

Pjecen er udarbejdet i forbindelse med projektet

Lederens rolle i uddannelsesplanlægning - det er mellemlideren, der gør forskellen

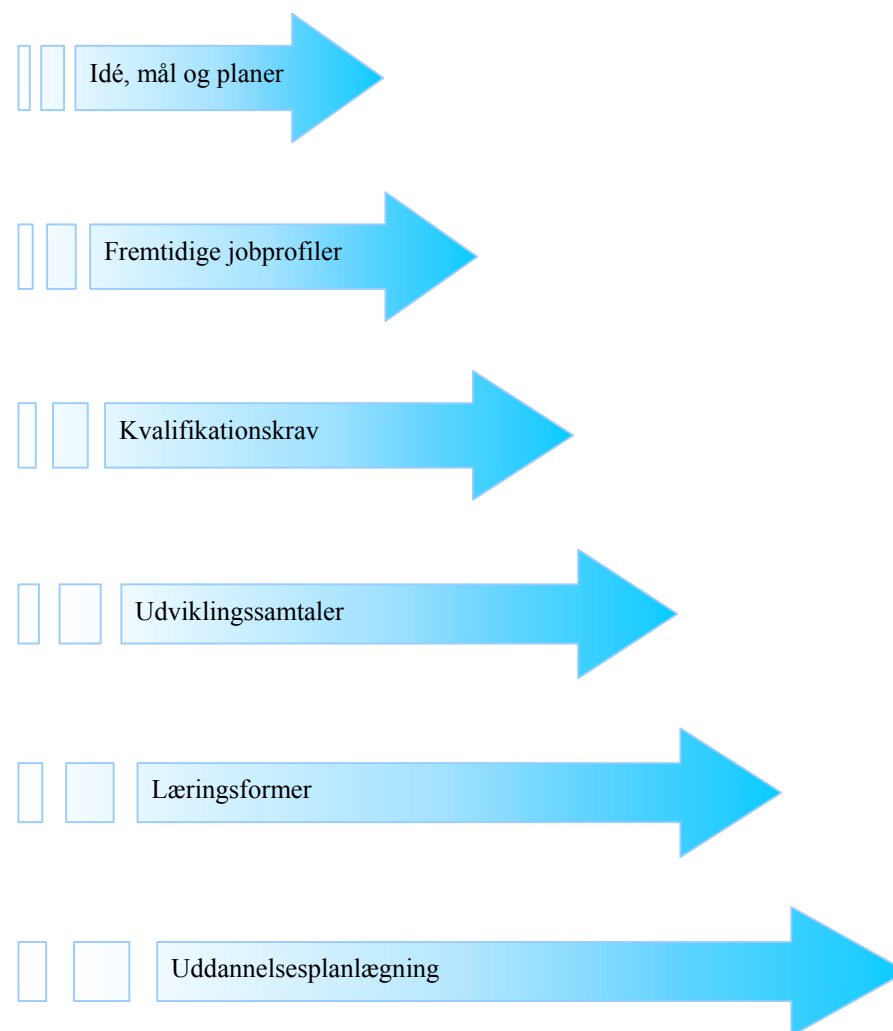
Projektet er medfinansieret af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001' og gennemføres i samarbejde med Teknologisk Institut, Arbejdsliv.

Yderligere information kan hentes hos Ledernes Hovedorganisation på www.lh.dk og på telefon: 3283 3283 eller Teknologisk Institut, Arbejdsliv på telefon 7220 2636 / 7220 2644.

Lederne

 **TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Køreplan til uddannelsesplanlægning



Kolofon:

Pjecen er udarbejdet for Ledernes Hovedorganisation af Lizzie Mærsk Nielsen og Annemarie Holsbo, Teknologisk Institut, Arbejdsliv

Oktober 2001

**Lederens rolle i uddannelsesplanlægning
- det er mellemlideren, der gør forskellen**

Alle ledere og medarbejdere i dagens Danmark oplever, at virksomheden er udsat for et konstant pres i forhold til bedre kvalitet i produkter og serviceydelser, priskonkurrence på et internationalt marked og meget korte levetider for produkter og ydelser. Store udfordringer for virksomhederne.

