

■ kompetenceudvikling ■ videndeling ■ evaluering

Evaluering af interne kurser i Københavns Kommune

Spørgeskemaundersøgelse

Maj 2007



[ARGO]

Forandrer i praksis



Forord

Socialforvaltningen i Københavns Kommune gennemførte i perioden august-december 2006 en række kurser for medarbejdere i de brugerrettede teams. Kurserne blev udbudt på grundlag af et kursus-katalog, og formålet var at styrke arbejdet både i forhold til sagsbehandlingen og kontakten til borgerne. Der blev samlet gennemført 39 korte kurser af en til to dages varighed, hvor der samlet var 734 kursuspladser, hvor nogle medarbejdere har deltaget i flere kurser og dermed optaget flere kursuspladser.

Den foreliggende rapport er en evaluering af kursernes relevans og effekt, både i forhold til sagsbehandlingen og i relationen til borgerne. Den bygger på to forskellige spørgeskemaer, som blev udsendt til henholdsvis medarbejdere og teamchefer. 21 af 25 teamchefer besvarede deres spørgeskema (84%) og 206 af 452 medarbejdere besvarede spørgeskemaet (46%). Der blev kun udsendt spørgeskemaer til medarbejdere, som havde gennemført kursus – dvs. at der på forhånd var frataget medarbejdere, som havde meldt helt eller delvis afbud samt medarbejdere, som har forladt organisationen.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i marts 2007 af konsulentfirmaet ARGO ved konsulenterne Kim Kabat og Kim Pedersen. Den tekniske udformning af spørgeskemaerne er forestået af firmaet Analyzer.

Rapporten er inddelt i tre hovedafsnit efterfulgt af bilagsmaterialet, som består af opgørelserne af talmaterialet. Efter dette forord indledes rapporten med undersøgelsens konklusioner og anbefalinger. Herefter følger baggrund og formål med evalueringen og til sidst opgøres mere omfattende for resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser. For det travle læser skulle konklusion og anbefalinger kunne gøre det – men ønsker man at læse hele rapporten kan man vælge den kronologiske rækkefølge eller den mere traditionelle: baggrund og metode, herefter undersøgelsesresultaterne og til sidst konklusion og anbefalinger.

God læselyst.



Indholdsfortegnelse

Forord	2
Konklusion og anbefalinger	4
Konklusioner	4
Overvejelser	4
Anbefalinger	5
Baggrund og formål med evalueringen	7
Baggrund	7
Formål med evalueringen	7
Metode og tolkning	8
Spørgeskemaerne	8
Grundlag for tolkning af materialet	8
Resultater af spørgeskemaundersøgelserne	10
Resultater af spørgeskemaer til medarbejderne	10
Hovedresultater – medarbejderne	12
Resultater af spørgeskemaer til teamcheferne	13
Hovedresultater – teamcheferne	15
Opsamling – medarbejdere og teamchefer	15
Bilag	17



Konklusion og anbefalinger

Konklusioner

Undersøgelsen viser, at kursuskataloget har opfyldt et behov med udbuddet af korte kurser. Såvel medarbejdere som teamchefer oplever kurserne for medarbejdere i brugerrettede teams som *relevante*. Langt de fleste medarbejdere oplever kurserne relevante og brugbare, og de giver udtryk for, at de har anvendt det, de har lært. Teamcheferne opfatter kursuskataloget som en af flere ressourcer til kompetenceudvikling, og som sådan anses kurserne for relevante for teamet.

Såvel medarbejdere som teamchefer giver udtryk for, at kurserne har haft en positiv *effekt* på løsningen af de daglige opgaver. Knap 40% af medarbejderne var meget enige eller enige i, at det, de havde lært, havde haft en positiv effekt på løsningen af daglige opgaver. Også teamcheferne mente generelt, at kurserne havde bidraget til øget effektivitet i teamet. Der var også enighed om, at kursusaktiviteten havde en positiv indflydelse på medarbejdernes arbejdstilfredshed og engagement.

Både medarbejdere og teamchefer vurderede, at der også var en effekt i forhold til løsningen af de daglige opgaver, som ville betyde, at borgerne oplevede en bedre kvalitet i sagsbehandlingen – som et resultat af kursusaktiviteten.

De korte kurser har således både været relevante og haft en god effekt, både i forhold til opgaveløsning og kvalitet.

Den væsentligste forskel i opfattelsen af kursusaktiviteterne består omkring implementering og støtte til anvendelse af ny viden. Knap 60% af medarbejderne giver udtryk for, at den nærmeste ledelse ikke har støttet dem i at anvende den nye viden, mens teamcheferne generelt angiver, at der eksisterer retningslinjer i teamet for implementering af ny viden, og at de støtter medarbejderne i at anvende det lærte.

Samtidig skal det nævnes, at der også var omkring en tredjedel af medarbejderne, som var meget enige i eller enige i, at 1) kursusindholdet var relevant, 2) at de oplevede kollega- og ledelsesstøtte, 3) at de oplevede at de daglige opgaver blev løst mere effektivt som følge af kursusaktiviteten.

