

NOTAT

Hovedresultater fra
spørgeskemaundersøgelsen

”Effekt af kompetenceudvikling
i kommunerne”

Resumé

Positive effekter af kompetenceudvikling i kommunerne kan opnås ad mange veje og gennem såvel kurser og uddannelse som via læring i jobbet. De vigtigste forudsætninger for at skabe gode resultater er således ikke at vælge én bestemt læringsform, men at sætte kompetenceudviklingen i system samt opbygge en sund læringskultur på arbejdspladsen.

Mange kommunale arbejdspladser har endnu et stykke vej at gå, hvad systematikken angår. Under halvdelen af kommunerne har en plan eller politik for kompetenceudvikling, som medarbejderne kender. Kun halvdelen af medarbejderne i otte undersøgte faggrupper har været til en MUS-samtale de sidste to år, og færre end hver fjerde har en individuel udviklingsplan.

En sund læringskultur kan blandt andet indebære, at kompetenceudvikling er noget man løbende taler om, at både ledere og medarbejdere bakker op om aktiviteterne, og at man evaluerer udbyttet af indsatsen.

Disposition:

Undersøgelsens baggrund og metode

Hovedresultater

1. En status over kompetenceudvikling i kommunerne
2. Hvad virker bedst?
3. Gør kompetenceudviklingen systematisk
4. Opbyg en læringskultur
5. Lær af brugerne

Bilag: Hvad virker bedst – på de enkelte fagområder? (oversigtsskema)

Undersøgelsens baggrund og metode

KL og KTO har i fællesskab fået gennemført en analyse af omfanget og karakteren af kompetenceudvikling i kommunerne samt disse aktiviteters vilkår og effekter, sådan som medarbejderne oplever dem.

Analysen bygger især på en spørgeskemaundersøgelse gennemført i perioden juni-september 2007 blandt 1.549 respondenter fordelt på 17 kommuner. Respondenterne er nogenlunde jævnt fordelt på følgende otte udvalgte fagområder: hjemmepleje, plejecentre, borgerservice, rengøring og service på rådhusene, vej- og parkområdet, døgninstitutioner, dagplejeområdet samt daginstitutioner. Undersøgelsen er dog ikke repræsentativ for det kommunale arbejdsmarked som helhed.

Analysens udgangspunkt er, at de mange forandringer i kommunerne stiller krav til kompetenceudviklingens indhold og form. Både borgere og politikere forventer kommunale ydelser, der leveres effektivt, fleksibelt og i høj kvalitet. Derfor bliver det afgørende at sikre, at medarbejderne løbende har de nødvendige kompetencer – og vigtigt at kunne vurdere, hvordan de bedst opnår dem. Det har været analysens erklærede mål at besvare spørgsmålet: "Hvad virker, for hvem, hvordan og hvorfor?".

Den samlede analyse er foretaget af professor Henrik Holt Larsen, CBS, i samarbejde med forskerkollegerne Anne-Mette Hjalager, Steen Scheuer og Hans Wested.

Foruden spørgeskemaundersøgelsen bygger analysen på individuelle og gruppevise interview med omkring 60 personer i 12 kommuner, fordelt på alle ovenstående fagområder. Desuden har forskerne inddraget andre analyser og undersøgelser om kompetenceudvikling.

I dette notat præsenterer KL og KTO i kort form undersøgelsens hovedresultater. Forskernes samlede afrapportering af resultaterne er tilgængelig på Personaleweb.

Der er desuden udarbejdet følgende skriftlige materialer som led i projektet:

- Forskergruppen har til hvert af de undersøgte fagområder udarbejdet én kort "guide til kompetenceudvikling". Guiden præsenterer dels analysens generelle konklusioner dels resultaterne for det pågældende område mere detaljeret.
- Projektledelsen har udarbejdet hæftet *Når læring lykkes* med de vigtigste anbefalinger til ledere, HR-medarbejdere, tillidsvalgte og MED-udvalg/SU på kommunale arbejdspladser, der gerne vil have mere ud af deres kompetenceudvikling.

Alle de nævnte publikationer er tilgængelige på Personaleweb.

