlægning af VEU, så sker det mest som top downstyring. Kun i få tilfælde sker der inddragelse af medarbejderne, og denne inddragelse forekommer ikke at være systematisk andet end i enkelttilfælde.
- Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at der er en klar tendens til dekobling mellem udbud og efterspørgsel af VEU, idet der kun i meget få tilfælde er etableret faste kontakt- og samarbejdsprocedurer mellem virksomheden og uddannelsesudbydere. Virksomhederne efterspørger en fælles indgang til uddannelsessystemet og en koordineret opsøgende indsats.

**Bottrup**, Pernille, Bruno Clematide (2005). *Samspil om kompetenceudvikling*. Formidlingshæfte fra Learning Lab Danmarks forskningsprogram 'Læring i arbejdslivet'. København: Learning Lab Denmark og Undervisningsministeriet.

#### **Kort beskrivelse:**

Med dette hæfte bliver der formidlet nogle af resultaterne fra Learning Lab Danmarks forskningskonsortium 'Læring i arbejdslivet'. Konsortiet har i perioden 2001-2004 været optaget af at undersøge læreprocesser og kompetenceudvikling i arbejdslivet med særligt fokus på de kortuddannede voksne. Arbejdet har været finansieret af Undervisningsministeriet. Konsortiet har både beskæftiget sig med de læreprocesser der foregår på arbejdspladsen og med skolebaseret læring, samt ikke mindst med samspillet mellem disse. Det er også dette samspil der er omdrejnings-

punktet for dette hæfte. Der ses nærmere på hvilke problemstillinger der særligt presser sig på i samspillet, hvordan de kommer til udtryk og hvordan man kan arbejde med dem. Hæftet giver ikke en fuldstændig præsentation af alle konsortiets resultater. Der er derimod tale om en selektiv udvælgelse, hvor det primære formål er at pege på områder hvor der er behov for at gøre en særlig indsats for at der skabes et styrket samspil om læring i arbejdslivet – og dermed læreprocesser der giver mening for såvel medarbejdere som deres arbejdspladser. Hæftet henvender sig til uddannelsesansvarlige på arbejdspladser samt til lærere, konsulenter og ledere i voksenuddannelsessystemet. Og til andre der er interesserede i og arbejder med læring i arbejdslivet. Hæftet er bygget op i en række temaer der kan læses uafhængigt af hinanden, dvs at hæftet ikke er skrevet som en sammenhængende helhed der skal læses fra A til Z. Hvert tema beskriver en central problemstilling i bestræbelserne på at skabe kompetenceudvikling med særlig fokus på de kortuddannede. Inden for hvert tema er der bokse med eksempler, forklaring af begreber eller lignende.

Hæftet gennemgår konkrete metoder og eksempler på hvordan læring og kompetenceudvikling kan gennemføres på arbejdspladsen:

- ‘Landskabet for samspil’ som handler om forskellige læringsarenaer og læringsformer.
- ‘God praksis for samspil – en case’ som beskriver et længere forløb hvor virksomhed og skole spiller sammen om kompetenceudvikling på både kortere og længere sigt.
- ‘Læringsmiljøets betydning i praksis’ stiller skarpt på organisatoriske, tekniske, politiske, sociale og kulturelle forhold der har betydning for læremulighederne på arbejdspladsen.
- I ‘Nye rum i samspillet’ beskrives hvordan et eksperimentarium kan være med til at tænke undervisning og arbejde sammen på en ny måde.
- ‘Transformation – at kunne bruge det man lærer’ handler om den altafgørende læreproces der skal til for at deltagere i eksterne kurser formår at omforme læringen på kurserne til ny arbejdspraksis.
- ‘Fra kunde-leverandørforhold til partnerskaber’ beskriver hvordan skole og virksomhed kan udvikle deres indbyrdes relationer for i fællesskab at bidrage til kompetenceløft.

#### **Nyttig viden:**

- Udviklingsorientering kan igangsættes hvis der kan etableres partnerskab og samspil mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

**Illeris, Knud & samarbejdspartnere, (2004).** *Læring i arbejdslivet*. København, Roskilde Universitetsforlag.

#### **Kort beskrivelse:**

Denne bog er en sammenfattende fremstilling fra det projekt om ”læring i arbejdslivet”, der har fungeret som et konsortium under Learning Lab Denmark i perioden 2001-2004. Projektet er finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen / Undervisningsmi-



nisteriet. Målet var at iværksætte forsknings- og udviklingsprojekter om erhvervsrettet voksenuddannelse og kompetenceudvikling som kan give ny viden om lærerprocesser og kompetenceudvikling hos voksne og i særdeleshed hos de kortuddannede i videnssamfundet.

### **Resultater:**

Bogen indeholder hovedkonklusioner på både det teoretiske og det praktiske plan. Vedrørende det praktiske plan skelnes der på den ene side mellem tiltag der drejer sig om at udvikle læringsmiljøet generelt, herunder koncepter som fx ”den lærende organisation” og ”det udviklende arbejde”, og på den anden side mere specifikke tiltag, der drejer sig om et bestemt læringsindhold og/eller anvendelse af bestemte læringsformer. I forhold til læringstiltag skelner bogen mellem 4 hovedtyper:

For det første er der de mere traditionelle typer af tiltag der tilsigter en bestemt formidling eller oplæring i relation til arbejdets indhold, relationer og faglige processer. Det drejer sig typisk om instruktion, oplæring og undervisning som kan ske i direkte relation til arbejdet evt. gennem ikt-medierede læreprocesser, eller på møder, interne kurser, seminarer, workshops ol. På arbejdspladsen. Der kan også etableres mere erfaringsbaserede sammenhænge som fx interne erfa-grupper og netværk.

For det andet kan man arbejde med forskellige former for sparrings- og støtteordninger for enkelte medarbejdere eller bestemte grupper af medarbejdere. Sådanne ordninger kan etableres i form af partnervejledning og mentorordning, udnævnelse af superbrugere o.l., coaching eller konsulentstøtte, og de kan indholdsmæssigt dreje sig om bestemte arbejdsfunktioner som fx typisk brug af ikt, eller om mere personlig sparring og støtte.

For det tredje er der mere udviklingsrettede tiltag der rækker ud over de kendte arbejdsprocesser og jobfunktioner og ofte er forbundet med en bredere organisationsudvikling. Det drejer sig typisk om etablering af selvstyrende grupper, interne projekter eller aktionslæring, men kan også omfatte interne og eksterne job-bytte- eller job-rotations-ordninger eller eksterne netværk og praksisfællesskaber.

For det fjerde kan der etableres samspilsordninger mellem arbejdspladser og uddannelsesarrangører, hvor læringen søges etableret i en vekselvirkning mellem bredere anlagte uddannelsestiltag udenfor arbejdspladsen, bl.a. i form af overblikstøtte og teoretisk formidling og praksisarbejdende og erfaringsorienterede forløb på arbejdspladsen. Afgørende er det i denne forbindelse at der både individuelt og kollektivt bliver tale om et reelt læringsmæssigt sigte hvilket synes at forudsætte udviklingen af et nært samarbejde og en gensidig forståelse mellem arbejdspladserne og uddannelsesarrangørerne.

### **Nyttig viden:**

- Udviklingsorientering som et etableret element på arbejdspladsen kan igangsættes på mange forskellige måder fx instruktion, møder seminarer, workshops, mentorordninger, coaching, selvstyrende grupper, jobrotation mv.



## 5. Internationale studier

### 5.1. Nordisk projekt om arbejdspladslæring (Sverige, Norge, Finland)

Høyrup, Steen; Per-Erik Ellström (2007). *Arbejdspladslæring forudsætninger, strategi/metoder og resultater*. Nordisk Ministerråd, København.

#### Kort beskrivelse:

Denne rapport er blevet til fordi Nordisk Ministerråds rådgivningsgruppe for nordisk Samarbejde om Voksnes Læring (SVL) havde initieret et komparativt studie i de nordiske lande, af ”Voksnes læring i arbejdslivet.” Opdraget blev givet til Danmarks Pædagogiske Universitet som har ledet og koordineret studiet i samarbejde med Linköping Universitet/Centre for Studies of Humans, Technology and Organization. De projektansvarlige var henholdsvis lektor Steen Høyrup og professor Per-Erik Ellström. Studiet blev gennemført i 2006 med afrapportering foråret 2007.

Sigtet med projektet var at skabe viden om, hvad der er de mest hensigtsmæssige måder at organisere læring på, med arbejdspladsen som udgangspunkt, og skabe indsigt i, hvordan man bedst kan indrette arbejdspladser, så de samtidig er en god ramme om produktion (varer, service og viden) og et læringsmiljø, der på den mest hensigtsmæssige måde fremmer læring. Med andre ord hvilke faktorer synes at være særlig vigtige mht. at støtte læring i arbejdet?

