

# Bestillerkompetence

-bidrag til en helhedsforståelse

af Morten Lassen & Rasmus Juul Møberg

SkanKomp - April 2012

SkanKomp  
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK



# **Bestillerkompetence -bidrag til en helhedsforståelse**

af Morten Lassen & Rasmus Juul Møberg

**April 2012**

**Titel:** Bestillerkompetence

**Copyright:** forfatterne og udgiver 2012

**ISBN 978-87-92174-30-7**

**Forfatterne:** Morten Lassen & Rasmus Juul Møberg

## Indholdsfortegnelse

<b>Bestillerkompetence og SkanKomp .....</b>	<b>4</b>
Bestillerkompetence – hvordan udfoldes det? .....	5
Bestillerkompetence set i en historisk kontekst. ....	7
Bestillerkompetence set i helhedsorienteret perspektiv .....	9
Opmærksomhedspunkter til arbejdet med en virksomhed. . .	12
Afrunding .....	13
Litteratur: .....	14
Ordliste: .....	14

# Bestillerkompetence - og Skankomp

Bestillerkompetence udgør et væsentligt omdrejningspunkt for hele SkanKomp-projektet. Fremme af kompetenceudvikling forudsætter, at brugerne gør sig klart, hvad de ønsker og er i stand til at præstere en kvalificeret efterspørgsel. Kun derved skabes grundlaget for en frugtbar dialog med udbydere om, hvordan behovene tilgodeses bedst muligt. Ellers vil det til enhver tid eksisterende udbud - og ikke arbejdspladsernes behov - blive helt strukturerende for aktiviteten.

Vendingen bestillerkompetence er markedssprog. Bestilleren forudsættes at være en kunde, der går på torvet og handler ind. Nok måske efter grundige overvejelser men oftest ikke som resultat af en nærmere analyse af behovet. Og slet ikke efter en omfattende beslutningsproces i køberens bagland. Så enkelt forholder det sig ikke, når det handler om virksomheders efterspørgsel efter kompetenceudvikling. Virksomheder er ikke kunder i traditionel forstand, men komplekse organisationer der har behov for kompetenceudvikling. Her er der tale om, at bestillinger fremkommer på baggrund af flere aktørers medvirken. Det gælder på ledelsessiden, hvor forskellige ledelsesniveauer i virksomheden er involveret, hver med deres egne

urderinger. Og det gælder på medarbejdersiden, hvor den enkelte medarbejder og tillidsrepræsentanter mere eller mindre aktivt tager del i behovsopførelsen. Bestillingen er m.a.o. resultat af komplekse beslutningsprocesser, hvor der ikke findes objektivt tilgængelige behovsbeskrivelser. Afkodning af behov er en politisk proces der, hvis den skal være vellykket, skal indtænke virksomhedens aktuelle og fremtidige konkurrencesituation og de udfordringer, bindinger og muligheder, der følger af virksomhedens omverdensafhængighed.

Hæftet er struktureret således, at vi først giver et indblik i, hvordan der konkret arbejdes med bestillerkompetencen i SkanKomp, og da arbejds pakken om ”Bestillerkompetence” har sin hovedforankring i Danmark vil eksempler i overvejende grad komme fra en dansk kontekst. Dernæst vil vi sætte bestillerkompetence-begrebet ind i en historisk og teoretisk kontekst. Dette har til formål at give en ramme for en udvidet forståelse af begrebet bestillerkompetence. Derved vil det forhåbentlig lykkes at understøtte videreudviklingen af arbejdet med bestillerkompetence i SkanKomp-regi.

## Bestillerkompetence - hvordan udfoldes det?

I SkanKomp-projektets InterReg-ansøgning bliver det angivet, at det overordnede formål med søjle 3 ”Bestillerkompetence” er:

*Mere kompetenceudvikling via forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence. Kvantitativt forventes, at 184 medarbejdere i uddannelsesinstitutionerne vil deltage i aktiviteten og derigennem sikre gennemførelsen af bestillerkompetencefremmende aktiviteter som jobrotation og strategisk kompetenceudvikling hos i alt 1573 virksomheder. (Kilde: EU-Ansøgningen, afsnit 6.7)*

Et nærliggende spørgsmål er så, hvad vil det sige at forbedre virksomhedernes bestillerkompetence? På SkanKomps hjemmeside står følgende under bestillerkompetence<sup>1</sup>.