1. En status over kompetenceudvikling i kommunerne

Fire ud af fem medarbejdere har været gennem formaliserede kurser og uddannelser inden for de seneste tre år. Der er især tale om eksterne og interne kurser samt AMU-kurser. Meget få har deltaget i videregående kompetencegivende uddannelser som kommunom-, diplom- eller masteruddannelser. Se tabel 1. Tabellen viser fx, at AMU-kurser kun udgør 6 pct. af kursus- og uddannelsesaktiviteten blandt medarbejdere i Borgerservice, men næsten halvdelen på et område som Materielgård. Generelt er der betydelige forskelle på, hvilke kursus- og uddannelsesstyper de enkelte faggrupper gør brug af.

Tabel 1: Fordelingen af kursus- og uddannelsesstyper

- ud fra deltagernes tre seneste kurser/uddannelser, fordelt på fagområder (pct.)

Uddannelsesaktivitet Fagområde	AMU-kurser	Kursus uden for arbejdsplads	Interne kurser	Længere- varende ud- dannelser	I alt
Hjemmepleje	26	27	44	2	100
Plejecenter	29	29	40	2	100
Borgerservice	6	31	46	17	100
Rengøring/Service	47	27	23	3	100
Materielgård	47	22	30	1	100
Døgninstitution	5	34	54	7	100
Dagplejeområdet	33	29	34	4	100
Daginstitutioner	9	40	46	6	100
I alt	22	30	42	6	100

Ni ud af ti medarbejdere angiver at have medvirket i læring på jobbet i løbet af de seneste tre år. Her er de dominerende læringsformer: sidemandsoplæring, at blive kastet ud i nye opgaver samt råd og vejledning fra mere erfarne kolleger og ledere. Færre medarbejderne angiver skriftligt materiale, læring på møder, læring fra brugernes tilbagemeldinger som kilder til læring på jobbet. Se tabel 2. De indbyrdes forskelle mellem de otte fagområder er ret små og er ikke opgjort i tabellen.

Tabel 2: Fordelingen af læringsstyper på jobbet

- ud fra deltagernes tre sidste typer af læring på jobbet (pct.)

Læringsstype	Andel
Jeg har lært af kolleger, mens vi har arbejdet (sidemandsoplæring)	24
Jeg har lært ved at få nye arbejdsopgaver ("blevet kastet ud i det")	23
Jeg har fået råd og vejledning fra erfarne kollega eller leder (mentor eller supervisor)	17
Jeg har lært under møder på arbejdspladsen	11
Jeg har læst skriftligt vejledningsmateriale e.l. på arbejdspladsen	8
Jeg har gennemført selvstudier	6
Jeg har lært af tilbagemeldinger fra borgerne/brugerne	6
Jeg har deltaget i et udviklingsprojekt	3
Jeg har læst vejledningsmateriale på Intranettet	2
I alt	100

Samlet set viser undersøgelsen, at kompetenceudviklingen er særlig intensiv på områderne borgerservice og i dag- og døgninstitutioner. I den anden ende af skalaen finder man medarbejdere inden for rengøring, vej- og parkområdet og i dagplejen. Hjemmeplejen og plejecentrene ligger et sted midt imellem.

Ser man alene på *kursus- og uddannelsesaktiviteten*, er den størst på plejecentrene og i borgerservice. I den femtedel, der *ikke* har deltaget i kurser eller uddannelse de seneste tre år, finder man især personale inden for rengøring og service på rådhusene. Tabel 3 viser andelen af medarbejdere, der ikke har deltaget i kompetenceudvikling de seneste tre år, fordelt på fagområder.

Tabel 3: Andel, der ikke har deltaget i kompetenceudvikling de seneste tre år - fordelt på fagområder, pct.

Fagområde	Ikke deltaget i	Kurser og uddannelser	Læring på jobbet
Hjemmepleje		25	8
Plejecenter		18	7
Borgerservice		18	3
Rengøring/Service		35	14
Materielgård		15	13
Døgninstitution		19	6
Dagplejeområdet		20	18
Daginstitutioner		25	8
Alle		21	9

Når det gælder *læring på jobbet*, foregår hovedparten af læringsaktiviteterne i et tæt samspil med kolleger. Det gælder blandt andet sidemandsoplæring, råd og vejledning fra en erfaren kollega eller leder samt møder på arbejdspladsen. Men over halvdelen af respondenterne har også lært noget af "at blive kastet ud i nye arbejdsopgaver".