#### Metode:

Med henblik på at realisere projektets mål blev der anvendt en kombination af to metoder. Der er gennemført en „state of the art“ hvor den eksisterende og aktuelle viden inden for feltet er kortlagt. Denne viden der bygger på et bredt spektrum af empiriske studier er blevet kombineret med viden der blev skabt af et lille antal intensive studier – case studies – der overvejende er gennemført på mindre antal arbejdspladser. Case studierne skulle sikre, at forskningen kom tæt på praksis. Den foreliggende rapport bygger på to cases fra Sverige, én fra Norge, to fra Sverige og én fra Finland.

#### Resultater:

Et hovedtræk i konklusionerne er, at succes faktorerne der kan udpeges, er meget komplekse. De fleste succes-faktorer har således karakter af at være *relationer mellem faktorer*. F.eks. relationen mellem formel og uformel læring, relationen mellem individuel læring og forandringer på arbejdspladsen, mv. Der er en vis overlapning i beskrivelsen af succesfaktorer. Dette skyldes at faktorerne ikke opererer som isolerede faktorer men indgår i et nært samspil med hinanden i forskellige sammenhænge.

#### Nyttig viden:

- Udviklingsorientering på virkshederne kan igangsættes ved at betragte succes-faktorer i forhold til læring på arbejdspladsen som relationer mellem faktorer. F.eks. relationen mellem formel og uformel læring, relationen mellem individuel læring og forandringer på arbejdspladsen, mv. Faktorer indgår i et nært samspil med hinanden i forskellige sammenhænge.

## 5.2. Engelsk artikel om arbejdspladsen som læringsarena og uddannelse skal være et kollektivt gode

**Rainbird**, Helen, (2000). *Skilling the Unskilled: access to work-based learning and the lifelong learning agenda*. Artikel i *Journal of Education and Work*, Vol. 13, No. 2.

### Kort beskrivelse:

Artiklen er skrevet af Helen Rainbird som er Professor i Industrial Relations ved University College Northampton. Artiklen har et dobbelt fokus: den ser på karakteren af det arbejde, som er anset for at have et lavt kompetenceindhold, og på de personer, der indtager disse positioner i tilrettelæggelse af produktionen på grund af deres lave niveau for kvalifikationer og / eller deres status som underordnede medlemmer af samfundet. I hvilket omfang er adgang til læring set som forbundet med problemer, som den enkelte har eller som har med rammerne for arbejdsmiljøet at gøre. Hvordan mønstre af ulighed i adgangen beholdes eller kan blive udfordret? Den undersøger nutidige ændringer i karakteren af ufaglært arbejde og dens konsekvenser for lederes og fagforeningers uddannelsesstrategier.

### Resultater:

I denne artikel, er de individuelle og strukturelle barrierer for ufaglærtes adgang til læring blevet dokumenteret. Ændringer i karakteren af ufaglært arbejde er blevet analyseret. Nogle af disse, såsom udlicitering af tjenesteydelser, øger hindringer for arbejdstagernes adgang til uddannelse, mens andre bidrager til jobudvidelse og forskellige former for jobrekombination, der medbringer større krav til uddannelse og udvikling. I det seneste årti er britiske fagforeninger blevet stadig mere bevidste om betydning af undervisning og uddannelse i forbindelse med deres strategier til overenskomstforhandlingerne. Det er vigtigt at vurdere konsekvenserne af disse forskellige udviklinger for adgang til formelle læringsmuligheder på arbejdspladsen såvel som for arbejdsforhold på arbejdspladsen mere generelt. Arbejdspladsen er en vigtig arena hvor voksne medarbejdere kan få adgang til læring, men hvis medarbejderne skal til at tage ansvaret for læring, især dem, der har været mest udsatte i fortiden, så er behovet for en kollektiv anerkendende stemme for at modvirke den skæve fordeling af magtfordeling mellem den enkelte og arbejdsgiveren, stort. Indtil uddannelse og kompetenceudvikling behandles som et kollektivt gode reguleret af alle berørte parter (ikke kun arbejdsgivere), og de ansatte har opnået ret til de forskellige typer af arbejdsbaseret læring og er støttet af strukturer, som positivt tilskynder dem til at tage fordelene ved kompetenceudvikling, er det svært at se, hvordan mønstre af ulighed i adgangen effektivt kan blive anfægtet.

### Nyttig viden:

- Udviklingsorientering kræver at arbejdspladsen af arbejdsgivere anses for at være en vigtig arena, hvor voksne medarbejdere kan få adgang til læring.
- Udviklingsorientering kræver at uddannelse og kompetenceudvikling behandles som et kollektivt gode, der er reguleret af alle parter.

### 5.3. Leonardo-II-projekter (Østrig, Tjekkiet, Frankrig, Tyskland, Italien, Litauen)

Følgende rapporter er blevet udarbejdet i forbindelse med Leonardo-II-projektet "Country specific thematic analysis of continuing vocational training on the basis of CVTS2 and modelling of CVT-structures (CVTS2 revisited)" i perioden 2004-2006. " Projekterne var et partnerskab, hvor syv landepartnere (Østrig, Tjekkiet, Danmark, Frankrig, Tyskland, Italien og Litauen) arbejdede sammen omkring afdækning af VEU-området.

I det følgende vil deres være resume fra én rapport vedrørende samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesleverandører samt resume fra de seks udenlandske partnere, hvor der i alle lande som minimum blev kontaktet 5 virksomheder fra fødevarerindustrien og 5 virksomheder fra elektronikindustrien og 5 virksomheder fra maskinindustrien. Målet var at lære mere om virksomhedernes efter- og videreuddannelsesaktiviteter.

Landestudierrapporterne præsenterer resultaterne af interviews med 15-20 eksperter i forhold til branche- og virksomhedskendskab. Der har i alle landestudierne ved udvælgelse af virksomhederne været taget hensyn til forskellige virksomhedsstørrelser samt til geografisk placering i det pågældende land. De interviewede var personer med ansvar for uddannelse eller HR-forvaltning/udvikling. Interviewsamtalerne har alle haft fokus på fem hovedområder:

1. generelle uddannelsespolitiske rammer for virksomheden;
2. investeringer i uddannelse
3. offentlig støtte til uddannelse
4. uddannelsesudbydere
5. konsekvenser af teknologiske og organisatoriske innovationer

Således er undersøgelserne ikke direkte rettet mod kortuddannede, men de kan sige noget om de forskellige forudsætninger for VEU i brancher, hvor der ofte vil være en del kortuddannede.

Afslutningsvist vil der en fælles opsummering af brugbare resultater fra de forskellige landestudier. Materialet fra Leonardoprojektet er noget af det nyeste i forhold til VEU-aktiviteter på internationalt niveau, og resultaterne kan give indsigt i sammenhænge mellem virksomheders interne og eksterne faktorer i forhold til de specifikke nationale kontekster.

### 5.3.1. Samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesleverandører

**Käpplinger**, Bernd, Gudrun Schönfeld, Friederike Behringer, and Dick Moraal, (2006). **"Synthesis Report: How Do Providers Co-Operate with Enterprises and What Is Important for This Co-Operation?"** – Enterprise Provided Continuing Vocational Training from the Perspective of Providers. Including Seven Country Reports on Interviews with Training Providers (Austria, Czech Republic, Denmark, Germany, France, Italy, Lithuania). Working Paper (Wp 8) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Bonn: Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB).

#### **Formål:**

Det centrale mål med dokumentet var at skitsere forskelle mellem markeder for uddannelsesudbydere i syv lande på grundlag af kvantitative og kvalitative data. Endvidere blev der lagt vægt på at give et overblik over leverandørernes kvalitetsstandarder og innovationsevne samt et overblik over forskellige måder for interaktion mellem uddannelsesudbydere og virksomheder. Alle data er baseret på interviews og spørgeskemaer til uddannelsesleverandører.

#### **Metode:**

Rapporten er baseret på 70 kvalitative interviews med udbydere af uddannelser og 253 spørgeskemaer udfyldt af udbydere af uddannelse i Østrig, Tjekkiet, Danmark, Frankrig, Tyskland, Italien og Litauen. Alle projektets partnere har hver især foretaget 10 kvalitative interviews, derefter indsamlet cirka 30 spørgeskemaer og rapporteret om resultaterne af deres forskning i de nationale rapporter. Interviews og spørgeskemaer var baseret på en fælles retningslinje. Alle partnere oversatte retningslinjen for både interviews og spørgeskemaer fra engelsk til deres nationale sprog.

#### **Konklusion:**

De overordnede ligheder mellem landene, der deltog i projektet var ret små. Der kan ikke skitseres et forenet Europa VEU-udbydermarked, men snarere heterogene forbindelser mellem virksomheder og uddannelsesleverandører i de syv lande. Alt i alt blev det klart, at en række uformelle og formelle midler og kombinationer af forskellige foranstaltninger er meget vigtige inden for virksomhedsbaseret VEU.