Dertil kommer, at det i dag kan være svært at tiltrække og fastholde arbejdskraft med de kvalifikationer, der skal til for at leve op til kravene.

Uddannelsesplanlægning er ikke noget mirakel, der løser alle virksomhedens problemer, og som på en gang gør, at alle medarbejdere er topmotiverede, fleksible og i stand til at håndtere alle mulige forskellige arbejdsopgaver.

Til gengæld er det ganske vist, at uden uddannelse og udvikling af ledere og medarbejdere bliver det helt umuligt at leve op til kravene. Uden udvikling af ledere og medarbejdere sker der ingen udvikling af virksomheden, og sådanne virksomheder overlever som bekendt ikke i længden.

Uddannelse af ledere og medarbejdere er således en nødvendig forudsætning for en virksomheds fortsatte udvikling, og den skal ligesom alle andre tiltag planlægges for at få det fulde udbytte.

Med denne pjece ønsker Ledernes Hovedorganisation at give inspiration til ledere og medarbejdere der gerne vil have bedre styr på uddannelsesplanlægning.

God arbejdslyst

Evt. underskrevet af **Svend Askær**
Ledernes Hovedorganisation
August 2001

Uddannelsesplanlægning

Uddannelse kommer på dagsordenen både på ledelsens og på medarbejdernes initiativ, men ledere på alle niveauer kommer under alle omstændigheder til at spille en afgørende rolle i planlægningen af uddannelsen. Ledelsens engagement og involvering i arbejdet har stor betydning for, hvordan uddannelsesplanlægningen bliver forankret som en tilbagevendende aktivitet.

Uddannelsesplanlægning bliver en fordel for alle parter, når det gennemføres som et samarbejdsprojekt. Det er derfor en god ide at inddrage medarbejderne allerede, når de første overvejelser går i gang. Denne pjece introducerer kort nogle af de overvejelser, der hænger sammen med at få udviklet gode traditioner vedrørende uddannelsesplanlægning. Det er en overordnet køreplan for, hvordan arbejdet med uddannelsesplanlægning kan gribes an.

Arbejdet med at gennemføre uddannelsesplanlægning er opdelt i 6 sammenhængende faser. Det betyder naturligvis ikke, at alle faser behøver at blive arbejdet fuldstændigt igennem, for at man kan gennemføre planlægning af medarbejdernes uddannelse. Der skal tages højde for virksomhedens situation og udgangspunkt, og arbejdet med uddannelsesplanlægning skal tilpasses dette.

Det vigtigste er at komme i gang med uddannelsesplanlægning, og at man ikke lader sig bremse af, om de enkelte faser er gennemgået fra A til Z. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at uddannelse både kan omfatte læring på arbejdspladsen og ekstern læring, der foregår på en uddannelsesinstitution.

På de følgende sider er de 6 faser gennemgået. På højresiderne er der tekst, der fortæller om den enkelte fase, mens der på venstresiderne er nogle korte eksempler på, hvad resultatet af arbejdet med fasen kan være på en virksomhed.

Eksempel fra virksomheden Prafa A/S

Virksomhedens mål for de næste 2 år	
<i>Produktion</i>	<i>Øge produktiviteten med mindst 5% ved ændring af metoder og/eller køb af delkomponenter hos underleverandør.</i>
<i>Produktudvikling</i>	<i>Udvikling af en afløser for produktet RT 507, så kundernes krav om større fleksibilitet kan opfyldes.</i>
<i>Teknologi</i>	<i>Udskiftning af 2 CNC-maskiner.</i>
<i>Markedsføring</i>	<i>Gennemføre en målrettet markedsføring over for potentielle kunder i Sverige.</i>
<i>Økonomi</i>	<i>Oparbejde en egenkapital på 5 millioner kr. Øge resultatet før skat fra 8% af omsætningen til 10,5%.</i>
<i>Personale</i>	<i>Gennemføre årlige medarbejderudviklingssamtaler med alle medarbejdere. Fremme medarbejdernes arbejdsglæde gennem uddelegering af beføjelser og ansvar, så det kan medvirke til, at 80% af alle nyansatte forsat er i virksomheden efter 12 måneders ansættelse.</i>

Godt råd til lederen:

Involver medarbejder fra starten

Afsæt tid til og mulighed for at involvere medarbejderne - ellers bliver det svært at engagere alle i processen. Informer grundigt både mundtligt og skriftligt.