Undersøgelsen peger desuden på, at de kommunale medarbejdere er ret stabile i jobbet. Respondenterne har i gennemsnit været 11,7 år i kommunens tjeneste, 9,1 år på samme arbejdsplads og 8,8 år i samme job. I den private sektor er den gennemsnitlige anciennitet kun 6,2 år. De fleste medarbejdere ser da også sig selv i samme job om fire år – eller i samme type job i en anden organisation.

Det betyder, at investeringer i kompetenceudvikling for disse faggrupper må betragtes som "sikre". Der er stor sandsynlighed for, at nye kompetencer faktisk kommer arbejdspladsen til gavn. Og uanset uddannelsesniveau og karrieretrin har medarbejderne generelt en åben og imødekommende holdning til kompetenceudvikling. De er motiverede og parate til at dygtiggøre sig.

2. Hvad virker bedst?

I undersøgelsen er respondenterne blevet spurgt om deres deltagelse i fire forskellige slags kurser og uddannelse samt ni typer af læring på jobbet. De har kunnet angive deres vurdering af disse aktiviteters effekt på i alt 18 områder, inddelt i effekter "for mig selv", "for mit team/min afdeling" og "for brugerne/borgeren". Sammenhængene mellem aktiviteter og effekter er derefter blevet sammenholdt med forskellige andre variable, blandt andet respondenternes fagområde.

Der er tale om en meget stormasket analyse, fordi sammenhængene mellem "input" og "output" er mange og svære at isolere fra hinanden. Det er derfor hovedlinjerne i resultaterne, man skal hæfte sig ved.

Én af hovedlinjerne er, at der *ikke* er nogen tydelig sammenhæng mellem de læringsformer, man anvender, og de effekter, man opnår. Med andre ord kan der ikke opstilles regler om, at har man én bestemt kompetencemålsætning, så er én bestemt læringsform den mest effektive.

En anden hovedlinje er, at respondenterne helt overordnet oftere vurderer, at den læring på jobbet, de har medvirket i, har haft stor eller meget stor effekt end de vurderer, at de kurser og den uddannelse, de har deltaget i, har haft stor eller meget stor effekt. Respondenterne er dog ikke blevet bedt om direkte at sammenligne læring på jobbet og kurser/uddannelse. Men ellers ligner *mønsteret* i læringseffekterne hinanden. Gennemgående gælder, at det for begge typer af kompetenceudvikling er effekterne på *den personlige* mestring af jobbet, respondenterne lægger mest vægt på.

Generelt set betyder det, at man som tilrettelægger af kompetenceudvikling ikke behøver at være bundet til én bestemt metode. Der er fx ikke én kursusform, der suverænt er bedst til at mindske konflikter. Og der er *adskillige* læringsstyper, der gør det lettere for deltagerne at se meningen med deres opgaver. Netop fordi "mange veje fører til Rom", kan kommunen i vid udstrækning designe en kompetenceudvikling, der også tager hensyn til, hvad der er mest praktisk og økonomisk samt passer bedst til den enkelte deltager.

Analyser af tallene viser desuden en ret stærk indbyrdes sammenhæng mellem effekterne af læring på kurser/i uddannelser og af læring på jobbet. De, der oplever gode effekter af kurser, mener også, at de lærer noget på jobbet – og vice versa. Medarbejderne har tilsyneladende en åben indstilling til, hvordan man får man noget ud af kompetenceudviklingen. Det giver ledelse og medarbejdere et stort handlingsrum, når de skal tilrettelægge aktiviteter og udvikle en læringskultur.

Selv om det *generelle* billede er, "at mange veje fører til Rom", findes der i undersøgelsen en række signifikante og særlig stærke sammenhænge mellem læringsaktivitet og effekt. Det vil sige *bestemte typer af aktiviteter*, hvor deltagerne generelt har vurderet, at de har opnået stor effekt *sammenlignet med samtlige respondenter*, der har deltaget i en eller anden form for kursus/uddannelse eller læring på jobbet. Disse sammenhænge er fremhævet i tabel 4 (kurser og uddannelse) og i tabel 5 (læring i jobbet).