### 5.3.2. Human Ressource Development i Østrig

**Hefler**, Günter, (2006). **"Report on 20 Interviews with Experts Responsible for HRD in Enterprises in Austria - Working Paper (Wp 10)** within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Vienna: 3s research laboratory.

#### **Konklusion:**

Uddannelsesorganisationen i virksomhederne:

- En virksomheds uddannelsesaktiviteter er tæt knyttet til den række af krav og mål som virksomhedens ledelse og personaleudviklingsafdeling opsætter. Dataene viser, at viften af HRD-aktiviteter på den ene side positivt er korreleret til størrelsen af virksomheden samt til størrelsen af HRD enheden. På den anden side, afslørede interviewene, at personaleudvikling også kan blive påvirket af faktorer, som er uafhængige af virksomhedens størrelse. Tilknytning til et multinationalt selskab kan fx resultere i at endda ret små virksomheder har eller opretter en personale-

udviklingsenhed. Omvendt er det set, at et stort gammelt "traditionel" selskab med mange "traditionelle" erhverv ikke havde en personaleudviklingsenhed på trods af at virksomheden havde mere end 1000 medarbejdere. Også store virksomheder med en lille kernegruppe af højt kvalificeret medarbejdere og et stort antal af ansatte med et temmelig lavt kvalifikationsniveau har måske heller ikke en personaleudviklingsenhed.

- Processer relevante for personaleudvikling, er ikke altid koncentreret i en personaleudviklingsenhed. Selv om der på en virksomhed er en særlig personaleudviklingsorganisatorisk enhed, kan igangværende processer afhænge af HRD-relaterede kompetence hos forskellige grupper af ansatte (f.eks alle medarbejdere med ledelsesfunktioner, ledere af specialiserede enheder, der har ansvaret for et bestemt HRD budget, projektledere involveret i innovative aktiviteter mv.)

#### Årsager til videreuddannelse i virksomheder:

- Virksomhedernes samlede engagement i uddannelse / HRD afspejler hvor tæt deres uddannelsesaktiviteter er forbundet med forskellige centrale processer. Praktiserende differentierer mellem uddannelse nødvendigt for almindelige forretningsprocesser og uddannelse udtrykkeligt arrangeret for et bestemt mål. De har også foretaget en sondring mellem højt specialiserede "professionel" uddannelse for visse erhvervsaktiviteter (teknisk produktion, salg ...) og undervisning tilrettelagt for mere generelle årsager (f.eks til intern udvikling af ledere, for udbredelse af business-strategier blandt alle medarbejdere).
- Forskelle i uddannelsesudgifter forventes at være forbundet med strategisk personaleudviklingsbeslutninger og en virksomheds almindelige personalestrategier og navnlig business-strategier.
- Forskelle i uddannelsesudgifter kan også være knyttet til en organisationens effektivitet. Selvom en uddannelsesaktivitet kan dele det samme mål, kan virksomheder opfylde dette behov ved meget forskellige omkostninger. Lave udgifter til visse HRD aktiviteter er ikke nødvendigvis tegn på manglende støtte. Hvis uddannelse er vigtig, og forekommer jævnlige, kan virksomheder have fundet meget omkostningseffektive måder at levere uddannelse på.

#### Sammenhæng mellem innovation og uddannelse i virksomhederne:

Der er ingen generelle mønstre for, hvordan innovation og uddannelse hænger sammen. En væsentlig faktor er typen af innovation ved virksomhederne:

- **Produktinnovation:** Ansatte har normalt brug for uddannelse for at blive fortrolige med nye produkter. Virksomheder som regelmæssig foretager produktinnovation er også nødt til at holde deres ansatte ajour. For disse uundgåelige aktiviteter, har mange virksomheder udviklet rutiner til at foretage overførsel af viden så effektivt og produktivt som muligt. Set fra virksomhedens side bliver denne uddannelsesaktivitet ofte ikke betragtes som uddannelse. Uddannelse i forbindelse med produktinnovation er ikke registreret som uddannelse, men ses som en normal del af medarbejdernes aktiviteter.
- **Produktionsprocesinnovation - teknologisk:** Teknologiske innovationer fører til yderligere behov for uddannelse og uddannelse ses som uundgåelige. Målet er at begrænse omkostningerne ved mest effektivt at give alle medarbejdere den nød-

vendige knowhow eller de nødvendige kompetencer. Ofte opfattes uddannelsesomkostninger vedrørende teknologisk innovation ikke som uddannelsesomkostninger, men som en del af projektets budget for den generelle innovation. Særlige tilfælde er radikale innovationer, hvor der anvendes en helt ukendt teknologi, der kræver at ansatte får fuldstændig nye kvalifikationer, færdigheder og kompetencer.

- **Procesinnovation - organisatorisk:** Organisatorisk innovation er meget forskellig i omfang og spænder lige fra små ændringer til fuldstændig omorganisering af arbejdsprocesser og ansvar for de involverede medarbejdere. Selvom små omorganiseringsprojekter kan inddrage uddannelse, afviger de ikke meget fra teknologisk innovation. Den store forskel er, når kravene til det grundlæggende arbejdssted er fundamentalt ændret. Store HRD projekter eller endda et helt nyt personaleudviklingsystem blive nødvendig, når de nye profiler (kvalifikationer og kompetencer), som er nødvendige efter en omorganisering af arbejdspladsen, adskiller sig meget fra tidligere profiler eller fra profiler der tilbydes af jobsøgende på arbejdsmarkedet. Store ændringer kan dermed være en reaktion på en enkelt begivenhed.

#### Virksomhedernes reaktioner vedrørende offentlig medfinansiering, der skal støtte uddannelse:

- Medfinansieringsordninger for uddannelse i virksomhederne kan kun føre til mere uddannelse, hvis:
  - virksomheders kapacitet (f.eks ansattes motivation) ikke er helt udtømt
  - administrative krav (herunder opholde sig orienteret om nye tilbud til støtte EVU) ikke er for krævende
  - virksomhederne kan på forhånd stole på at modtage offentlige midler, og
  - der kan findes måder til at øge budgetterne for de personer, der har ansvaret for uddannelsesbeslutninger (HRD-afdeling, specialiserede enheder og så videre).

De interviewede eksperter er mest til offentlige medfinansieringsordninger, men på samme tid insisterer de på uafhængighed af deres virksomheders uddannelsespolitik fra ekstern støtte. De forventer, at små og mellemstore virksomheder (SMV'er) kommer til at nyde godt af de positive aspekter af offentlige ordninger.

#### Intern bogføring af VEU-aktiviteter og omkostninger:

- Virksomhedernes interne regnskabspraksis er ikke i overensstemmelse med begreber anvendt i CVTS-undersøgelsen. For mange virksomheder var det nødvendigt at gøre en særlig indsats for at finde de data, der blev bedt om i CVTS-spørgeskemaet.
- Interne rapporteringsprocedurer anvender kun enkle, basale indikatorer.
- Virksomheder måler ikke uddannelse eller personaleudviklingsaktivitet i almindelighed, men måler separate initiativer.



- Vedrørende interne marketingsaktiviteter betragter personaleudviklingsenheder det som meget mere nyttigt at indberette, hvad der er opnået i kvalitative metoder fx i grafer og tal.
- At arbejde med imputerede omkostninger opfattes ikke som vigtig. Mange eksperter foretrækker at bruge et meget snævert koncept og registrerer kun omkostninger direkte knyttet til en bestemt uddannelsesaktivitet (direkte omkostningstilgang). Beregnede omkostninger kan føre til en overvurdering af den potentielle besparelse i uddannelse og derfor undgås det ofte.

### 5.3.3. VEU i tyske virksomheder

**Behringer**, Friederike, Bernd Käpplinger, Dick Moraal, and Gudrun Schönfeld, (2006). "**Cvt in Enterprises** - Report on Qualitative Interviews with Branch Experts and Enterprises in the Branches Metal and Food on Enterprise-Based Continuing Vocational Training (Cvt) in Germany." Bonn: Federal Institute for Vocational Education and Training.

#### **Konklusion:**

Indsamlingen af data beskrives som værende vanskelig; For det første var det meget vanskeligt at finde virksomheder, der var villige eller var i stand til at besvare spørgeskemaet. Mange virksomheder ønskede ikke at blive interviewet. Nogle virksomheder understregede, at de meget ofte bliver bedt om at besvare spørgeskemaer, og at de er 'trætte' af at gøre det. Andre frygtede, at interviewet ville føre til yderligere spørgsmål eller anden form for yderligere inddragelse. Mange virksomheder fortalte, at de havde alt for travlt og de kunne ikke bruge deres dyrebare tid til en samtale. Ca. 90 % af de adspurgte virksomheder nægtede at blive interviewet. Dertil nægtede de fleste interviewede virksomheder at give oplysninger om nøjagtige tal for uddannelsesbudget eller for antallet af deltagere i VEU-aktiviteter. De interviewede har været centrale personer i virksomhederne samt centrale personer på brancheniveau.