Generelt var der også en svag tendens til, at medarbejderne oplevede kursuskataloget og kursusaktiviteten som mere central i forhold til kompetenceudvikling end teamcheferne. Det formodes, at teamcheferne her ser andre aktiviteter som væsentligere eller på linje med kursusaktiviteterne.

Overvejelser

Evalueringen viste, at lidt over halvdelen af medarbejderne havde under fire års erfaring i deres nuværende funktion, heraf havde 18% af medarbejderne under et års erfaring. Det betyder, at en stor del af medarbejderne har forholdsvis kort erfaring – og at knap hver femte medarbejder faktisk har under et års erfaring. I modsætning hertil viste det sig ikke uventet, at teamcheferne generelt havde længere anciennitet. 13 af de 21 teamchefer havde været ansat i funktionen mere end fire år, og at kun to havde været det i mindre end et år.



Beskæftigelsen over tid i den samme funktion styrker kompetencen, men forskellige anciennitet og beskæftigelse med en bestemt funktion kan også udvikle forskellige perspektiver på arbejdet. De amerikanske professions-teoretikere Stuart Dreyfus & Herbert Dreyfus beskriver kompetencer hos praktikerne på fem niveauer fra novice til ekspert. I forhold til de tre første niveauer, begynder, avanceret begynder og kompetent, finder kompetenceudvikling i høj grad sted gennem organiseret tiltag, både i formel uddannelse og gennem oplæringsaktiviteter i praksis. På de to sidste niveauer, kyndig og ekspert, vil praktikerne i højere grad selv styre processen og forholde sig reflekterende til sine erfaringer og sine løsninger.

Udviklingen fra begynder til kompetent er individuelt betinget, og en række forskellige forhold spiller ind. Inden for sundhedssektoren, hvor man arbejder med disse niveauer, vil man almindeligvis sige, at udviklingen fra begynder til kompetent vil tage omkring fire år.

I den aktuelle sammenhæng betyder dette, at man kan formode, at mange af medarbejderne i forvaltningen er avancerede begyndere eller kompetente i forhold til den funktion, de udfører, mens mange af teamcheferne vil være kyndige udførelse. Dette giver forskellige perspektiver på praksis og kan også afstedkomme forskellige indstillinger til læring. Det kan groft sagt være sådan, at de mindre erfarne medarbejdere foretrækker kursusaktiviteter som deres foretrukne læringsform – frem for refleksion over erfaringer eller gensidig erfaringsudveksling og udvikling – mens mange kyndige, primært teamcheferne, vil foretrække mere selvstyrede læringsformer og primært uden for formelle uddannelsessammenhænge.

Dette kan også være baggrunden for, at medarbejderne er mere positive i deres vurdering af kursusaktiviteterne end teamcheferne, som betragter kurserne som én af flere muligheder. Det kan også være grunden til, at medarbejderne lægger langt større vægt på, at få ledelsesstøtte i forhold til implementering af den nye viden, end de faktisk føler de får. Omvendt giver teamcheferne udtryk for, at der er retningslinjer for implementeringen, og at de faktisk støtter medarbejderne. Denne forskellighed i oplevelsen af støtte kan bunde i forskellige perspektiver på læring og vægning af læringsaktiviteter.

Evalueringen afspejler generelt, at kursuskataloget har opfyldt et klart behov hos medarbejderne. Dette kan tyde på, at udviklingen af temaer og indhold i kurserne er foregået på en måde, så det har været muligt at indfange de ønsker og behov, som medarbejderne har haft. Modellen med korte, redskabsorienterede kurser har således vist sig at være hensigtsmæssig i forhold til den aktuelle situation. Det må forventes, at der fortsat vil være brug for kurser af denne karakter, men indhold og behov vil formodentlig også ændres. Dette taler for at fastholde proceduren, hvor kursernes temaer og indhold udformes i et samarbejde mellem ledere og repræsentanter for medarbejderne. Med ændrede kursusbehov i retning af mere værdiorienterede og mindre redskabsorienterede kurser kan det også være nødvendigt at justere på kursuslængden.

Anbefalinger

På baggrund af undersøgelsens konklusioner og overvejelser kan det anbefales

- *At opretholde og udvide kursusaktiviteterne.* Undersøgelsen viser, at medarbejderne både har behov for kursusaktiviteter, og at de vurderer kursusaktiviteter højt. Samtidig peger undersøgelsen på, at en væsentlig del af medarbejderne ikke har lang anciennitet i deres nuværende funktion. Dette kan både tyde på et kvalificeringsbehov og et behov for et – af flere – redskab til at fastholde medarbejdere.