I bilag 1 er gengivet en mere detaljeret oversigt over, på *hvilke fagområder* man finder stærke og signifikante sammenhænge mellem bestemte læringsaktiviteter og bestemte effekter.

Tabel 4 viser, at det især er deltagere i videregående uddannelse, der har oplevet tydelige effekter, når det fx gælder om at arbejde mere selvstændigt, se meningen med opgaverne, arbejde bedre sammen og opnå større arbejdsglæde. Videregående uddannelse har også - lige som andre eksterne kurser - en påviselig effekt på lønnen, mens det er deltagere i AMU-tilbud, der oplever at have fået bedre arbejdsvilkår som et resultat af kurset.

Tabel 4: Stærke sammenhænge mellem specifikke kurser/uddannelser og effekt
- fordelt på kursus-/uddannelsesstyper, pct. der svarer stor/meget stor effekt

Aktivitet	AMU-kurser	Andre eksterne kurser	Interne kurser	Videregående udd.
Effekt - for mig selv				
Kan arbejde mere selvstændigt				35
Kan bedre se meningen med opgaverne				49
Har fået bedre løn		7		3
Har fået bedre arbejdsvilkår	13			
Effekt - for mit team/min afdeling:				
Bedre samarbejde				27
Mere effektivitet			22	
Større arbejdsglæde				29
Effekt - for brugerne/borgerne				
Mindre ventetid				15

Note: Effekter uden en signifikant og særlig stærk sammenhæng med en bestemt aktivitet er udeladt i oversigten.

De tilsvarende sammenhænge for læring på jobbet er vist i tabel 5. Også her er det generelle billede, at de samme effekter sagtens kan opnås med forskellige virkemidler. Der er dog her en *noget* tydelige kobling mellem særlige aktiviteter og bestemte effekter. Eksempelvis er de fleste af disse læringsaktiviteter forbundet med tre eller flere signifikante og stærke effekter.

Tabel 5: Stærke sammenhænge mellem typer af læring på jobbet og effekt
- fordelt på læringstyper, pct. der svarer stor/meget stor effekt

	Side-mands-oplæring	Selv-studier	Nye arbejds-opgaver	Møder	Skriftligt materiale	Udvikl. projekt	Borgerne
Effekt - for mig selv							
Kan løse opgaverne bedre	59	53				73	
Kan løse nogle opgaver, som jeg ikke kunne før			56				
Har fået nye opgaver		33	50				
Har fået bedre arbejds-metoder	38			33			
Kan arbejde mere selv-stændigt			62		54		
Kan bedre se meningen med opgaverne		42		41	41	54	44
Er blevet bedre til at tale med andre faggrupper		40	34			33	
Har fået bedre løn			6		6	7	5
Har fået bedre arbejdsvil-	13						

kår							
Er blevet forfremmet			3				
Effekt – for mit team/min afdeling:							
Bedre samarbejde	37						
Større arbejdsglæde	42						
Effekt for brugere/borgerne							
Færre fejl og misforståelser					26		
Mindre ventetid	25						

Note: Effekter uden en signifikant og særlig stærk sammenhæng med en bestemt aktivitet er udeladt i oversigten.

Undersøgelsen tyder i det hele taget på, at læring på jobbet virker i praksis – ofte *mindst* lige så godt som kurser og uddannelser. Læring på jobbet er både effektivt, fleksibelt og trygt for deltagerne. Respondenterne sætter især pris på de læringsformer, hvor man har kontakt med kolleger og ledere i teamet. Læring gennem skriftligt materiale, intranet mv. ser de mere som et supplement.

Resultatet lægger op til, at man i kommunerne arbejder mere systematisk med læring på jobbet. Det indebærer blandt andet, at læring på jobbet indgår på lige fod med kurser og uddannelse i MUS-samtaler og i individuelle handlingsplaner.

3. Gør kompetenceudviklingen systematisk

Det er en klar konklusion i undersøgelsen, at medarbejderne oplever et højere udbytte af såvel uddannelse/kurser som læring på jobbet, hvis disse aktiviteter indgår i en samlet politik eller plan for kompetenceudviklingen.