Forskellene mellem de to udvalgte brancher var i virksomhedsinterviewene forbausende lille, selv om eksperter på brancheniveau havde fremhævet nogle væsentlige forskelle. I begge brancher synes automatiseringen at spille en central rolle. Behovet for uddannelse i forhold til teknologiske ændringer er temmelig stor. Desuden er størrelsen af virksomhederne vigtig for den måde, som VEU er organiseret på. Store virksomheder har ofte en særlig uddannelsesafdeling/personaleafdeling, der beskæftiger sig med VEU. Store virksomheder varierer meget i forhold til graden af centralisering eller decentralisering af VEU. Nogle af de interviewede rapporterede om en selvstændig VEU-planlægning af hver enkelt fabrik, mens andre understregede en central VEU-planlægning for alle fabrikker. I små virksomheder er VEU ofte planlagt af direktøren og/eller af en eller to medarbejdere, der arbejder direkte for direktøren.

Regionale forhold spiller også en vigtig rolle. Især i landdistrikter eller perifere områder var mulighederne for at tilbyde VEU hæmmet af begrænsede regionale ressourcer. Netværk af statslige instanser, virksomheder og udbydere synes at være en løsning for disse særlige regionale forhold. Disse netværk var ikke kendt på nationalt plan, på grund af deres overvejende lokale eller regionale fokus og selv eksperterne på brancheniveau var ikke velinformeret om disse netværk.



Strukturerede interview anvendes i mange tyske virksomheder til VEU-planlægning. I disse samtaler mellem ledelserne og de ansatte bliver behovet for uddannelse ofte defineret. Skriftlige VEU-planer er også ofte anvendt i store virksomheder. De store virksomheder er ofte tilbageholdende med at give medarbejderne et frit valg i forhold til valg af VEU-aktivitet og foretrækker at have en central-og hierarkisk planlægning.

Samlet set understregede mange af de interviewede betydningen af personlige forbindelser. Dette gælder både for samarbejdet med uddannelsesleverandører, men også for samarbejdet mellem forskellige virksomhedsafdelinger. Nogle af de interviewede rapporterede om problemer med ledelsesfokus og understregede i den forbindelse betydningen af en ledelse, der understøtter bestemmelser om VEU-aktivitet. Uden et ledelsesfokus er der ingen foranstaltninger, der effektivt kan fremme efter-og videreuddannelseskurser. Der synes at være en vis tendens i virksomhederne til at holde sig til et uddannelsesleverandør så længe samarbejds erfaringerne er acceptable. Virksomhederne undgår så vidt muligt risikoen for at skulle udskifte udbydere. Gebyrerne for uddannelse synes at være mindre vigtigt, så længe resultaterne er rimelige.

Årsagerne til efter- og videreuddannelse er hovedsagelig teknologiske og organisatoriske forandringer. De interviewede nævner sjældent årsager som forbedringer af en corporate identity eller en god atmosfære. I fødevaresektoren er juridiske forordninger om hygiejne også en vigtig drivkraft for VEU på arbejdspladsen. I metalbranchen er forordninger om sikkerhed på arbejdspladsen også vigtige, men af mindre betydning end den hygiejniske forskrift i fødevaresektoren. Ændringer i aldersfordelingen blandt de ansatte (samtidig tilbagetrækning af grupper af ansatte som fører til indsættelse af en generation af nye medarbejdere i virksomheden) udløser også behov for efter-og videreuddannelseskurser. Selvom kun to virksomheder rapporterede om dette, er det sandsynligt, at dette vil blive stadig mere vigtigt i Tyskland, når man ser på den generelle aldersstruktur af den tyske arbejdskraft. Især virksomheder i landdistrikter og yderområder rapporterede allerede om problemer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Disse virksomheder foretrækker selv at uddanne deres medarbejdere for derved at være sikre på at kunne få tilfredsstillet deres behov for kompetencer. Samtidig frygter disse virksomheder en vis form for "krybskytteri" af konkurrenterne, som vil gå efter at overtage deres ansatte. Særlige aftaler skal være med til at reducere sådanne risici.

Oplysninger om VEU-udgifter og VEU-deltagelse blev ved mange virksomheder givet på en temmelig vag eller generel basis.

Offentlige initiativer blev af mange virksomheder set med en vis tilbageholdenhed eller man var helt afvisende. Nogle virksomheder understregede, at det er virksomhederne selv, der bedst ved hvad og hvordan VEU-aktiviteter skal arrangeres og staten bør således holde sig ude af det. Samtidig rapporterede mange af de interviewede om deres egen deltagelse i projekter eller midlertidige finansielle ordninger hvorfra de oplevede gode fordele for virksomhederne. Det synes at være en tendens til at mange tyske virksomheder er interesseret i en midlertidig inddragelse af offentligheden uden nogen permanente forpligtelser.

#### 5.3.4. VEU i virksomheder i Den Tjekkiske Republik

**Veleta, Richard, Jeny Festová, Pavla Kalousková, (2006). "Cvt in Enterprises - National Report on Qualitative Interview Survey Focused on Cvt in Enterprises in the Czech Republic - Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." 25. Prague: NUOV - National Institute of Technical and Vocational Education.**

##### **Konklusion:**

Uddannelsesstrategier, politikker, planer, aktiviteter og investeringer er i virksomhederne meget forskellige hvad angår kvalitet, udarbejdelse, tilrettelæggelse og arrangement. Men det er muligt at sige, at højeste niveau i udarbejdelsen af disse spørgsmål er i bank-og finanssektoren.

En virksomheds uddannelsesaktivitet er mest påvirket af størrelsen af virksomheden, kulturen samt af politisk og finansiell baggrund. Store og mellemstore virksomheder råder ofte over en person (afsnit, afdeling eller division), som er ansvarlig for uddannelsen af de ansatte og som sørger for behov for uddannelse af virksomhedens ansatte. I små virksomheder er disse aktiviteter meget ofte arrangeret af ejeren.

Virksomhederne foretrækker helt klart intern uddannelse. De er ofte tilbøjelige til at uddanne på egen hånd. Såfremt virksomheden ikke selv er i stand til at arrangere den type af uddannelse, den er interesseret i, finder den en egnet ekstern uddannelsesleverandør.

De vigtigste årsager til investeringer i uddannelse kan opdeles i forhold til uddannelsens mål: dens mål er enten at gøre processen mere effektiv, eller til at forbedre kvalitet eller for at udvide aktiviteterne (enkeltpersoner eller grupper af mennesker) inden for virksomheden eller i forbindelse med virksomheden og ydre miljø (f.eks i forhold til kunder, forretningspartnere etc.).

De fleste af de interviewede erklærede utvivlsomt den væsentligste grund for investeringer i uddannelse som bestræbelserne på at opretholde (muligvis stige og udvide) faglig viden og færdigheder for deres ansatte og i forbindelse med det også kvaliteten af deres produkter og tjenesteydelser. En anden væsentlig årsag til investeringer i efter-og videreuddannelse er også nyskabelser (teknologisk, produkt-og processinnovation) samt lovgivningsmæssige ændringer og krav om uddannelse i nogle erhverv.

Undersøgelsen viste, at virksomhederne ser en positiv betydning af VEU. De interviewede nævnte sjældent noget om størrelsen eller omfanget af deres bidrag til VEU. Virksomhedernes repræsentanter var ikke særlig velinformeret om offentlige værktøjer eller om støtte til efter-og videreuddannelse.

Undersøgelsen viste, at hovedparten af de kontaktede virksomheder foretrækker de eksterne uddannelsesleverandører, som de har gode erfaringer med. Ifølge virksomhedernes opfattelse af kvaliteten af uddannelsesleverandørerne og deres undervisere så har den været i en konstant stigning.

Ansættelse af nye ansatte anvendes kun, hvis virksomheden mangler tilstrækkelig personalekapacitet eller innovation kræver nogle specifikke færdigheder eller ekspertviden, som ikke kan findes inden for de nuværende ansatte, og efter-og videreuddannelse ikke kan bringe den løsning, som kræves (eller gennemførelsen vil være for dyrt).

### 5.3.5. Human Ressource Development i Litauen

Tutlys, Vidmantas, (2006). "HRD in Enterprises - Report on the Interviews with the Enterprises in Lithuania. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisted." Kaunas: Centre for Vocational Education and Research, Vytautas Magnus University, 2006

#### Konklusion:

I de fleste tilfælde differentierede de industrielle virksomheder VEU-aktiviteten i henhold til afhængigheden af de ansatte på de socio-professionelle grupper, hvilket er meget relateret til virksomhedernes konkurrencepolitik. VEU-politikken i virksomhederne er også relateret til det faktum, at kvaliteten af de færdigheder og kvalifikationer, som ungdomsuddannelsesinstitutionerne giver, i de fleste tilfælde ikke svarer til behovene på arbejdspladserne.