- *At opretholde dialogen mellem ledere og repræsentanter for medarbejderne om temaer og indhold i kursusaktiviteterne.* Modellen for udvikling af kursernes temaer og indhold har vist sig at være hensigtsmæssig ved at den medvirker til at sikre, at kurserne er relevante for medarbejderne. Kun i de tilfælde hvor kursusbeskrivelse og –indhold ikke har været overensstemmende har der været direkte kritik af kurserne. Gennem dialogen bør det samtidig sikres, at kursusformen ikke ‘stivner’, men at der er en åbenhed for varierende kursustlængde afhængig af indholdet.
- *At teamcheferne styrker og tydeliggør støtten til implementering af ny viden hos medarbejderne.* Mange medarbejdere opfatter ikke, at teamchefen støtter implementeringen af ny viden. Det kan skyldes af teamchefen faktisk ikke støtter, men det kan også skyldes at teamchef og medarbejdere har forskellige forestillinger om støtten og behovet for støtte. Dette kan bunde i forskellige perspektiver på læring, og at medarbejderne lægger større vægt på formelle kursusaktiviteter end teamcheferne gør. Forskellighederne i opfattelse af ‘støtte til implementering’ bør med mellemrum afklares mellem medarbejdere og teamchef, således at forventninger afstemmes og mulighederne for implementering styrkes.
- *At teamcheferne viser anerkendelse af deltagelse i kort kursusaktivitet.* Grunden til at teamcheferne i medarbejdernes øjne ikke støtter implementeringen kan også være, at kurserne faktisk er af meget kort varighed. Evalueringen viser imidlertid, at nogle medarbejder på baggrund af et eller to-dages kursus har brug for støtte til implementering gennem anerkendelse – også selvom det er kort tids kursus.
- *At der skabes diskussion om læringsformer i teamet, og at teammedarbejderne også fokuserer på læringsmuligheder i praksis.* Medarbejdernes korte erfaring sandsynliggør en vis fokusering på formelle uddannelsesmuligheder. I forbindelse med teamets diskussioner og overvejelser omkring kompetenceudvikling bør det kontinuerligt udforskes, hvilke læringsmuligheder praksis rummer – og dermed også hvorledes praksislæring kan understøttes.
- *At teamchef og medarbejdere i fællesskab undersøger mulighederne for at styrke implementeringen af ny viden.* Forskellighederne i opfattelse lægger således op til en fælles proces og undersøgelse af, hvordan den enkelte medarbejder og teamet bedst muligt skaber ny viden i teamet – både gennem praksislæring og gennem deltagelse i kursusaktiviteter.
- *At teamet arbejder med refleksion over praksis.* Gennem fælles refleksion over praksis kan medarbejderes viden inddrages – herunder også ny viden fra såvel kursussammenhæng som praksis – praksisfællesskabet kan udvikle en kultur, hvor læring er central og en integreret del af driften og hverdagens problemløsning. Både blandt teamchefer og medarbejdere peges der på, at en forhindring for implementering er driften. Dette kan forsøges brudt ved at skabe refleksion over praksis.



Baggrund og formål med evalueringen

Baggrund

Socialforvaltningen i Københavns Kommune gennemførte i perioden august-december 2006 en række kurser for medarbejdere i de brugerrettede teams. Kursene blev udbudt på grundlag af et kursus-katalog, og formålet med kurserne var at styrke det brugerrettede arbejde både i forhold til sagsbehandlingen og kontakten med borgerne. Kompetenceudviklingen skulle sætte medarbejderne i stand til at håndtere hyppige lovændringer og udvikle ny viden og nye metoder som led i udviklingen af den brugerrettede forvaltning. Yderligere har det været formålet, at kurserne skulle indgå i en samlet strategi til forbedring af arbejdssituationen og arbejdsglæden hos personalet.

I kursus-kataloget beskrives det, at intentionen er, at medarbejderne i teamet sammen med ledelsen drøfter og beslutter, hvilke behov den enkelte har for at udvikle sine kompetencer. Det omtales samtidig, at den lokale ledelse er ansvarlig for en prioritering, således at minimum halvdelen af kursusdagene anvendes på kurser i lovgivning og sagsbehandling. Dette skyldes, at der er konstateret en række mangler i sagsbehandlingen omkring god forvaltnings-skik, samtidig med at der er et ønske om at leve op til kvalitetsmålene for sagsbehandlingsfrister på en række områder.

De udbudte kurser er korte kurser af en til to dages varig i henholdsvis (1) lovgivning og god sagsbehandling, (2) socialfaglige kurser og temadage samt (3) anvendelse af it¹. Der er udbudt 18 forskellige kurser, heraf to temadage, som har været specielt rettet mod faggrupperne indenfor sygepleje. Samlet er der gennemført 39 kurser med deltagelse af i alt 734 medarbejdere.

Ud fra et ønske om at *vurdere kursernes relevans og effekt* er der blev der i marts 2007 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne, som havde deltaget i kurserne. Undersøgelsen er gennemført af konsulentfirmaet ARGO ved konsulenterne Kim Kabat og Kim Pedersen. Den tekniske udformning af spørgeskemaerne er forestået af firmaet Analyzer.

Formål med evalueringen

Evalueringen af de gennemførte kurser har haft tre overordnede mål, nemlig at kortlægge de deltagende medarbejders vurdering af kursernes

- *relevans* i forhold til praksis og den daglige opgaveløsning,
- *effekt* i forhold til den daglige opgaveløsning, samt
- *sandsynliggøre en effekt* i forhold til borgerne ud fra medarbejdernes vurdering.

Som det allerede fremgår, har teamcheferne en central rolle som ansvarlige for at drøfte og beslutte, hvilke behov den enkelte medarbejder har for kompetenceudvikling. I evalueringen indgår derfor også en undersøgelse af, hvilke overvejelser og handlinger teamcheferne har foretaget i forbindelse med tilbuddet om kurser til medarbejderne.