*Skoler er institutioner, hvis hovedformål det er at levere undervisning og at levere de institutionelle rammer for denne undervisning. Virksomheder er organisationer, hvis hovedformål er at producere og afsætte bestemte produkter eller*

1) <http://www.skankomp.eu/bestillerkompetence>

*ydelser. Skolens logik og virksomhedens logik er dermed to meget forskellige størrelser; for skolerne er undervisning målet, for virksomhederne er det midlet. Disse forskelle betyder naturligvis ikke, at samspil og samarbejde er umuligt, men antyder snarere, hvorfor det somme tider kan være svært. Således er det f.eks. svært for en virksomhed at arbejde fremadrettet og strategisk med virksomhedens kompetencer, hvis den ikke kender til, eller kan sætte ord på, fremtidige kompetencebehov.*

*Initiativet om forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence er netop rettet herimod. Gennem jobrotationsordninger og scenariobaseret analyse af fremtidens kompetence- og beskæftigelsesbehov inden for en eller flere forskellige brancher arbejdes der med det vidensgrundlag, som er nødvendigt for at lave strategier for kompetenceudviklingen af virksomhedernes medarbejdere i fremtiden.*  
(Kilde: [www.skankomp.eu](http://www.skankomp.eu))

Bestillerkompetence indbefatter, som det fremgår af citatet, fremadrettet og strategisk arbejde med virksomhedernes kompetencebehov. Dette arbejde støtter sig optimalt set på konkret viden omkring lovgivningsmæssige muligheder, samt prognosticerede forventninger til fremtidens arbejdsmarked. Disse forhold kan karakteriseres som ydre for den enkelte virksomhed. Vi skal senere i dette hæfte vende tilbage til diskussionen af ydre forholds betydning for virksomhedens bestillerkompetence.

Vi skal nu vende os imod arbejdet med den konkrete udfoldelse af arbejdet med bestillerkompetencen i SkanKomp-projektet. Søjle 3 er opdelt i ”3.1 Jobrotationsordninger” og ”3.2 Analyse og kortlægning af fremtidens kompetencebehov”.

Aktivitet 3.1 har til formål at udbrede kendskab til og brugen af jobrotation – særligt i små og mellemstore virksomheder. Et sådant kendskab bliver set som et supplement til og understøttende for virksomhedernes strategiske arbejde med kompetenceudvikling.

Aktivitet 3.2 er igen opdelt i en flerhed af arbejdsopgaver, hvoraf 3.2.1 ”Fremtidens Kompetencebehov” er et redskab til af-dækning af fremtidige regionale kompetencebehov, herunder uddannelse i at foretage disse analyser af fremtidige kompetencebehov, og 3.2.2 fokuserer på styrkelse af uddannelsesinstitutionernes muligheder for at understøtte bæredygtig produktion i virksomhederne. Disse to opgaver har primært fokus på redskaber til at understøtte virksomhedernes bestillerkompetence.

3.2.3 ”Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder” arbejder mere direkte med virksomhedernes bestillerkompetence gennem virksomhedskonsulenternes tilbud om hjælp til at arbejde med strategisk kompetenceudvikling i virksomhederne. Udgangspunktet for denne arbejdsopgave er de indre forhold i den enkelte virksomhed, hvor formålet med arbejdsopgaven er – gennem konsulentbistand – at understøtte oparbejdelsen og forbedringen af virksomhedens strategiske planlægning. Forbedring af virksomhedens strategiske planlægning vil samtidig forbedre virksomhedens bestillerkompetence, da disse hænger sammen.

Aktivitet 3.2.3 adskiller sig fra de øvrige aktiviteter ved at ville forbedre virksomhedernes bestillerkompetence gennem ændringer i virksomhedens indre forhold. Vi skal senere komme tilbage til, hvad dette indbefatter. De øvrige aktiviteter under overskriften ”Bestillerkompetence” arbejder overvejende med ydre forhold, hvor arbejdet primært omhandler redskaber, der kan anvendes i virksomhedens strategiske kompetenceudvikling.

### **Hvordan styrkes virksomhedernes bestillerkompetence?**

I SkanKomp-regi arbejdes der med at forbedre virksomhedernes bestillerkompetence, og derigennem kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder, ud fra en erkendelse af at ydre og indre forhold er relevante for denne proces.

Bestillerkompetence-begrebet kan forstås som virksomhedernes evne til at udføre strategisk planlægning af medarbejdernes kompetenceudvikling og dermed som et element af de strate-

giske planer for hele virksomheden, samt evne til at koble dette arbejde til efterspørgsel af relevant uddannelse for de pågældende medarbejdere. Bestillerkompetence er derfor et begreb – der ikke alene knytter sig til udvikling af den enkelte medarbejder – men at udviklingen af den enkelte medarbejder sker i samspil med en langsigtet planlægningsstrategi for hele virksomheden.