Stigende udvandring af kvalificeret arbejdskraft er en af de vigtigste faktorer, der påvirker efter-og videreuddannelse i virksomheder i Litauen. Udvandring af kvalificeret arbejdskraft gør at nogle arbejdsgivere udvider uddannelsesforanstaltninger for at kompensere for de større kompetencehuller. Andre arbejdsgivere begrænser deres VEU-initiativer på grund af frygten for "krybskytteri" fra andre virksomheder dvs. frygten for at de vil lokke arbejdskraften væk.

Organiseringen af VEU hænger nøje sammen med virksomhedens størrelse. Virksomheder, som indgår i internationale eller nationale grupper modtager VEU-planer eller retningslinjer fra de centrale kontorer. Store industrielle virksomheder definerer uddannelsesbehov-og planer med henvisning til de fastlagte strategier.

De vigtigste årsager til efter-og videreuddannelse i virksomhederne er: udvikling og udvidelse af de eksisterende aktiviteter, misforhold mellem de kvalifikationer, som ungdomsuddannelsesinstitutioner og videregående skoler giver i forhold til behovene i virksomhederne, stigende mangel på kvalificeret arbejdskraft på arbejdsmarkedet og endelig intensiveret konkurrence. Generelt kan det konstateres at siden Litauen kom med i EU i 2004 og åbningen af EU's arbejdsmarked er holdningen hos mange virksomheder gået i retning af at sætte større fokus på at udvikle de menneskelige ressourcer og det er blevet en af de vigtigste områder for strategisk udvikling i virksomhederne.

Der forekommer ikke en rig mangfoldighed i de måder, hvorpå virksomheder give de ansatte oplysninger om uddannelsesmuligheder. I de fleste tilfælde gives oplysningerne videre af den nærmeste leder og han eller hun er også ansvarlig for indsamling og koordinering af oplysningerne om uddannelsesmuligheder. I de mindre virksomheder bliver oplysninger om uddannelsesmulighederne indsamlet og distribueret af den administrerende direktør eller ejeren af virksomheden. Mange af de interviewede virksomheder gennemfører også praksis for formidling af oplysninger om uddannelsesresultater. I nogle tilfælde er resultaterne af vurderingen af effektiviteten af uddannelsen nævnt i forbindelse med udarbejdelsen af den årlige uddannelsesplan-og budget.

Eksterne udbydere af uddannelse bruges i de fleste tilfælde til medarbejdere med meget høj uddannelse, medarbejdere, som findes på det strategiske plan eller som har meget vigtige positioner i virksomheden: managers, ingeniører, teknikere, højtuddannede maskinoperatører osv. Den interne uddannelse er normalt bestemt for de faglærte, lavtuddannede og ufaglærte medarbejdere.

Efter-og videreuddannelse er i de fleste tilfælde finansieret af virksomhederne selv. Der kan i den forbindelse skitseres forskellige situationer: a.) de selskaber, der tilhører internationale koncerner eller de store og udviklede selskaber har tilstrækkelige finansielle muligheder for at finansiere uddannelse af deres ansatte; b.) de virksomheder, som ikke kender til støtte fra staten til finansiering af efter-og videreuddannelse af medarbejderne; c.) nogle virksomheder er afskrækket i forhold til at bruge finansiell støtte fra staten til uddannelse af de ansatte på grund af de komplicerede, for bureaukratiske og for tidskrævende procedurer for at opnå økonomisk støtte til uddannelse.

En af de vigtigste eksterne offentlige finansielle støttekilder for fortsatte VEU-aktiviteter i virksomhederne er finansieringen fra de europæiske socialfonde. Nogle af de store virksomheder iværksætter efter-og videreuddannelsesprojekter som delvist var finansieret af Den Europæiske Socialfond.

### 5.3.6. Personaleudvikling i virksomheder i Frankrig

Dif, M'Hamed, (2006). "HRD in Enterprises - Report on Investigated Enterprises in France (20 Qualitative Interviews) - Based on the Interviews Executed by Strasbourg Conseil. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Strasbourg: BETA/Céreq Alsace - University Louis Pasteur of Strasbourg.

#### Konklusion:

I den franske case valgte man udover de tre obligatoriske brancher at undersøge en branche mere; Bank-, finans- og forsikringsbranchen. Der var ikke større problemer med virksomheder inden for bank-, finans- og forsikringsbranchen. Derimod var virksomhederne i fødevarer- og elektronikindustrien og især dem i metalindustrien langt mindre samarbejdsvillige og mindre til rådighed af forskellige årsager: manglende tid, jul og nytår, ferier, sociale- og omorganiseringsspørgsmål osv.

Selv om resultaterne af dette begrænsede antal interviews med virksomheder ikke er repræsentative inden for de tre undersøgte brancher i en fransk sammenhæng, er det vigtigt at understrege nogle samlede grundlæggende og vejledende tendenser, som kan være enten fælles eller brancespecifikke:

Selv om, at alle de undersøgte virksomheder inden for de tre brancher har deres egne årlige uddannelsesplaner og budgetter, er det kun dem, der tilhører bank-, finans- og forsikringsbranchen og fødevarerindustrien, som overvejer en VEU-politik, som en strategisk akse i deres overordnede udviklingsstrategi.

Medarbejdernes deltagelse i VEU er i bank-, finansierings- og forsikringsbranchen relativt høj.

Generelt bliver oplysninger om uddannelse behandlet og arkiveret med computere og elektroniske medier. Yderligere havde de fleste af de undersøgte virksomheder ikke nogen problemer med at finde egnede uddannelser, når det er nødvendigt. Indikatorer til opfølgning på uddannelse anvendes også, dog hovedsageligt i virksomheder tilhørende bank-, finansiering og forsikringsbranchen og fødevarerindustrien.

Der var en stærk afhængighed af eksterne uddannelsesleverandører og undervisere vedrørende tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelsesaktiviteter blandt de

fleste af de undersøgte virksomheder i fødevarerindustrien og metalindustrien. Deres erfaringer med uddannelsesleverandører er i det store og hele meget positive.

Kun inden for sektoren for bankvæsen, finansiering og forsikring, var der virksomheder, som kunne iværksætte særlige uddannelsesudviklingsprojekter og som i de fleste tilfælde førte til positive resultater. Inden for de to andre brancher var uddannelsesaktiviteterne meget reguleret i forhold til at kvalitet, sikkerhed og miljøkrav opfyldes. Derfor er deres uddannelsesforpligtelser forblevet begrænset til punktlig planlagte aktioner.

Afhængigheden af offentlige myndigheders støtte (regionalt, nationalt og europæisk), herunder co - finansiering er meget begrænset for de fleste af de undersøgte virksomheder i alle tre sektorer. Desuden mangler der eksisterende offentlige støtteforanstaltninger (regional, national og europæisk) klar synlighed og tilgængelighed og der forekommer en vis sværhedsgrad af den administrative procedure i forhold til at anvende mulighederne.

Alle de undersøgte virksomheder i de tre sektorer erklærede, at de ikke rigtig har stået til ansigt med flaskehalsproblemer eller mangel på kvalificeret arbejdskraft. Men de indrømmede også deres frygt for risikoen for at miste deres nuværende kvalificerede medarbejdere til konkurrenter. I henhold til de fleste af de interviewede virksomheder indenfor de undersøgte brancher har der ikke i løbet af de seneste år været nogen vigtig teknologisk eller organisatoriske innovation, som biprodukt af iværksatte uddannelsesaktiviteter.

### 5.3.7. VEU-aktiviteter i Italien

**CESPIM/CONFAPI, (2006). "CVT in Enterprises - National Report - Qualitative Survey on CVT in Enterprises in Italy. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisted." Rome: CESPIM/CONFAPI.**

#### **Konklusion:**

Rapportresultaterne fremhæver to betingede faktorer, der er nødvendige til fuldt ud at forstå tilgangen til VEU i forhold til de virksomheder, der har været med i undersøgelsen:

- spørgsmålet om størrelsen af virksomheden
- sondringen mellem formel uddannelse og uformel uddannelse.

Størrelsesvariablen viser, at graden af VEU-deltagelse er strengt knyttet til størrelsen af virksomheden: større virksomheder har en højere grad af VEU-aktivitet. Hvad angår det andet aspekt, er det især i forhold til små- og mellemstore virksomheder nødvendigt at se på de uformelle uddannelsesprocesser, hvor der ofte er tale om deltagelse i møder, seminarer, udstillinger og messer mv.

Blandt de grunde til hvorfor nogle af virksomhederne hindrede organiseringen af uddannelsesaktiviteter for sine ansatte var, at de havde opbrugt kvoten for uddannelse, andre afslørede organisatoriske grunde (ikke i stand til at standse produktionen og fjerne personer fra arbejdsgruppen) eller økonomiske årsager (for høje omkostninger).