Afklaring af virksomhedens idé, mål og planer

Inden virksomheden begynder arbejdet med uddannelsesplanlægning, er det vigtigt, at ledelsen i samarbejde med medarbejderne gør sig følgende klart:

- Hvad er virksomhedens idé og mål?
- Hvilke planer er der for at opnå målene?

Afklaring af virksomhedens idé og mål kræver en stor indsats fra virksomhedens topledelse. Det er mellemlidernes og medarbejderens opgave at konkretisere idé og mål på afdelingsniveau. Det kan være en stor udfordring ikke "bare" at skulle arbejde med at gøre det, man allerede gør bedre, men at se på hvilke nye muligheder virksomheden har.

En virksomheds hovedmål vedrører f.eks.

- økonomi
- markedsføring
- udvikling af produkter eller serviceydelser
- teknologi
- personale

og hovedmålene kan nedbrydes i en række delmål, som de enkelte afdelinger kan arbejde efter.

Der kan være forskellige forhold omkring de opstillede mål, som skal tages med i en samlet vurdering, når målene skal omsættes i praksis. Dette kan f.eks. være:

- forskellig tidshorisont
- kvantitative mål (øge omsætningen med 10% pr. år)
- kvalitative mål (øge medarbejderens fleksibilitet)
- etiske eller sociale mål
- interne/eksterne mål

Eksempel fra Vognmandsforretning Højrup

Arbejdsopgave	Delopgaver	Ansvar og Kompetence
<i>Transport af varer</i>	<i>Planlægning af kørsel.</i>	<i>Chaufførerne planlægger i fællesskab. De enkelte chauffører har kompetence til at kontakte kunden og ændre aftalen.</i>
	<i>Kørsel med firmaets lastbiler.</i>	<i>Det er chaufførernes pligt at kontrollere, at bilerne er i forsvarlig stand.</i>
	<i>Påfyldning af brændstof, fejlfinding, vedligeholdelse samt rengøring af bilerne.</i>	<i>Det er chaufførernes ret og pligt at kontakte virksomhedens mekaniker, hvis der opstår fejl på bilerne, som chaufførerne ikke selv kan løse.</i>
<i>Bogholderi</i>	<i>Bogføring</i>	<i>Bogholderen har kompetence til at gennemføre pengetransaktioner.</i>
	<i>Månedlig regnskabsaflæggelse</i>	<i>Bogholderen har ansvaret for regnskabsaflæggelsen.</i>

Godt råd til lederen:

Lyt til usikkerhed - men lad det ikke blokere

Det er vigtigt, at lederen viser forståelse for de medarbejdere, der er utrygge ved den udviklingsproces, der igangsættes. Udvikling tager tid, og lederen må ikke give op undervejs, selvom der er modstand fra nogle af medarbejderne.

Udvikling af fremtidige, ønskelige jobprofiler

På baggrund af virksomhedens idé, mål og planer skal de forskellige arbejdsopgaver konkretiseres. Derefter skal det besluttes, hvordan ledelse og medarbejdere ønsker, at arbejdsopgaverne skal fordeles på forskellige funktioner, afdelinger og job - altså hvordan virksomhedens fremtidige arbejdsorganisering skal være.

Jobprofilerne er beskrivelser af arbejdsopgaver med angivelse af hvem, der har ret og pligt eller:

- ansvar
 - kompetence
- for løsning af opgaverne.

Jobprofilerne udarbejdes for de enkelte job eller for en gruppe af medarbejdere med relativt ens job. Der skal altså kun udarbejdes det antal jobprofiler, der svarer til antallet af forskellige job i virksomheder, og ikke en jobprofil til hver enkelt medarbejder.

Jobprofilerne skal beskrives på et så tilpas detaljeret niveau, at det kan anvendes i hverdagen, men dog ikke så detaljeret, at selv små ændringer i arbejdet kræver ændringer i jobbeskrivelserne.