¹ Jf. Kursuskatalog. Kursus for teammedarbejdere i lokalforvaltningen. 2006



Evalueringen er således både rettet mod medarbejderne, som deltagere i kursusaktiviteterne, og teamcheferne, som ansvarlige for kompetenceudviklingen i de enkelte team.

Metode og tolkning

Spørgeskemaerne

Evalueringen er foretaget på grundlag af spørgeskemaer udsendt til såvel deltagere i kursusaktiviteterne som teamcheferne. Om begge spørgeskemaer gælder det, at skemaerne indeholder

- lukkede spørgsmål med afkrydsningsmuligheder på en sekstrins-skala fra meget enig til meget uenig samt en svarmulighed med 'ved ikke'
- åbne spørgsmål med egne svarmuligheder, fx omkring barrierer for implementering og anvendelse af ny viden,
- faktuelle spørgsmål, fx omkring arbejdssted og alder.

Spørgeskemaerne er bygget om omkring det centrale formål i evalueringen: relevans og effekt, arbejdstilfredshed og engagement samt vurderinger af betydning for borgerne. For teamcheferne er der endvidere spørgsmål omkring afdækning af kompetenceudviklingsbehov i teamet².

Grundlag for tolkning af materialet

Der blev udsendt i alt 452 skemaer til medarbejdere, hvoraf 206 svarede (46%), hvilket må siges at være et rimeligt grundlag for en spørgeskemaundersøgelse af denne type til at vurdere kursernes relevans og effekt ud fra medarbejdernes udsagn. Endvidere blev der udsendt 25 skemaer til teamcheferne, hvoraf 21 svarede (84%).

Skemaerne blev udsendt elektronisk, og der blev udsendt en rykker. Skemaerne blev besvaret anonymt. Der er således ikke mulighed for at spore de enkelte udsagn, ligesom det heller ikke er muligt at krydse teamchefer og medarbejders besvarelser.

På grundlag af talmaterialet har det været ønsket at vurdere effekt og relevans af kursusaktiviteten. I den forbindelse skal det bemærkes, at

- undersøgelsen *ikke* har til formål at vurdere kursernes indhold og gennemførelse,
- undersøgelsen er en vurdering af kursusaktivitet af 1-2 dages varighed, som er gennemført knap et halvt år tidligere.

Begge forhold kan have indflydelse på besvarelsene. *Dels* vurderes kvaliteten af kurset ikke. Det betyder, at der heller ikke tages højde for, at en kursusbeskrivelse ikke stemmer overens med kursusindholdet eller, at kursisterne umiddelbart har oplevet kursus som dårligt af den ene eller anden grund. Alt anden lige kan det imidlertid i besvarelsene i denne spørgeskemaundersøgelse betyde, at kursets *relevans eller effekt vurderes* lavt. *Dels* er kurserne af meget kort varighed, hvilket umiddelbart betyder, at relevans og *især effekt* af nogle vil blive vurderet forholdsvis lavt. I spørgeskemaerne er de lukkede kategorier opdelt i enighed og uenighed med mulighed for at graduere henholdsvis fx meget enig, enig og lidt enig. I tolkningen af materialet er der fortrinsvis fokuseret på kategorierne meget enig og enig, mens lidt enig og lidt uenig betragtes som neutrale – men i

² Skemaerne med slutopgørelse indgår som bilag.



nogle tilfælde er hele spektret af udsagn omkring enig inddraget. I disse tilfælde er der gjort opmærksom på det. Begrebet 'enighed' dækker således: 'meget enig', 'enig' og 'lidt enig'.

Med de meget korte kurser må det anses for rimeligt også at inddrage 'lidt enig' ud fra en betragtning om, at kursernes effekt nødvendigvis må være af begrænset omfang – effekten ligger i høj grad i mulighederne for den praktiske udfoldelse, anvendelse og fortsatte træning.



Resultater af spørgeskemaundersøgelserne

Spørgeskemaundersøgelserne er gennemført i perioden fra d. 5-23. marts. Der blev udsendt 452 skemaer til medarbejdere med 206 besvarelse (46%) samt 25 skemaer til teamcheferne med 21 besvarelser (84%). I det følgende opgøres de to skemaer først hver for sig – herefter diskuteres resultaterne i forhold til hinanden i det konkluderende afsnit.

Resultater af spørgeskemaer til medarbejderne

Personlige data

Af besvarelserne fremgår det som forventet, at størstedelen af medarbejderne er beskæftiget med sagsbehandling (72%) , ligesom størstedelen er beskæftiget ved et socialcenter, enten i voksen-team (24%), service og modtagelsesteam (21%) og 17% i børnefamilieteam. Størstedelen er uddannet socialrådgiver/socialformidler (35%) eller kommunalt uddannede (28%). Aldersmæssigt er den største gruppe mellem 30-50 år (54%), 36% er over 50 år og 9% er under 30 år. Lidt over halvdelen har været beskæftiget i den samme funktion i mindre end fire år, heraf har 18% været beskæftiget *mindre end et år* i samme funktion.