Den systematiske tilgang til kompetenceudvikling kan være med til at styrke medarbejdernes motivation for at deltage. Al erfaring viser, at det er afgørende for engagement og udbytte, at læringsaktiviteterne opleves som meningsfulde. Det kræver blandt andet, at deltagerne kan se formålet med dem, og tror på, at de vil få mulighed for og opbakning til at kunne omsætte det lærte i deres daglige praksis.

Det er således en vigtig kilde til motivation og effekt, at medarbejderen tydeligt kan se sin jobudvikling og sine behov for at dygtiggøre sig i en større organisatorisk sammenhæng. Undersøgelsen sender dermed et klart signal til ledelsen og MED-udvalg/SU om betydningen af at knytte kompetenceudviklingen til organisationens strategiske udvikling – og at lade dette smitte af på konkrete planer og politikker.

Desværre tegner undersøgelsen på dette punkt ikke noget opmuntrende billede af situationen i kommunerne. Under halvdelen af kommunerne har en plan eller politik for kompetenceudviklingen, *som medarbejderne kender*. Fraværet af planer eller ukendskabet til dem findes i alle de undersøgte kommuner og på alle fagområder. Medarbejdere i dag- og døgninstitutionsområdet er generelt bedre orienteret end de øvrige fagområder, mens hjemmeplejen og rengørings- og serviceområdet i særlig grad mangler viden, hvorvidt arbejdspladsen har sådanne planer og politikker. Se tabel 6.

Tabel 6: Har din arbejdsplads en plan for udvikling af medarbejdernes viden og færdigheder?

- fordelt på fagområder, pct.

	Ja	Nej	Ved ikke
Hjemmeplejen	32	17	50
Plejecenter	41	15	45
Borgerservice	37	18	46
Rengøring /service på rådhuset	32	18	49
Vej- og parkområdet/materielgård	42	27	32
Døgninstitution	42	23	34
Dagplejeområdet	43	13	44
Daginstitution	45	25	30
I alt	40	19	41

MUS og individuelle udviklingsplaner

Regelmæssige medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er efterhånden indarbejdet på en del arbejdspladser. Et centralt element i samtalen er, hvordan den enkelte medarbejders job og arbejdssituation bør udvikle sig i den kommende tid. Dermed er MUS-samtalen også et naturligt forum for at drøfte behovet og mulighederne for kompetenceudvikling.

Undersøgelsen viser imidlertid, at det kun er halvdelen af medarbejderne, der jævnligt kommer til MUS. Se tabel 7. Det er en overraskende lav andel, hvis man sammenligner med en undersøgelse fra 2003, hvor 60 pct. af alle lønmodtagere angav, at de havde deltaget i en MUS inden for det seneste år¹. I den aktuelle undersøgelse er tidsrummet endda sat til de seneste to år. Også en 2007-undersøgelse af anvendelsen af MUS blandt medlemmer af HK/Kommunal, Dansk Socialrådgiverforening og Teknisk Landsforbund viser et niveau omkring 60 pct.²

Tabel 7: Har du været til MUS-samtale inden for de seneste 2 år?

- fordelt på faggrupper, procent

	Ja	Nej
Hjemmeplejen	44	56
Plejecenter	41	59
Borgerservice	58	42
Rengøring /service på rådhuset	32	68
Vej- og parkområdet/materielgård	34	66
Døgninstitution	61	39
Dagplejeområdet	46	54
Daginstitution	60	40
I alt	48	52

¹ Scheuer, S. (2003): "Dimensioner af frihed i arbejdslivet. Fordelingen af ikke-løngoder i arbejdet." LO-Dokumentation nr. 2, 2003, side 42.

² Rambøll Management (2007): Undersøgelse af brugen af individuelle udviklingsplaner.

En MUS kan fx lede til en række aftaler mellem lederen og medarbejderen. Eksempelvis en individuel udviklingsplan, som typisk indeholder mål for den enkelte medarbejders udvikling og angiver, hvilke aktiviteter der skal til for at nå målene. Undersøgelsen viser, at færre end hver fjerde medarbejder har en individuel udviklingsplan. Se tabel 8. I den førnævnte undersøgelse fra 2007 lå andelen af medarbejdere med individuelle udviklingsplaner på 32 pct.