I mange virksomheder vil lederen opleve, at det ikke er alle medarbejdere, der oplever det som positivt, når der ændres ved ansvar eller fordeling af kompetencer. Medarbejderne kan føle sig truet af ændringer i de trygge rutiner, de har indrettet sig med.

Det skal være legalt, at medarbejderne kommer frem med deres forbehold, og nogle af forbeholdene kan ryddes af vejen med information.

Eksempel fra virksomheden Viby Træ A/S

Kvalifikationskrav til operatører i bordpladeafdelingen			
Arbejdsopgaver	Kvalifikationskrav		
	Teknisk-faglige	Almen-faglige	Personlige
<i>Produktion</i>	<i>Have maskinkendskab og forståelse. Have flair for fejlfinding.</i>	<i>Kunne planlægge dagens produktion. Kunne læse instruktioner.</i>	<i>Være ansvarsbevidst. Kunne samarbejde med nære kollegaer.</i>
<i>Planlægning af produktionen</i>	<i>Have kendskab til virksomhedens planlægnings-system.</i>	<i>Have organisatorisk forståelse. Besidde overblik og systematik.</i>	<i>Kunne samarbejde med medarbejdere i salg og lager. Være fleksibel. Udvise høj grad af ansvarsfølelse.</i>

Godt råd til lederen:

Skab rum for medarbejdernes deltagelse

Det er vigtigt, at lederen sikrer, at alle medarbejdergrupper deltager i arbejdet med at beskrive kvalifikationsbehovene. Dette kan f.eks. foregå i systematiske rundbordssamtaler eller i dialogspil, hvor de forskellige jobprofiler gennemgås.

Beskrivelse af kvalifikationskrav

På baggrund af de fremtidige, ønskede jobprofiler består arbejdet i denne fase i at beskrive de kvalifikationskrav, der knytter sig til jobprofilerne. Det skal altså undersøges, hvilke kvalifikationer medarbejderne skal have for at kunne løse de arbejdsopgaver, der ligger i de forskellige jobprofiler, der er blevet udarbejdet.

Hvis arbejdsorganisationen er gruppeopdelt, er det gruppens kvalifikationsbehov - og ikke de enkelte medarbejders kvalifikationsbehov - der skal beskrives. Det vigtigste er at sikre, at kvalifikationerne er til stede hos de medarbejdere, der udgør gruppen.

Medarbejdernes/gruppernes kvalifikationsbehov kan opdeles i:

- Teknisk-faglige kvalifikationer (f.eks. manuel fræsning, behandling af brandsår, udarbejdelse af regnskab).
- Almen-faglige kvalifikationer (f.eks. organisationsforståelse, IT-, læse- og regnefærdigheder).
- Personlige kvalifikationer (f.eks. selvstændighed, ansvarsbevidsthed, fleksibilitet og samarbejdsevne).

Det centrale er ikke at få delt kvalifikationerne op i de rigtige kategorier, men at være opmærksom på, at der til alle job knytter sig kvalifikationer fra alle tre kategorier, og at de alle er lige nødvendige for, at jobbet fungerer.

Det er som regel medarbejderne selv, der er de bedste til at afklare hvilke kvalifikationer, der skal til for at udføre en konkret arbejdsopgave.

Eksempel fra Plejecenteret Virkelund

Skema til udviklingssamtale	
Medarbejderens navn	<i>Lisa Jensen</i>
Medarbejderens stilling	<i>Social- og sundhedshjælper</i>
Dato for samtalen	<i>30. september 2001</i>
Lederens navn	<i>Anne Hansen</i>
Nuværende arbejdsopgaver	<i>Pleje af beboere i afsnit A</i>
Kommende arbejdsopgaver	<i>Pleje af senil demente beboere, der skal flytte ind i afsnit C, der oprettes pr. 1. jan. 2002, og hvor plejepersonalet skal arbejde i teams.</i>
Kvalifikationer og kompetencer, der ikke gøres nytte af i de nuværende arbejdsopgaver.	<i>Lisa har nogle færdigheder inden for syning, som hun gerne vil anvende i aktivering af beboerne.</i>
Behov for udvikling-/uddannelse	<i>Lisa ønsker at deltage i et kursus om senil demens.</i>
- Medarbejderens ønsker - Lederens ønsker	<i>Anne ønsker, at Lisa deltager i en intern arbejdsgruppe, der sætter fokus på, hvordan teamarbejdet skal udvikles i afsnit C.</i>
Øvrige bemærkninger	<i>Lisa er ønsker at komme til at arbejde i team med Dorte.</i>

Godt råd til lederen:

Følg op på udviklingssamtalerne

Det er vigtigt, at der følges op på udviklingssamtalerne, og på de aftaler, der er indgået med medarbejderne. Ellers bliver medarbejderne irriterede og frustrerede, og de mister interessen for at deltage fremover.