## Bestillerkompetence set i en historisk kontekst

Bestillerkompetence er ikke en ny opfindelse, arbejdet med bestillerkompetence har længe været centralt i dansk voksen- og efteruddannelsespolitik (herefter VEU-politik) og VEU-praksis. I indeværende afsnit er formålet kort at redegøre for sammenhængen mellem virksomhedernes efterspørgsel af VEU og flerheden af metoder, som virksomhederne anvender til at nå frem til hvilke behov, der skal dækkes.

Det er her væsentligt at sondre imellem metoderne i sig selv og den funktion, de har i virksomhedernes arbejde med kompetenceudvikling af medarbejderne.

Overordnet set er det muligt at opstille fire kategorier ud fra metodernes funktionalitet<sup>2</sup>

1. Kompetenceplanlægning
2. Rammer for dialog, aftaler og integration
3. Rammer for udførelse af kompetenceudvikling
4. Rammer der rummer en årlig cyklus

Vi vil nu kort redegøre for de enkelte kategorier.

<sup>2</sup> Denne kategorisering er inspireret af Oline Pedersen m.fl. (2009): "Kompetenceudvikling i kontekst"

Det er samtidig væsentligt at påpege, at bestillerkompetencebegrebet ikke kan forstås i en isoleret efterspørgselslogik, men derimod skal forstås som et samspil mellem udbud og efterspørgsel. I den optik bliver arbejdet på de enkelte uddannelsesinstitutioner og relationen mellem disse institutioner og den enkelte virksomhed yderst relevant.

**Kompetenceplanlægningen** indbefatter metoder, der har til formål at afdække forudsætninger, muligheder og barrierer for eventuel VEU-aktivitet. Under denne kategori kan der identificeres yderligere tre underkategorier, der har forskellige udgangspunkter og endemål. Udgangspunktet kan være den individuelle medarbejder, ledelsen eller en kombination af hensyn hos de to parter.

*Individuel kompetenceafklaring (IKA)* er et eksempel på en dansk metode, der har været anvendt til at afdække medarbejdernes interesser, realkompetencer og ønsker til VEU. Udgangspunktet for kompetenceudviklingen er den individuelle medarbejder og dennes ønsker. Andre metoder til planlægning tager udgangspunkt i virksomhedens visioner og strategier, og kan derfor karakteriseres som et ledelsesredskab til styring og udvikling af medarbejderne i henhold til virksomhedens ønsker. Endelig kan en række metoder karakteriseres som *Gap-analyser*. Det drejer sig om forskellen mellem, hvad den enkelte medarbejder kan og ønsker og hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne varetage et givent job. Denne type af planlægning er derfor konkret i forhold til specifikke jobfunktioner.

**Rammer for dialog, aftaler og integration** dækker over metoder, hvis formål er at facilitere rammerne hvor inden for forpligtende aftaler om VEU kan finde sted. Den primære metode i denne sammenhæng er MUS (medarbejderudviklingssamtale

ler), hvor ledelsen og den enkelte bliver enige om, hvilke fremtidige udviklingsspor, der kan lægges ned for medarbejderen. MUS kan også virke som indspark til en kollektiv forhandling, hvor de faglige organisationer er inddraget, hvorved metoderne får et kollektivt tilsnit.

**Rammer for udførelse af kompetenceudvikling** kan underopdeles i tre kategorier, der hver for sig repræsenterer en specifik forståelse af, hvordan kompetenceudvikling praktiseres bedst. Dette kaldes også læringsdiskurs.

De tre læringsdiskurser har forskellige udspring, hvilket den potentielle kompetenceudvikling afspejler i graden af på forhånd defineret viden, der skal tilegnes.

*Curriculum-diskursen* er i denne sammenhæng den på forhånd mest strukturerede, idet kompetenceudvikling tager udgangspunkt i – som navnet indikerer – en på forhånd fast defineret læreplan/læseplan.

*Praksis-diskursen* er som navnet antyder centreret omkring den læring, der kan finde sted i praksis. Eksempler på, hvordan denne diskurs udfoldes er gennem sidemandsoplæring eller udveksling af erfaringer på medarbejdermøder. Kompetenceudvikling sker stadig i forhold til den arbejdsituation, medarbejdere skal kunne håndtere og i kraft af kompetenceudviklingen gerne skulle kunne varetage bedre. Måden hvorpå kompetenceudviklingen sker, samt hvilke specifikke kompetenceelementer, der vægtlægges er mindre kontrolleret end i curriculum-diskursen.