Kursets relevans og effekt

I skemaet skelnes der i spørgsmålene mellem relevans og anvendelse, altså om medarbejderen har fundet kurset relevant – og om medarbejderen har brugt det, som han eller hun har lært på kurset. Når den nye viden ikke har været anvendt kan det *dels* skyldes, at der har været barrierer for rent faktisk at bringe den nye viden i anvendelse, *dels* at det ikke har været nødvendigt.

- Hos 88% var der enighed om at kursusindholdet var relevant, heraf var 72% er meget enige eller enige. Kun omkring 10% fandt ikke kursusindholdet relevant for løsningen af opgaver i dagligdagen.
- Hos 80% var der enighed om, at de havde brugt det, de havde lært på kurset, heraf var 56% er meget enige eller enige.

Relevans og anvendelse fortæller om kursets indhold, og hvorledes det korresponderer med dagligdagens behov. At det er relevant og anvendes er også udtryk for, at det har betydning i dagligdagen, og at medarbejderen har en oplevelse af kompetenceudvikling. *Effekt* er udtryk for en ressourcemæssig gevinst, altså at noget kan gøres hurtigere, bedre eller mere kvalificeret end tidligere. Effekten er i første omgang individuel, men der kan også være en effekt på team-niveau ved at viden gives videre, eller teamet samlet bliver i stand til at udføre opgaver hurtigere og bedre.

- Hos 72% var der enighed om, at de oplevede, at det de havde lært, havde betydet en mere effektiv løsning af de daglige arbejdsopgaver. Heraf var 39% meget enige eller enige.
- Hos 52% var der enighed om, at de oplevede, at det lærte havde haft en positiv effekt på teamets opgaveløsning. Størstedelen var lidt enige, men 21% var meget dog meget enige eller enige.
- Hos 50% var der enighed om, at de vurderede at borgeren vil opleve en positiv forskel i ydelsen som følge af kurset. Heraf var 20% meget enige eller enige.

Samlet er det centralt, at



- Langt de fleste fandt kursusindholdet relevant og havde brugt det, de havde lært.
- Knap 40% var meget enige eller enige i, at kursusdeltagelsen havde haft en positiv effekt på deres daglige opgaveløsning – og 21% var meget enige eller enige i, at det også havde haft en positiv effekt på teamets opgaveløsning.

Støtte til anvendelse af ny viden

Anvendelsen af ny viden kan være betinget af, at ledelsen faktisk er bekendt med, at medarbejderen er tilegnet sig ny viden, og at ledelsen støtter anvendelsen heraf. Anvendelsen kan naturligvis også afhænge af, om der har været muligheder eller behov for at anvende den nye viden. På samme måde kan anvendelsen af ny viden være betinget af, at kollegerne støtter den pågældende medarbejder.

- Hos 41% var der enighed om, at den nærmeste ledelse har støttet den enkelte medarbejder i at bruge den nye viden. Heraf var 23% meget enig eller enige i, at den nærmeste ledelse har støttet dem.
- Hos 58% var der enighed om, at kollegerne havde støttet dem i anvendelsen af den ny viden. Heraf var 33% meget enige eller enige.
- Samlet angiver knap hver fjerde medarbejder, at de er meget enige eller enige i, at ledelse har støttet dem i anvendelsen af ny viden – og hver tredje angiver, at kollegerne også har støttet dem.

Kursister, som var uenige eller meget uenig i, at ledelsen havde støttet anvendelsen af den nye viden, har i spørgeskemaet haft mulighed for at skrive, hvad der har gjort det vanskeligt at anvende den nye viden. Som de væsentligste årsager hertil angives især arbejdspress og travlhed, ændringer i arbejdsituation (fx omstruktureringer), manglende opmærksomhed fra ledelsen samt at kursusindhold og beskrivelse ikke var overensstemmende.

Andre effekter af at have deltaget i kursusaktivitet

Kursusdeltagelsen kan ud over tilegnelsen af ny viden styrke det kollegiale netværk, understøtte lyst til mere uddannelse og samtidig have en positiv indvirkning på arbejdstilfredshed og engagement.

- Hos 80% er der enighed om, at kurset har givet lyst til mere uddannelse. Heraf var 59% meget enige eller enige.
- Hos 51% er der enighed om, at kurset har styrket det kollegiale netværk. Heraf var 24% meget enige eller enige.
- Hos 67% er der enighed om, at kurset har haft en positiv indvirkning på arbejdstilfredshed og engagement. Heraf var 41% meget enige eller enige.
- Samlet angiver altså over halvdelen af deltagerne, at de er meget enige eller enige i, at kurset har givet lyst til mere uddannelse. Knap hver fjerde er meget enige eller enige i, at de har fået styrket deres kollegiale netværk, og lidt over 40% er meget enige eller enige i, at kurset har haft en positiv indvirkning på deres arbejdstilfredshed og engagement.

Andre tendenser

Ved krydstabuleringer af kursusindholdets relevans og graden af ledelses- og kollegastøtte fremgår det samtidig, at der er en generel tendens til, at kursister, som er meget enige eller enige i, at de har oplevet kollega- og ledelsesstøtte *også* har oplevet kursusindholdet som relevant. 30% af kursisterne er således meget enige eller enige i, at de både har oplevet at kursusindholdet var relevant og at de har fået kollegastøtte. 21% er meget enige eller enige i, at de både har oplevet kursusindholdet relevant og fået ledelsesstøtte.