Langt hovedparten af disse planer indeholder, så vidt medarbejderne ved, ingen konkrete aktiviteter.

Tabel 8: Har du en individuel udviklingsplan?

- fordelt på faggrupper, procent

	Ja	Nej
Hjemmeplejen	21	79
Plejecenter	22	78
Borgerservice	21	79
Rengøring /service på rådhuset	9	91
Vej- og parkområdet/materielgård	12	88
Døgninstitution	32	68
Dagplejeområdet	23	77
Daginstitution	31	69
I alt	22	78

Opbakning fra ledelsen

En anden vigtig måde at motivere medarbejdere til at udvikle deres kompetencer er, at ledelsen bakker medarbejderne op i at bruge det lærte i praksis. Det svarer godt en tredjedel af medarbejderne, at deres leder gør "i høj grad". Knap en fjerdedel mener at det sker "i mindre grad" eller "slet ikke". Se tabel 9.

Tabel 9: Bakker din leder dig op, så du kan bruge din ny viden og færdigheder i praksis?

- fordelt på fagområder, pct.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Hjemmeplejen	29	41	19	11
Plejecenter	35	39	16	10
Borgerservice	46	41	8	5
Rengøring /service på rådhuset	35	38	14	14
Vej- og parkområdet/materielgård	23	46	19	11
Døgninstitution	41	35	17	7
Dagplejeområdet	29	47	16	8
Daginstitution	51	38	7	5
I alt	37	41	14	8

Her viser undersøgelsen desuden tydeligt, at *hvis* der findes en plan eller politik, *hvis* der gennemføres MUS-samtaler, og *hvis* medarbejderne har individuelle udvik-

lingsplaner, så oplever de ansatte også en større ledelsesmæssig opbakning til at bruge deres ny erhvervede viden i praksis.

4. Opbyg en læringskultur

Både ledelse og kolleger spiller en vigtig rolle i udviklingen af organisationens læringskultur. En god læringskultur indebærer blandt andet, at kompetenceudvikling er noget man taler om, og at både ledelse og medarbejdere bakker op om, at man får omsat det lærte i hverdagens arbejde. Når det er tilfældet, oplever medarbejderne, at de får mere ud af de læringsaktiviteter, de deltager i.

Især læring om samarbejde og konfliktløsning er afhængig af et konstruktivt kollegafællesskab. Også fagforeningens og tillidsrepræsentantens opbakning løfter effekterne af kompetenceudviklingen, men denne støtte har ikke nær så stor betydning som ledelsens og kollegernes. Ni ud af ti respondenter svarer, at kollegernes støtte er vigtig eller meget vigtig for, at de føler sig motiverede til at udvikle viden og færdigheder

55 pct. af respondenterne angiver, at de "ofte" taler med deres kolleger om ønsker til udvikling af viden og færdigheder. 38 pct. gør det "sjældent", 7 pct. slet ikke. Et meget stort flertal oplever, at kollegerne bakker dem op, så de kan bruge deres nye viden og færdigheder i praksis. Se tabel 10.

Tabel 10: Bakker dine kolleger dig op, så du kan bruge din ny viden og færdigheder i praksis

- fordelt på fagområder, pct.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Hjemmeplejen	32	52	9	7
Plejecenter	41	49	8	3
Borgerservice	47	44	7	3
Rengøring /service på rådhuset	33	43	15	10
Vej- og parkområdet/materielgård	26	51	13	10
Døgninstitution	45	44	9	2
Dagplejeområdet	36	45	10	8
Daginstitution	50	42	6	2
I alt	40	46	9	5

Der er en ganske stærk statistisk sammenhæng mellem "opbakning fra ledelsen" (tabel 9) og "opbakning fra kollegerne" (tabel 10). Medarbejderne har groft sagt enten begge dele eller ingen af delene. Med andre ord kan man som leder ikke forlade sig på, at kollegerne nok skal levere den tilstrækkelige opbakning.