Udviklingssamtaler mellem leder og medarbejder

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

Inden samtalen har den enkelte medarbejder - eller gruppen af medarbejdere - haft mulighed for at diskutere hvordan egne kvalifikationer matcher de beskrevne kvalifikationskrav til løsning af arbejdsopgaverne.

I udviklingssamtalen taler lederen og medarbejdere f.eks. om:

- Status over medarbejderens arbejdssituation.
- De beskrevne kvalifikationskrav.
- Medarbejderens nuværende kompetencer - også dem som medarbejderen eventuelt ikke har mulighed for at anvende sådan som jobbet aktuelt er sammensat.
- Afklaring af lederens og medarbejderens ønsker, forventninger og behov til medarbejderens løsning af arbejdsopgaver og til fremtidig kompetenceudvikling.

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

Samtalen giver desuden mulighed for at udarbejde eller opdatere virksomhedens oplysninger om de enkelte medarbejders kvalifikationer (grunduddannelse, kursusdeltagelse, uddannelse, sprogkundskaber, joberfaringer etc.)

Eksempel fra rengøringsfirmaet REN A/S

Læringsformer i virksomheden		
Læringsform	Anvendelse	Beskrivelse
<i>Opgaveløsning under overvågning af overordnede</i>	<i>Oplæring af nye medarbejdere</i>	<i>En inspektør overvåger og vejleder de nyansatte samt fungerer som buffer mellem kunde og medarbejder.</i>
<i>Hjælp fra overordnet</i>	<i>Løbende kvalificering til løsning af eksisterende arbejdsopgaver.</i>	<i>Kontakter til overordnet for at få råd og vejledning f.eks. vedrørende anvendelse af rengøringsmidler, kunde- eller logistikproblemer.</i>
<i>Arbejdsgrupper</i>	<i>Kvalificering til løsning af nye arbejdsopgaver.</i>	<i>Forekommer oftest kun i forbindelse med løsning af større opgaver.</i>
<i>Hygiejnekurser</i>	<i>Kvalificering til institutionsrengøring</i>	<i>Anvendes når medarbejdere skal varetage rengøringsopgaver i børneinstitutioner.</i>

Godt råd til lederen:

Husk på at det er vigtigt at have fokus på de mange forskellige læringsformer, der findes. Mange medarbejdere forbinder primært uddannelse og kvalifikationsudvikling med at sidde på skolebænken, men der foregår mange andre typer af læreprocesser på selve arbejdspladsen. Husk at et konkret kvalifikationsbehov eller problem langt fra altid kan løses ved hjælp af uddannelse.

Brug af forskellige læringsformer

Det er en god idé at overveje, hvilke former for læring virksomheden kan anvende i kvalifikationsudvikling af medarbejderne. I denne fase skal følgende spørgsmål afklares:

- Hvilke læringsformer anvendes og til hvad?
- Kan der tages andre læringsformer i brug?
- Hvilke læringsformer foretrækker medarbejderne?
- Hvilke læringsformer er mest hensigtsmæssige i hvilke situationer?

En stor del af kvalifikationsudviklingen vil typisk foregå formelt eller uformelt på selve arbejdspladsen ved, at nogle medarbejdere hjælper og vejleder andre medarbejdere. Dette kan f.eks. være:

- interne kurser
- introduktionsforløb for nye medarbejdere
- sidemandsoplæring
- projektopgaver.

En mindre del af kvalifikationsudviklingen foregår på en skole/uddannelsesinstitution, hvor en lærer underviser i et praktisk eller teoretisk emne. Der er dog også mange eksempler på, at kvalifikationsudviklingen foregår på arbejdspladsen under vejledning af en underviser fra en uddannelsesinstitution eller f.eks. fra en leverandør. Forskellige læringsformer understøtter forskellige kvalifikationsbehov, og man kan derfor ikke sige, at én læringsform er bedre end en anden.