Der er ligeledes en gruppe, som både er meget enige eller enige i, at kurset har haft en positiv indvirkning på arbejdstilfredsheden og engagementet, og som samtidig er meget enige eller enige i, at de har kunnet bruge kursusindholdet i løsningen af de daglige opgaver. Dette drejer sig som om 36% af kursUSDeltagerne.

Endelig er der en gruppe, som både er meget enige eller enige i, at kurset har haft en positiv indvirkning på arbejdstilfredsheden og engagementet, og som samtidig er meget enige eller enige i, at kurset har ført til, at de oplever, at de daglige arbejdsopgaver løses mere effektivt. Det drejer sig om 31% af kursUSDeltagerne.

Der er således en samlet tendens til, at omkring en tredjedel af kursisterne er både er meget enige eller enige i, at

- de har oplevet kursusindholdet relevant,
- de har oplevet kollegastøtte,
- de har oplevet ledelsesstøtte,
- de har oplevet, at de daglige opgaver løses mere effektivt.

Kursuskataloget

Endelig er der blevet spurgt til, hvad det bedste har været ved at der er etableret et kursuskatalog. Generelt bliver kursuskataloget omtalt meget positivt: det medvirker til at skabe oversigt over mulighederne for kursus, samtidig med at det giver indtryk af, hvad der kan være relevant for medarbejderne. Det afspejler en tendens – og dermed hvad der foregår i forvaltningen. Samtidig åbner det andre kursusmuligheder end dem, den enkelte medarbejder selv har overvejet. Endelig fremtræder det overskueligt.

Hovedresultater – medarbejderne

46% af medarbejderne, som har været kursister på de interne kurser, har besvaret spørgeskemaet. Heraf var størstedelen beskæftiget med sagsbehandling på et socialcenter – og størstedelen var uddannet socialrådgiver/formidler eller kommunalt uddannet. Aldersmæssigt er den største gruppe mellem 30-50 år. Lidt over halvdelen har været beskæftiget med den samme funktion i mindre end fire år, heraf har 18% været beskæftiget i den samme funktion mindre end et år.

Langt de fleste fandt kursusindholdet relevant og havde brugt det, de havde lært. Knap $\frac{3}{4}$ var meget enige eller enige i, at indholdet var relevant, og lidt over halvdelen var meget enige eller enige i, at de havde brugt det, de havde lært. Knap 40% var meget enige eller enige i, at det lærte havde haft en positiv effekt på løsningen af de daglige opgaver. Samlet angav knap hver fjerde medarbejder, at de var meget enige eller enige i, at ledelsen havde støttet dem i anvendelsen af ny viden – og hver tredje angav, at de var meget enige eller enige i, at kollegerne støttede dem. Som de væsentligste årsager til, at de *ikke* havde anvendt den nye viden blev især nævnt arbejdspress, manglende opmærksomhed fra ledelsen og uoverensstemmelse mellem kursusbeskrivelse og kursusindhold. Over halvdelen af kursisterne var meget enige eller enige i, at kurset havde givet lyst til mere uddannelse - og lidt over 40% er meget enige eller enige i, at kurset har haft en positiv indvirkning på deres arbejdstilfredshed og engagement.



Resultater af spørgeskemaer til teamcheferne

I det følgende præsenteres hovedtallene fra spørgeskemaerne til teamcheferne. Da der er forholdsvis få besvarelser, i alt 21 besvarelser af 25, er der som hovedregel ikke angivet procentvis fordeling.

Personlige data

16 af de 21 er beskæftiget på socialcenter, og som uddannelsesbaggrund angives især socialrådgiver/socialformidler. 13 af de 21 har været ansat i funktionen som teamchef i mere end fire år, og størstedelen er teamchefer i teams med mere end 25 medarbejdere.

Afdækning af teamets behov for kompetenceudvikling og forberedelse af kursusaktivitet

Spørgeskemaerne viser, at

- 17 af de 21 teamchefer giver udtryk for, at der er planer i temaet for kompetenceudvikling,
- 18 af de 21 teamchefer er meget enige eller enige i, at resultaterne af medarbejderudviklingssamtalerne anvendes til at identificere det samlede kompetencebehov i teamet,

Forberedelse og evaluering af kursusaktivitet

- Kurserne i kursuskataloget udgør en del – men ikke den væsentligste del af kompetenceudviklingsaktiviteterne – i teamet.
- Der er stort set enighed om, at kursuskataloget har været drøftet i teamet med henblik på valg af kurser i forhold til teamets og den enkeltes behov. 11 er meget enige eller enige, og 5 er lidt enige.
- 10 ud af 21 er meget enige eller enige i, at deltagelse i de interne kurser er forberedt gennem en samtale med den enkelte medarbejder omkring kursets relevans og medarbejderens behov.
- 17 af 21 er meget enige eller enige i, at der er foretaget en ledelsesmæssig prioritering af ønsker i teamet.
- 16 af 21 er enige og lidt enige i, at der er en sammenhæng mellem valg af kurser fra kursuskataloget og teamets samlede kompetencebehov
- 12 er enige om – meget enige, enige eller lidt enige – at de følger op på hvert enkelt kursus, når medarbejderen har været på kursus.
- 8 af 21 er enige – meget enige, enige eller lidt enige – om, at deltagelsen i kurserne evalueres i teamet.