Det er også nødvendigt som leder at være opmærksom på, at kollegerne i teamet og afdelingen er vigtige bærere af læringskulturen – på godt og ondt. Et velfungerende team kan løfte både det individuelle og kollektive kompetenceniveau dramatisk, mens en negativ stemning i gruppen kan ødelægge den enkeltes motivation og muligheder for at lære. Derfor skal hele teamet ofte tages i ed i forbindelse med konkrete læringsaktiviteter.

At evaluere effekterne af kompetenceudvikling

Ofte er det svært at sætte fingeren på præcis, hvilken effekt et konkret kursus eller læringsaktivitet har haft. For læring har mange facetter, og sammenhængen mellem aktivitet og effekt er ikke altid klar og direkte. Alligevel – eller netop derfor – vil mange arbejdspladser kunne øge effekten af deres kompetenceudvikling, hvis de mere systematisk evaluerede eller reflekterede over effekterne af *de forskellige typer af kurser, uddannelser og læring på jobbet*. Det ville blandt andet sætte fokus på, om organisationen får udnyttet potentialerne i at sprede og dele ny viden indbyrdes. Især når det gælder læring på jobbet, mangler der ofte anerkendelse og synliggørelse af indsatser og udbytte.

At give medarbejderne indflydelse læringen

En vigtig forudsætning for en god læringskultur vil ofte være, at medarbejderne har medindflydelse på læringen. Undersøgelsen viser, at jo større indflydelse, desto højere motivation og effekt.

Medbestemmelsen kan formelt sikres ved at bruge de officielle kanaler for medindflydelse i fx MED-udvalg/SU. Men ofte vil det være i den direkte dialog mellem leder og medarbejder/team, at den stærkeste motivation og meningsfuldhed skabes, når det gælder kompetenceudvikling.

5. Lær af brugerne

Selv om der er sat stærkere politisk fokus på servicekvalitet og brugertilpasning i de kommunale ydelser, er sammenhængen mellem kompetenceudvikling og servicekvalitet i de ansattes øjne ret svag. Tabel 11 viser, at det i gennemsnit kun er 13 pct. af respondenterne, der angiver "læring af brugerne" som en af deres tre seneste læringsaktiviteter på jobbet.

Tabel 11: Læring af brugerne

- andel der har læring af brugerne blandt de seneste tre læringsaktiviteter på jobbet, fordelt på fagområder, pct.

Fagområder	Andel, pct.
Hjemmeplejen	25
Plejecenter	18
Borgerservice	9
Rengøring /service på rådhuset	13
Vej- og parkområdet/materielgård	8
Døgninstitution	14
Dagplejeområdet	7
Daginstitution	15
I alt	13

Faktisk er der kun to punkter, hvor brugerkontakten udløser en klar og stærk læringseffekt. Brugerens tilbagemeldinger hjælper med til, at man som medarbejder bliver bedre til at se meningen med opgaverne, og man kan også bedre snakke med andre faggrupper.

Det er bemærkelsesværdigt, at der ikke er flere tydelige effekter på dette område. Især kunne man forvente oplevelser af *færre fejl og misforståelser*, *styrket service* og *brugertilfredshed*. Resultaterne kunne tyde på, at der endnu ikke i praksis er skabt tradition og rutiner for at udnytte brugernes tilbagemeldinger effektivt - i hvert fald ikke blandt faggrupperne i undersøgelsen. Der kan således ligge et uforløst læringspotentiale i at ledere, team og medarbejdere i højere grad anskuer jobindhold og kompetencekrav ud fra brugernes behov og ønsker - en form for brugerdrevet kompetenceudvikling.

Fokus på de nye politiske dagsordener

Undersøgelsen viser, at medarbejderne generelt fokuserer meget på at udbygge de kompetencer, der knytter sig meget direkte til jobbet. De faglige kompetencer er i højsædet - suppleret med personlige og sociale kompetencer omkring fx samarbejde og trivsel. Derimod er der langt mindre læringsaktivitet, der er forbundet med de nye politiske dagsordener, der præger kommunerne stærkt i disse år. Det gælder fx temaer som kvalitetssikring, brugertilpasning, brugertilfredshed mv.

Det kan derfor være en vigtig strategisk overvejelse, hvilke kompetencer disse dagsordener gør nødvendige, og hvordan de bedst bliver tænkt ind i kompetenceudviklingen på alle niveauer af de kommunale arbejdspladser.