Tilstedeværelsen af offentlige midler kan repræsentere et gyldigt incitament til VEU-aktiviteter idet manglen på ressourcer, især for de små virksomheder udgør en hindring. Med andre ord, offentlig finansiering kan være en afgørende faktor for beslutningen om, hvorvidt der skal iværksættes uddannelse.

Opsummerende peger interviewene på, at de fordele, der er opnået ved ansattes deltagelse i uddannelsesinitiativer er fokuseret på to akser:

Den organisatoriske akse - virksomheder erklærer, at motivationen for det personale, der deltog er steget, og det understreges, at organisationen og effektivitet er forbedret;

Kompetence akse - for uddannelsesvirksomhederne, er arven af viden og kompetencer blevet opdateret i virksomheden, og derudover har uddannelsen gjort det muligt at få adgang til ny viden.

### 5.3.8. Nyttig viden – samlet opsummering af leonardo-II-projekterne

#### Nyttig viden:

- Udviklingsorientering i virksomheder er afhængig af virksomhedens størrelse, hvor en positiv uddannelsesaktivitet ofte hænger sammen med større virksomheder.
- Udviklingsorientering finder ofte sted i forbindelse med almindelige innovative forretningsprocesser, hvor uddannelse ikke opfattes som en omkostning, men som en nødvendighed. Teknologiske og organisatoriske forandringer er de to største årsager til igangsættelse af VEU.
- Udviklingsorienteringen i virksomheder kan være begrænset af regionale resourcebegrænsninger, denne begrænsning kan dog opvejes af planlagte netværk mellem offentlige instanser, virksomheder og uddannelsesudbydere.
- Udviklingsorientering kan være hæmmet af at ledelser ikke inddrager medarbejderne og giver dem større grad af frit valg af VEU.
- Udviklingsorientering i virksomheder er afhængig af at der er et ledelsesfokus på VEU-aktiviteter.
- Mange virksomheder er meget tilbageholdne i forhold til at inddrage offentlige initiativer vedrørende VEU og mange har ikke et særligt godt kendskab til offentlige VEU-muligheder.
- Udviklingsorientering foregår ofte internt i virksomhederne og især for de kortuddannede.
- Udviklingsorientering af medarbejdere kan blive begrænset pga. ledelsens frygt for at medarbejderne rejser til anden virksomhed.



#### 5.4. European Industrial Relations observatory online (EIRO)

**European Industrial Relations** observatory online (EIRO), (2005). *Unskilled workers*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/thematicfeature10.htm>.

##### **Kort beskrivelse:**

I de seneste år har udviklingen på arbejdsmarkedet ændret efterspørgslen efter arbejdskraft. Arbejdsgiverne er i stigende grad på udkig efter tilpasningsdygtige arbejdstagere, med mere 'tværgående' og 'relationelle kompetencer. Arten af færdigheder, der kræves for at kunne betragtes som effektiv i et job har således udviklet sig. I denne situation er der en voksende risiko for udstødelse blandt arbejdsløse arbejdstagere, hvis profiler ikke passer til jobbehovet, desuden er de lavtuddannede eller den ufaglærte arbejdsstyrke mere udsat for arbejdsløshed.

I denne sammenhæng, bad EIRO i 2005 26 europæiske lande om at give en kort oversigt over emnet ufaglærte; den nationale definition af ufaglærte arbejdere eller arbejde, herunder dem, der anvendes eller er fastsat i love, statistik eller kollektive overenskomster; tal eller skøn over antallet af ufaglærte arbejdere og arbejdstagere i ufaglærte job, og omfanget af ufaglært arbejde, beskæftigelse og arbejdsløshed blandt ufaglærte arbejdere, de lovgivningsmæssige rammer, herunder eventuelle særlige love eller kollektive overenskomster, og fagforeninger for ufaglærte arbejdere, løn-og arbejdsbetingelserne for ufaglærte og arbejdstagere i ufaglærte job, eller for ufaglærtes job; seneste initiativer for at forbedre situationen for ufaglærte arbejdere, og de synspunkter, fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer om emnet og dets konsekvenser for overenskomstforhandlingerne.

Der kan trækkes oplysninger fra følgende lande: Østrig, Belgien, Cypern, Tjekkiet, Finland, Frankrig, Tyskland, Grækenland, Ungarn, Irland, Italien, Litauen, Malta, Holland, Norge, Polen, Slovakiet, Slovenia, Spanien, Sverige, England

Oplysningerne i disse landebeskrivelser er profileret i forhold til en VEU-policyudvikling i de enkelte lande. Oplysningerne forekommer ikke centrale i forhold til ærindet med denne oversigt, men kan have interesse, hvis man er interesseret i et nærmere empirisk policystudie af VEU-aktiviteter.

## 6. Oversigtstabel

Nedenstående tabel giver en oversigt over metoder, sponsorater samt resultater fra de enkelte undersøgelser.

Projekttitle	Sponsorat	Metode	Resultat
Husassistent – et job i forandring. Evaluering af FOA's socialfondsprojekt – fastholdelse og arbejdspladsudvikling.  2004	EU's Socialfond	Kvalitativ – interview  3 plejecentre – husassistenterne og deres ledere	Både ledelse og ansatte har i dette projekt pga. stigende kompetencekrav været udviklingsorienteret.  Samarbejde på tværs af fysiske lokaliteter har været den anvendte form for behovsafdækning.  En bottom-up-tilgang giver kompetenceudvikling.
Differentieret ledelse – et nyt begreb? En empirisk undersøgelse af lederes motivation af kortuddannede til kompetenceløft  2007	Undervisningsministeriet	Kvalitativ – fokusgruppeinterview  17 ledere fra service, produktion, salg, sundhed, pleje, omsorg og pasning	De kortuddannede er ikke udviklingsorienteret fordi de mangler tro på sig selv i forhold til at kunne lære noget nyt.  De kortuddannede er ikke udviklingsorienteret fordi de ikke har tid til at tage på kursus og ikke kan undværes i det daglige arbejde.  kompetenceudvikling kræver en top-down-tilgang, hvor lederen vejleder og tilpasser udfordringerne.
Forbundne kar og åbne sind  2003	Undervisningsministeriet	Region Nordjylland  - Kvalitativ – interview  4 elektronikvirksomheder (medarbejdere og leder), uddannelsesinstitutioner (faglærere og kursister), Amtet, AF og Industriens Arbejds-markedsuddannelser  - Observation af undervisning på elektronikkurser  - Kvantitativ (kursusstatistik)	Virksomhedsledelserne er udviklingsorienteret fordi konkurrenceevnen kræver det og fordi der er blevet etableret et godt samarbejde med en faglærergruppe ved et lokalt AMU-center, som har bragt sig selv på forkant med den tekniske udvikling.  Netværk og samarbejde mellem virksomheder i branchen og AMU-centret har været den anvendte form for behovsafdækning.  Kompetenceudviklingen tager afsæt i en top-down model, hvor ledelserne opkvalificerer som led i udviklingsmål.

<p>Kompetenceudvikling i netværk år 2: evaluering af uddannelsesprojekter under netværket Nordvestsjælland</p> <p>2004</p>	<p>EU's socialfond</p>	<p>Nordvestsjælland</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 virksomheder</li> <li>- 4 uddannelsesinstitutioner</li> <li>- 15 lærer</li> <li>- AF</li> <li>- Erhvervsråd</li> </ul>	<p>Nogle industrivirksomheder er svagt udviklingsorienteret bl.a. pga. lav prioritering af uddannelse samt svage regionale koblinger, hvorfor virksomhederne også er svære at få forpligtet i netværk.</p> <p>Regionalt netværk har været den anvendte form for behovsafdækning.</p> <p>Kompetenceudvikling via netværk er blevet initieret pga. stærkt engagement fra projektleder, en række personaleledere samt lærer ved forskellige uddannelsesinstitutioner.</p>
<p>En undersøgelse af nogle 40-60-årige mænds motivation og barriere i forhold til deltagelse i voksenuddannelse – et sammendrag</p> <p>1997</p>	<p>Undervisningsministeriet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spørgeskema – udsendt til 2400 respondenter blandt selvstændige vognmænd, SID-medlemmer, medlemmer af HK-Handel (1071 skemaer kom retur)</li> <li>- interview med 11 respondenter</li> </ul>	<p>Ansatte (40-60-årige mænd) er ikke udviklingsorienteret fordi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opvækstmiljøet har præget motivationen i negativ retning.</li> <li>- uddannelsesudbuddet er ikke nok relateret til deres arbejdssituation.</li> <li>- de mangler information om uddannelsesmulighederne.</li> <li>- de besidder en meget velfunderet arbejdsidentitet og ikke regner med at den teknologiske udvikling vil berøre deres branche og arbejdsområde.</li> </ul>
<p>Praksisnærhed – forudsætninger for motivation og kompetenceudvikling</p> <p>2005</p>	<p>Undervisningsministeriet</p>	<p>Erfaringer fra tidligere forskningsanalyser</p>	<p>Ansatte kan blive udviklingsorienteret, hvis kompetenceudviklingen tænkes sammen med praksisnærhed, hvilket betyder at de arbejdsmarkedsrelevante kompetencer relateres tæt til den enkeltes arbejdsplads.</p>