Samlet giver dette et billede af teamchefernes vurdering, hvor

- Størstedelen giver udtryk for at der er planer for kompetenceudvikling i teamet, og medarbejdersamtalen anvendes til at identificere behov.
- Kurserne i kursuskataloget udgør ikke det væsentligste grundlag for kompetenceudviklingen i teamet, men halvdelen af teamcheferne giver udtryk for, at kursuskataloget har været drøftet i teamet, og kurserne er forberedt med medarbejderne.
- En del – 17 af 21 – er delvis enige i, at kursusbehov dækkes målrettet gennem valg af kurser fra kursuskataloget.
- Omkring halvdelen giver udtryk for, at de, mere eller mindre, følger op på hvert enkelt kursus, når medarbejderen har været på kursus, og en mindre del giver også udtryk for, at kurset evalueres i teamet.



Implementering, støtte og effekt af kursusaktivitet på teamniveau

Langt de fleste angiver, at der er retningslinjer i teamet for implementering af ny viden, når medarbejdere har været på kursus, og teamcheferne giver også udtryk for, at såvel de som kollegerne støtter medarbejderne i at anvende det lærte. En tredjedel er 'lidt enige' i, at der kan være barrierer for at anvende det lærte.

- Hos 17 er der enighed om, at der er retningslinjer for implementering af ny viden i teamet, 2 er meget enige, 8 er enige og 7 er lidt enige.
- 18 er meget enige eller enige i, at de støtter medarbejderne i at anvende det lærte.
- Hos 16 er der enighed om, at teammedlemmerne støtter hinanden indbyrdes med at anvende det lærte.
- Ingen er meget enige eller enige i, at der er barrierer for at anvende det lærte. 7 er lidt enige. Her angives i fritekst bl.a. kultur og rutiner, manglende lydhørhed hos kolleger, drift.

I forhold til effekten af kurserne på teamniveau er vægtningen i teamchefernes besvarelser præget af, at kurserne ikke betragtes som den væsentligste del af kompetenceudviklingsaktiviteterne i teamet. Henholdsvis fire og ti svarede at var enige og lidt enige i, at kurserne var en væsentlig del af kompetenceudviklingsaktiviteterne. Dette afspejles i vurderingen af effekten på teamniveau, idet teamchefernes besvarelser er præget af, at de er 'lidt enige'.

- 6 er enige og 11 er lidt enige i, at kurserne havde stor relevans i forhold til teamets opgaver.
- 4 er enige og 12 er lidt enige i, at kurserne har bidraget til at øge den faglige kvalitet i opgaveløsningen.
- 3 er enige og 10 er lidt enige i, at kurserne har bidraget til øget effektivitet i opgaveløsningen i teamet.
- 4 er enige og 9 er lidt enige i, at kurserne har bidraget til at fremme arbejdstilfredsheden og engagementet.
- 5 er enige og 9 er lidt enige i, at borgerne vil opleve bedre kvalitet i sagsbehandlingen som følge af teamets kursusaktivitet.

Af andre gevinster ved kursusaktiviteten peger teamcheferne bl.a. på, at det medvirker til at medarbejderne oplever, at der bliver taget hånd om og er opmærksomhed på kompetenceudviklingen i forvaltningen samt at det skaber større arbejdsglæde gennem anerkendelsen og værdsættelsen. , at der er opmærksomhed. Herudover nævnes dannelsen af kollegiale netværk, personlig udvikling og variation fra hverdagen.

Samlet giver dette et billede af teamchefernes vurdering, hvor

- Kursusaktiviteten har en betydning, men den betragtes generelt set ikke som den væsentligste del af kompetenceudviklingsaktiviteterne i teamet.
- Der er generelt retningslinjer for implementering af ny viden i teamet, og medarbejderne støttes af såvel teamchefer som kolleger.
- Generelt har kurserne relevans for teamets og medarbejderens kompetenceudvikling, og de har medvirket til at øge effektiviteten, arbejdstilfredsheden og engagementet samt kvaliteten i arbejdet.
- Teamcheferne peger på, at kursusaktiviteten medvirker til at medarbejderne oplever værdsættelse og opmærksomhed på kompetenceudvikling fra forvaltningens side.



Hovedresultater – teamcheferne

21 af de 25 teamchefer har besvaret spørgeskemaet. Heraf var størstedelen beskæftiget på et socialcenter, og 13 af de 21 havde været ansat i samme funktion i mere end fire år.

Langt de fleste af teamcheferne giver udtryk for, at der er planer for kompetenceudvikling i teamet, og at resultaterne af medarbejdersamtalerne anvendes til at identificere det samlede kompetencebehov i teamet. Deres vurderinger kan tages som udtryk for, at de generelt betragter kursuskataloget som en vigtig ressource i forhold til medarbejdernes kompetenceudvikling – men besvarelser peger samtidig på, at også andre muligheder er vigtige. Det fremgår, at kurserne har relevans for teamets og medarbejderens kompetenceudvikling, og at de medvirker til øget arbejdstilfredshed, engagement og kvalitet i arbejdet.