Det er centralt, at virksomheden har et godt samspil med de relevante uddannelsesinstitutioner, der kan bidrage til medarbejdernes kvalifikationsudvikling. Virksomheden kan f.eks. være bevidst om mulighederne for at samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om tilrettelæggning af uddannelsesforløb både med hensyn til indhold og med hensyn til tidsforbrug samt tidsperiode for uddannelsens afholdelse.

Virksomheden Byg & Anlæg A/S

Uddannelsesplan for 1. halvår 2002				
	Leverandørkursus om nye fuge-materialer	Kloak 1 AMU	Intern oplæring i virksomheden Kloak	Kloak 2 AMU
Arne	2 dage, uge 3			
Bent		5 dage, uge 12	10 dage, uge 13-14	5 dage, uge 20
Claus	2 dage, uge 3			
Dahn		5 dage, uge 12	5 dage, uge 13-14	5 dage, uge 20
Esben	2 dage, uge 3			
Finn	2 dage, uge 3	5 dage, uge 12	5 dage, uge 15-16	5 dage, uge 20
Gert		5 dage, uge 12	5 dage, uge 15-16	5 dage, uge 20

Godt råd til lederen:

Deltagelse i uddannelse bør være baseret på frivillighed og lyst til at gå i gang. Man kan ikke motivere medarbejderne til at deltage i uddannelse - blot inspirere dem. Det er vigtigt, at medarbejderne får tilbud om kvalificering, der er tilpasse deres behov og ønsker.

Uddannelsesplanlægning

I denne sidste fase af projektet skal der udarbejdes uddannelsesplaner for virksomhedens medarbejdere.

Formålet med uddannelsesplanerne er:

- at konkretisere medarbejdernes kvalifikationsbehov i konkrete uddannelsesplaner,
- at koordinere uddannelsesaktiviteterne i virksomheden.

Uddannelsesplanerne bør både omfatte de læringsaktiviteter, der skal foregå på virksomheden, og de læringsaktiviteter, der skal foregå på - eller i samarbejde med - en uddannelsesinstitution.

Virksomhedens planer for udvikling og uddannelse vil ofte være langsigtede, og derfor kan medarbejdernes uddannelsesplaner undertiden have et flerårigt forløb, som løbende skal justeres og opdateres - som minimum ved årlige udviklingssamtaler.

Når medarbejdernes individuelle uddannelsesplaner er udarbejdet, vil det være en fordel, at disse samordnes, så virksomheden har en samlet plan over udvikling af medarbejderne. Den samlede uddannelsesplan kan indeholde oplysninger om:

- Uddannelsesaktiviteter
- Deltagere
- Ressourceforbrug (tid, økonomi)
- Tidsplan for gennemførelse af aktiviteterne

Uddannelsesplanerne bør naturligvis være tilgængelige for medarbejderne.

Bøger, pjecer, rapporter:

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

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

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

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

Entreprenørskolen, 2000: UPL - Uddannelsesplanlægning i entreprenørbranchen. Entreprenørskolen, Engdalsvej 5, 8400 Ebeltoft, tlf.: 86341811.

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

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

Holsbo, Annemarie; Nielsen, Lizzie Mærsk, 2000: Uddannelsesplanlægning - virksomhedernes udviklingspotentiale. Teknologisk Institut.

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

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

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

LO, 1997: Nye lederroller 1997.

Ledernes Hovedorganisation, 1996: En Håndbog i strategiformidling, leder- og medarbejderudvikling AIDA.

Ledernes Hovedorganisation, 1999: Lederen som uddannelsesplanlægger.

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

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

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

Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999: Dialogspil - Kommunikationsværktøj om kvalifikationsbehov og læring i virksomheder. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Gregersensvej, Postboks 141, 2630 Taastrup, tlf.: 72202644, Annemarie Holsbo.

Websider:

www.kl.dk/hrm-portalen

www.personaleweb.dk

www.lederne.dk

www.UPL2001.dk