<p>Kompetenceudvikling i udkantsområder – almen og praksisnær kompetenceudvikling for voksne</p> <p>2008</p>	<p>EU's socialfond</p>	<p>- Surveys</p> <p>- Casestudie (deltager-observation, interview) – virksomheder, uddannelsesinstitutioner (kursister, lærer, medarbejdere, ledere)</p>	<p>Ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis uddannelsernes tilrettelæggelse, form og indhold i højere grad tager udgangspunkt i virksomhedernes behov.</p> <p>Ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis der sker en styrkelse af virksomhedsrettet og praksisnær almen voksenuddannelse.</p>
<p>DIKA – dialogbaseret individuel kompetenceafklaring</p> <p>2006</p>	<p>EU's socialfond</p>	<p>- Social- og sundhedsskole i Århus</p> <p>- Gennemført to pilotprojekter ét indenfor primærsektoren og ét indenfor daginstitutionsområdet</p> <p>- fem forløb på arbejdspladser indenfor primærsektoren, det somatiske område, dagplejeområdet og psykiatrien</p>	<p>Ledelse og ansatte kan være udviklingsorienteret i forbindelse med anvendelse af et dialogbaseret kompetenceafklaringsredskab samt en model for samarbejde mellem medarbejdere, ledelse og uddannelsesinstitution.</p>
<p>Læring i arbejdslivet</p> <p>2004</p>	<p>Undervisningsministeriet</p>		<p>Udviklingsorientering som et etableret element på arbejdspladsen kan igangsættes på mange forskellige måder fx instruktion, møder seminarer, workshops, mentorordninger, coaching, selvstyrende grupper, jobrotation mv.</p>
<p>Evalueret af Excellent Kompetenceudvikling</p> <p>2005</p>	<p>EU's socialfond</p>	<p>- Kvalitativ – interview på AMU/teknisk skole og på 15 virksomheder</p> <p>- gennemført pilotprojekter i virksomhederne for model</p> <p>- gennemført læringsdesigneruddannelse på skolerne</p>	<p>Ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis der forekommer øget grad af dialog samt medarbejderinddragelse i forbindelse med kompetenceudvikling i virksomhederne.</p> <p>Ansatte kan opleve mentale barrierer såsom økonomiske og fagorganisatoriske elementer i forhold til at være udviklingsorienteret og skabe optimal kompetenceudvikling.</p> <p>Ansatte kan blive mere udviklingsorienteret hvis kompetenceudvikling i højere grad kommer til at</p>

			<p>foregå ude på virksomhederne.</p> <p>Ledelse og ansatte kan blive mere udviklingsorienteret hvis uddannelsesinstitutionerne udvikler ny pædagogik, nye undervisningsformer og nye sammenspilsformer med virksomhederne.</p>
<p>Evalueringspuljen til uddannelsesplanlægning 2001. uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder – resultater og perspektiver</p> <p>2002</p>	<p>Undervisningsministeriet</p>	<p>- Spørgeskemaer udsendt til 109 projekter (92 svarede tilbage)</p> <p>- 3 regionale fokuser møder med deltagelse af 13 projekter</p> <p>- Telefoninterview med konsulenter og undervisere</p>	<p>Ved igangsættelse af uddannelsesplanlægning bliver også arbejdsorganisering, jobudvikling sat til eftersyn – det bliver til et organisationsudviklingsprojekt.</p>
<p>Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede</p> <p>1999</p>	<p>Roskilde Universitetscenter</p>	<p>Kvalitativ – interview på 3 virksomheder (Steff-Houlberg Slagterier, Vestjyske slagterier og Fibertext)</p>	<p>Ansatte kan på grund af modsætninger i arbejdskulturen være udviklingsorienteret, idet modsætningerne udgør et potentielt for kollektive læreprocesser.</p> <p>Ansatte kan på grund af, at arbejdspladsen ikke udgør et læringsmiljø, der kan bryde med de kulturelle traditioner og de fastlåste handlingsmønstre, opleve barrierer mod at være udviklingsorienteret.</p> <p>Ansatte kan på grund af begrænsede kommunikationsmuligheder og arbejdets tvangsprægede karakter opleve barriere mod at være udviklingsorienteret.</p> <p>Manglen på selvstændighed og dispositionsmuligheder i arbejdet kan gøre det vanskeligt for ansatte at være udviklingsorienteret.</p>

<p>Statusrapport – erfaringer fra første rundes brancheanalyser i Kvali-Nord-projektet.</p> <p>2007</p>	<p>Undervisningsministeriet/Den Europæiske socialfond</p>	<p>Kvalitative interview i fem forskellige brancher med både eksperter, ledelse og ansatte</p>	<p>Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at virksomhederne generelt handler reaktivt og planlægger og benytter ofte efteruddannelse på ad hoc basis.</p> <p>Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at når der foretages en form for planlægning af VEU, så sker det mest som top downstyring. Kun i få tilfælde sker der inddragelse af medarbejderne, og denne inddragelse forekommer ikke at være systematisk andet end i enkelttilfælde.</p> <p>Udviklingsorientering på virksomhederne synes at være hæmmet af, at der er en klar tendens til dekobling mellem udbud og efterspørgsel af VEU, idet der kun i meget få tilfælde er etableret faste kontakt- og samarbejdsprocedurer mellem virksomheden og uddannelsesudbydere. Virksomhederne efterspørger en fælles indgang til uddannelsessystemet og en koordineret opsøgende indsats.</p>
<p>Kompetencecirkler: erfaringer med VUC' s fleksible undervisning for ansatte og undervisning</p> <p>2004</p>	<p>EU's socialfond</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udvikling af nye undervisningsforløb på VUC Storstrøm</li> <li>- 254 ansatte har deltaget i undervisningsforløbene</li> <li>- interview af kursister</li> </ul>	<p>Ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis VUC-medarbejdere udføre opsøgende arbejde.</p> <p>Ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis undervisningsformerne imødekommer deres behov, hvilket vil sige en fleksibel tilrettelæggelse mht. tid, sted, form og indhold.</p> <p>Ledelse og ansatte kan blive udviklingsorienteret hvis uddannelsesinstitutionerne foretager systematisk evaluering af undervisningen samt inddrager alle medarbejdere i planlægningen.</p>



<p>Arbejdspladslæring forudsætninger, strategi/metoder og resultater</p> <p>2007</p>	<p>Nordisk Minister-råd</p>	<p>Deskresearch</p> <p>Kvalitativ – interview på 6 virksomheder i Norge, Sverige og Finland</p>	<p>Udviklingsorientering på virksomhederne kan igangsættes ved at betragte succes-faktorer i forhold til læring på arbejdspladsen som relationer mellem faktorer. F.eks. relationen mellem formel og uformel læring, relationen mellem individuel læring og forandringer på arbejdspladsen, mv. Faktorer indgår i et nært samspil med hinanden i forskellige sammenhænge.</p>
<p>Skilling the Unskilled: access to work-based learning and the lifelong learning agenda.</p> <p>2000</p>	<p>artikel</p>		<p>Udviklingsorientering kræver at arbejdspladsen anses for at være en vigtig arena, hvor voksne medarbejdere kan få adgang til læring. Udviklingsorientering kræver at uddannelse og kompetenceudvikling behandles som et kollektivt gode, der er reguleret af alle parter.</p>
<p>Synthesis report: how do providers co-operate with enterprises and what is important for this co-operation?</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Interview (i alt 70) og spørgeskemaer (i alt 253) til uddannelsesudbydere i 7 EU-lande</p>	<p>Der forekommer heterogene forbindelser mellem virksomheder og uddannelsesleverandører</p> <p>Der anvendes forskellige kombinationer af formelle og uformelle midler til igangsætning af VEU</p>
<p>Report on 20 interviews with experts responsible for HRD in enterprises in Austria</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Kvalitativ – interview med personaleansvarlige i 20 virksomheder (minimum 5 virksomheder fra hhv. fødevarerindustrien, elektronikindustrien og metalindustrien)</p>	<p>Uddannelsesaktiviteter er tæt knyttet til virksomhedsstørrelsen samt til de krav og mål ledelsen op-sætter</p>
<p>CVT in enterprises – report on qualitative interviews with branch experts and enterprises in the branches metal and food on enterprise-based continuing vocational training in German</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Kvalitativ – 15 ekspert-interview på virksomheds- og brancheniveau</p> <p>(minimum 5 virksomheder fra hhv. fødevarerindustrien, elektronikindustrien og metalindustrien)</p>	<p>Behovet for uddannelse i forhold til teknologiske ændringer er temmelig stor. Størrelsen af virksomhederne er afgørende for den måde VEU er organiseret på. VEU kan være begrænset pga. regionale udkantsområder – netværk kan afhjælpe. Personlige relationer både internt og eksternt er afgørende for igangsættelse af VEU-aktiviteter. Juridiske forordninger og nødvendige organisatoriske forandringer er også en drivkraft for VEU.</p>