Generelt gives der udtryk for, at kursuskataloget har været drøftet i teamet, og omkring halvdelen er meget enige eller enige i, at deltagelse i kursus er blevet forberedt gennem samtale med medarbejderen. Lidt over halvdelen følger også op, når medarbejderen har været på kursus, men samtidig angiver de fleste, at der foreligger retningslinjer for implementering af ny viden, når medarbejderen har været på kursus.

Teamcheferne peger også på, at kursusaktiviteten – som en af flere muligheder for kompetenceudvikling – medvirker til, at medarbejderne oplever værdsættelse og opmærksomhed fra forvaltningen.

Opsamling – medarbejdere og teamchefer

Evalueringen af de gennemførte kurser har haft til formål at vurdere kursernes *relevans og effekt*, både i forhold til den *daglige opgaveløsning* og samtidig sandsynliggøre en effekt i forhold til *børnes* oplevelse af kvaliteten i ydelserne.

Spørgeskemaundersøgelsen viser på en række punkter, at såvel medarbejdere som teamchefer betragter kursuskataloget og – aktiviteterne som væsentlige og relevante som redskab i kompetenceudviklingen. Generelt finder medarbejderne kursusindholdet relevant og brugbart, og de fleste har brugt det, de har lært på kurset. Teamcheferne opfatter kursuskataloget som en vigtig ressource til kompetenceudvikling, og kurserne anses for relevante for teamet. Begge parter, såvel teamchefer som medarbejdere, giver også udtryk for, at kursusaktiviteterne har positiv effekt på såvel den enkelte medarbejders daglige opgaveløsning som teamets samlede opgaveløsning.

Der er også enighed om, at kursusaktiviteten har haft en positiv indflydelse på medarbejdernes arbejdstilfredshed og engagement.

De væsentligste forskelle i besvarelserne ligger i

- Opfattelsen af ledelsens/teamchefens støtte til implementering af ny viden
- Kursusaktiviteternes betydning.

Teamcheferne giver generelt udtryk for, at der eksisterer retningslinjer for implementering af ny viden i teamet, og at de støtter medarbejderne i at anvende det lærte. Overfor giver dette en del medarbejdere udtryk for, at de ikke får støtte af deres nærmeste ledelse. På spørgsmålet om 'min nærmeste ledelse har støttet mig i at bruge min nye viden...' svarer 59%, at de er uenige eller 'ved



ikke'. Der er således klart forskellige opfattelser af denne støtte, hvordan den ydes og hvad den består i.

Der er også en forskel i, hvorledes kursuskataloget og kursusaktiviteterne vurderes. Her er medarbejdernes vurdering generelt lidt mere positiv end teamcheferne, og oplevelsen af at kurserne har bidraget til at fremme arbejdstilfredsheden og engagementet vurderes højere hos medarbejderne end hos teamcheferne. Tendensen er usikker, men den kan pege på, at teamcheferne generelt betragter et bredere spektrum af aktiviteter som mulige kompetenceudviklingsmuligheder, heriblandt formodentlig også kompetenceudvikling gennem praksis. Her overfor er medarbejderne tydeligvis mere uforbeholdne i deres mere positive holdning til kursuskataloget.



Bilag

Bilaget består af opgørelser af spørgeskemaerne

ARGO | Forandrer i praksis

Vision

ARGOs ambition er at være blandt de førende konsulentfirmaer, når det gælder unikke løsninger inden for kompetenceudvikling, videndeling og evaluering. Vi har som mål at arbejde helhedsorienteret inden for vores tre primære forretningsområder, hvor kompetenceudvikling, videndeling og evaluering forstås og håndteres i en samlet udviklingsproces.

Værdier

Vi har som mål at inddrage og omsætte den nyeste forskning om kompetenceudvikling, videndeling og evaluering i vores konsulentpraksis – og derved indgå i et lærende samarbejde med vores kunder og samarbejdspartnere. Det er videre et mål for os at bidrage til en mærkbar og positiv forskel ved:

- at være fagligt kompetente på et højt niveau samt konkrete og forståelige i vores kommunikation
- at skabe resultater funderet på inddragende processer
- at udvise fornemmelse både for organisationens overordnede behov – og for de små nuancer i samspillet med hver enkelt samarbejdspartner
- at agere ansvarligt og tillidsvækkende

Navnet ARGO

Argo var skibet, som bar den græske sagnhelt Jason over Sortehavet for at hente Det Gyldne Skind og dermed bevise sit retmæssige krav på den kongetrone, som han var født til, men forvist fra. Missionen lykkedes. Ikke mindst på grund af skibet Argos evne til at manøvrere gennem de oprørte vande.

Historien fascinerer os. Derfor har vi valgt navnet ARGO. Vi ønsker at blive den støtte, som hjælper vore kunder med at nå ambitiøse mål. Vi ønsker at fremme dialogen og samarbejdet mellem kaptajn og besætning, når bølgerne går højt, og man må trække på hinandens styrker og potentialer for at nå sikkert i havn. Og kursen – den sætter I!

Kontakt

Konsulentfirmaet ARGO
Klosterbanken 44
4200 Slagelse

Telefon : 58 50 17 11
E-mail: argo@argo.dk
Internet: www.argo.dk