Bilag 1: Hvad virker bedst – på de enkelte fagområder?

Skemaet på næste side viser i oversigtsform, hvor der i undersøgelsen er fundet særligt stærke og statistisk signifikante sammenhænge mellem de forskellige læringsformer og bestemte effekter. Skemaet gengiver disse sammenhænge for hver af de otte fagområder, der indgår i undersøgelsen.

Skemaet læses sådan, at der fx for ansatte i Vej & Park er fundet fire særligt tydelige effekter af deltagelse i eksterne kurser (2. kolonne): Kan løse opgaverne bedre (1. række), Kan løse nogle opgaver, som jeg ikke kunne før (2. række), Har fået nye opgaver (3. række) og Er blevet bedre til at tale med andre faggrupper (7.række).

Signifikansberegningen er baseret på en såkaldt Chi-square-analyse. Der er tale om en *statistisk analyse*, der ikke i sig selv siger noget om *årsagerne* til de sammenhænge, der er fundet. Bemærk, at "Nye arbejdsopgaver"/"Har fået nye opgaver" optræder både som en læringsform og en effekt. Derfor er der *pr. definition* en stærk sammenhæng på dette punkt for (næsten) alle faggrupper.

Hvilke læringsformer er særligt gode til at opnå hvilke effekter for hvem?

Oversigt: Særligt stærke sammenhænge for otte udvalgte faggrupper.

Effekter for mig selv	AMU	Eks-terne kurser	Interne kurser	Videregående uddann.	Sjældmandsop-læring	Selvstudier	Nye arbejdsopgaver	Supervisor	Møder	Skriftligt materiale	Intranet	Lid-vidningsobjekt	Borgeme
Kan løse opgaverne bedre		Vej&Park	DagInst.	Borgers.			Hjemmop.	Plejocon.		Plejocon.	Dagpleje	Dagpleje	
Kan løse nogle opgaver, som jeg ikke kunne før		Vej&Park					Plejocon.	Plejocon.		DagInst.			
Har fået nye opgaver		Vej&Park					Plejocon.	Borgers.	Vej&Park	Borgers.			
Har fået bedre arbejdsmetoder			DagInst.					Ronger.					
Kan arbejde mere selvstændigt			DagInst.				Plejocon.			Plejocon.	Dagpleje	Plejocon.	Borgers.
Kan bedre se meningen med opgaverne			Hjemmop.	DagInst.		Plejocon.		Borgers.	Plejocon.	Plejocon.	Vej&Park	Dagpleje	Borgers.
Er blevet bedre til at tale med andre faggrupper	DagInst.	Vej&Park	DagInst.	Borgers.	Plejocon.	Vej&Park	Hjemmop.	Plejocon.	Vej&Park	Plejocon.		Plejocon.	
Har fået bedre løn		Borgers.	Borgers.	DagInst.		DagInst.	DagInst.	Hjemmop.		DagInst.		Plejocon.	Plejocon.
Har fået bedre arbejdsvilkår	DagInst.	Borgers.	Borgers.	DagInst.	Dagpleje			Ronger.	DagInst.			DagInst.	
Er blevet fremmet			DagInst.	Dagpleje	Vej&Park					DagInst.		Plejocon.	
Effekter for mit team/ min afdeling:													
Færre konflikter	Dagpleje		Vej&Park	Borgers.	Vej&Park	Dagpleje	Vej&Park	Dagpleje		Hjemmop.			
Bedre samarbejde												Plejocon.	
Mere effektivitet				DagInst.	Dagpleje		Vej&Park						
Større arbejdsglæde	Ronger.			Dagpleje	Vej&Park	Dagpleje						Dagpleje	
Effekter for brugerne/ borgeren													
Færre fejl og misforståelser			Hjemmop.	DagInst.				Plejocon.		DagInst.			
Mindre ventetid	DagInst.	Borgers.		DagInst.	DagInst.	Vej&Park	Plejocon.	DagInst.					
Større tilfredshed	DagInst.				Plejocon.		Plejocon.	DagInst.	Ronger.	Vej&Park			
Højere kvalitet i servicen		Borgers.	Hjemmop.	DagInst.		Vej&Park	Plejocon.						DagInst.