<p>CVT in enterprises – national report on qualitative interview survey focused on cvt in enterprises in the Czech Republic</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Kvalitativ – 20 semi-strukturerede interview med eksperter på både branche- og virksomhedsniveau</p> <p>(minimum 5 virksomheder fra hhv. fødevarerindustrien, elektronikindustrien og metalindustrien)</p>	<p>En virksomheds uddannelsesaktivitet er mest påvirket af størrelsen af virksomheden, kulturen samt af politisk og finansiel baggrund. Virksomhederne foretrækker intern uddannelse. Uddannelsesaktiviteter skal kunne sættes i relation til enten produktionsforbedringer eller forbedring af forretningsforbindelser. VEU-niveauet er højest i bank- og finanssektoren.</p>
<p>HRD in enterprises – report on the interviews with the enterprises in Lithuania</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Kvalitativ – 20 interviews med eksperter på både branche- og virksomhedsniveau</p> <p>(minimum 5 virksomheder fra hhv. fødevarerindustrien, elektronikindustrien og metalindustrien)</p>	<p>VEU igangsættes ofte fordi medarbejderne ikke har fået de nødvendige kompetencer fra grundskolen. VEU-aktiviteten afhænger af virksomhedsstørrelsen. Udvikling og udvidelse af de eksisterende aktiviteter samt stigende mangel på kvalificeret arbejdskraft og endelig stigende konkurrence kan iværksætte VEU.</p>
<p>HRD in enterprises – report on investigated enterprises in France</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Kvalitativ – interview med personaleansvarlige i 20 virksomheder</p> <p>(minimum 5 virksomheder fra hhv. fødevarerindustrien, elektronikindustrien og metalindustrien)</p>	<p>VEU-niveauet var højest i bank- og finanssektoren. Stor afhængighed af eksterne uddannelsesleverandører. Lovgivningsmæssige foranstaltninger gør sig meget gældende ift. VEU i fødevarer og metalindustrien (kvalitet og sikkerhed).</p>
<p>CVT in enterprises – national report – qualitative survey on cvt in enterprises in Italy</p> <p>2006</p>	<p>EU-program: Leonardo da Vinci</p>	<p>Kvalitativ – 23 interviews med eksperter på både branche- og virksomhedsniveau</p> <p>(minimum 5 virksomheder fra hhv. fødevarerindustrien, elektronikindustrien og metalindustrien)</p>	<p>VEU er afhængig af virksomhedsstørrelsen. Det er vigtigt at sondre mellem formel og uformel uddannelse – der foregår en del uformel uddannelse i de små og mellemstore virksomheder.</p>

## 7. Litteratur

Behringer, Friederike, Bernd Käßplinger, Dick Moraal, and Gudrun Schönfeld, (2006). "**Cvt in Enterprises** - Report on Qualitative Interviews with Branch Experts and Enterprises in the Branches Metal and Food on Enterprise-Based Continuing Vocational Training (Cvt) in Germany." Bonn: Federal Institute for Vocational Education and Training.

Bottrup, Pernille, Bruno Clematide (2005). *Samspil om kompetenceudvikling*. Formidlingshæfte fra Learning Lab Denmarks forskningsprogram 'Læring i arbejdslivet'. København: Learning Lab Denmark og Undervisningsministeriet.

CESPIM/CONFAPI, (2006). "**CVT in Enterprises - National Report - Qualitative Survey on CVT in Enterprises in Italy**. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Rome: CESPIM/CONFAPI.

Clematide, Bruno (2005). *Praksisnærhed - forudsætning for motivation og kompetenceudvikling*. Udarbejdet for Undervisningsministeriet. København.

Dif, M'Hamed, (2006). "**HRD in Enterprises - Report on Investigated Enterprises in France** (20 Qualitative Interviews) - Based on the Interviews Executed by Strasbourg Conseil. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Strasbourg: BETA/Céreq Alsace - University Louis Pasteur of Strasbourg.

Dupont, Søren, Leif Hansen (1997). *En undersøgelse af nogle 40-60 årige mænds motivation og barrierer i forhold til deltagelse i voksendannelse – et sammen- drag*. København Undervisningsministeriet.

European Industrial Relations observatory online (EIRO), (2005). *Unskilled workers*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/thematicfeature10.htm>.

Hefler, Günter, (2006). "**Report on 20 Interviews with Experts Responsible for HRD in Enterprises in Austria** - Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Vienna: 3s research laboratory.

Hjermov, Birgit, Ida Bering (2004). *Husassistent – et job i forandring. Evaluering af FOA's socialfondsprojekt – fastholdelse og arbejdspladsudvikling*. Socialfondsprojekt gennemført af FOA. København.

Hviid, Marianne K. Ulla Thøgersen , Hanne Dauer Keller , Palle Rasmussen , Annette Rasmussen (2008). *Kompetenceudvikling i udkantsområder - Almen og praksisnær kompetenceudvikling for voksne*. Aalborg Universitetsforlag.

Høyrup, Steen; Per-Erik Ellström (2007). *Arbejdspladslæring forudsætninger, strategi/metoder og resultater*. Nordisk Ministerråd, København.

Illeris, Knud & samarbejdspartnere, (2004). *Læring i arbejdslivet*. København, Roskilde Universitetsforlag.

Jørgensen, Christian Helms (1999). *Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede. Rationaler, modsætninger og perspektiver i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning - en undersøgelse af forholdet mellem uddannelse og organisationsforandringer i den tayloristiske industri*. Ph.d.-afhandling, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.

Jørgensen, Christian Helms (2004). *Kompetenceudvikling i netværk år 2: evaluering af uddannelsesprojekter under netværket Nordvestsjælland*. Roskilde Universitetscenter, Institut for uddannelsesforskning.

Jørgensen, Christian Helms, Anne Liveng (2004). *Kompetencecirkler: erfaringer med VUC's fleksible undervisning for ansatte og undervisning*. Roskilde Universitetscenter: Institut for uddannelsesforskning.

Käpplinger, Bernd, Gudrun Schönfeld, Friederike Behringer, and Dick Moraal, (2006). **"Synthesis Report: How Do Providers Co-Operate with Enterprises and What Is Important for This Co-Operation? – Enterprise Provided Continuing Vocational Training from the Perspective of Providers. Including Seven Country Reports on Interviews with Training Providers (Austria, Czech Republic, Denmark, Germany, France, Italy, Lithuania). Working Paper (Wp 8) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited."** Bonn: Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB).

Lassen, Lene Wendelboe, Eva-Carina Nørskov, Gitte Vedel (2002). *Evaluering af Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001. Uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder - resultater og perspektiver*. Teknologisk Institut.

Lassen, Morten m.fl., (2007). *Statusrapport – erfaringer fra første rundes brancheanalyser i KvaliNord-projektet*. CARMA, Aalborg Universitet.

Lassen, Morten, John Houman Sørensen, Anja Viegh Jørgensen (2003). *Forbundne Kar og Åbne Sind. Arbejdsmarkedsuddannelsernes bidrag til innovative virksomhedsudviklinger belyst ud fra erfaringer fra den nordjyske elektronikbranche*. Aalborg Universitet.

Oxford Research A/S (2005). *Evaluering af Excellent Kompetenceudvikling*. Projektet "Excellent Kompetenceudvikling" er udviklet i samarbejde mellem Aarhus tekniske Skole og Oxford Research A/S og er støttet af Den Europæiske Social-fond, Mål 3.

Rainbird, Helen, (2000). *Skilling the Unskilled: access to work-based learning and the lifelong learning agenda*. Artikel i Journal of Education and Work, Vol. 13, No. 2.

Social- og sundhedsskolen Århus (2006). *DIKA – dialogbaseret individuel kompetenceafklaring*. Projektrapport EU-Socialfond Mål 3, prioritet 3.3. Århus.

Sørensen, Susanne Ploug, Mai-Britt Herløv Petersen (2007). *Differentieret Ledelse - et nyt begreb? En empirisk undersøgelse af lederes motivation af kortuddannede medarbejdere til kompetenceløft*.

Tutlys, Vidmantas, (2006). **"HRD in Enterprises - Report on the Interviews with the Enterprises in Lithuania**. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited." Kaunas: Centre for Vocational Education and Research, Vytautas Magnus University.

Veleta, Richard, Jeny Festová, Pavla Kalousková, (2006). **"Cvt in Enterprises - National Report on Qualitative Interview Survey Focused on Cvt in Enterprises in the Czech Republik - Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited."** 25. Prague: NUOV - National Institute of Technical and Vocational Education.