Endelig findes en diskurs omkring *job-integreret kompetenceudvikling*. Kompetenceudvikling er integreret i det daglige arbejde som et naturligt element. I denne diskurs er den enkelte medarbejder væsentlig mere autonom i forhold til overordnet styring af indholdet i kompetenceudvikling. Her er rammerne primært defineret mere diffust i virksomhedens overordnede strategiske målsætninger.

**Rammer der rummer en årlig cyklus** er den sidste af de fire overordnede kategorier for virksomhedernes arbejde med kompetenceudvikling. Dette er ikke en metode i sig selv, snarere er det udtryk for en planlægningslogik, der eksempelvis kan tage udgangspunkt i den årlige MUS-samtale, hvorefter kompetenceudviklingen for medarbejderen iværksættes. Udviklingsforløb vil derfor vare omkring et år. Planlægningslogikken kan også forholde sig til ydre forhold, eksempelvis sæsonarbejde og i visse tilfælde konjunkturudsving, hvor kompetenceudviklingen finder sted i perioder, hvor der er nedgang i ordreindtaget.

Det er væsentligt at holde sig for øje, at de fire overordnede kategorier for virksomhedernes arbejde med kompetenceudvikling af medarbejderne ikke er gensidigt udelukkende, men kan indgå i forskellige kombinationer i den enkelte virksomhed. I den forbindelse er det relevant at diskutere, hvilke rammebetingelser der påvirker virksomhedens metodevalg. Derfor skal vi nu kigge nærmere på de kontekstuelle betingelser for virksomhedernes efterspørgsel og anvendelse af VEU.

I dette hæfte tages der udgangspunkt i en helhedsorienteret tilgang til forståelsen og diskussionen af virksomhedens bestillerkompetence. Den helhedsorienterede tilgang bygger videre på



# Bestillerkompetence set i helhedsorienteret perspektiv

begrebsapparatet fra VPL-projektet (Jørgensen m.fl. 1990) og senere videreudviklinger i KvaliNord-projektet (Viegh Jørgensen m.fl. 2007). Den helhedsorienterede tilgang kan kort formuleres som samspillet mellem uddannelsesinstitutionernes udbud af efteruddannelse og arbejdskraftens anvendelse og arbejdsorganisering på den enkelte virksomhed. Vi skal i dette hæfte primært forholde os til virksomhedsdelen.

Virksomheder hverken kan eller skal forstås som isolerede enheder, der fungerer uafhængigt af det omkringliggende samfund. Omvendt reagerer virksomheder heller ikke pr. automatik på påvirkninger fra omgivelserne. Reaktionen fra virksomhedens side skal ses som et resultat af virksomhedsinterne forhold, samt hvordan disse forhold påvirker virksomhedens opfattelse af omgivelserne. Virksomheden og derigennem virksomhedens personalepolitik formes derfor som et resultat af ydre og indre forhold.

Overordnet set kan analysen af virksomhedsdelen i den helhedsorienterede tilgang beskrives som fokusering på ydre og indre forhold, personalepolitiske strategier, samt den fleksible arbejdskrafts anvendelse i produktionen.

**Ydre forhold** kan groft deles op i to størrelser, hvor den ene er de offentlige institutioner – særligt uddannelsesinstitutioner – lovgivning og mere overordnet det velfærdsstatslige setup, og den anden størrelse er de markedsmæssige betingelser både for afsætning af virksomhedens produkter og rekruttering af arbejdskraft, som virksomheden indgår i. Disse ydre forhold bliver rammebetingelser for virksomhedernes personalemæssige dispositioner, og dermed også på hvilken måde kvalificering af arbejdskraften finder sted på virksomheden og kan finde sted. Såfremt forbedring af bestillerkompetence er hensigten, er kendskab til virksomhedernes omverden derfor vital for forståelsen af virksomhedens personaleanvendelse.

**Kendskab til indre forhold** er om muligt mere væsentlig for at kunne forbedre bestillerkompetencen. Det handler om, hvordan ledelsen administrerer sin ledelsesret til rekrutteringen og anvendelse af arbejdskraften, hvordan organiseringen af arbejdet sker, hvilken forretningsstrategi ledelsen anlægger for afsætningen af virksomhedens produkter. Hertil kommer virksomhedsinterne forhold så som produktet, produktudvikling, anvendelse af teknologi, lønstruktur, samt den uddannelsesmæssige sammensætning af arbejdsstyrken, også kaldet kvalifikationsstruktur, samt inddragelsen af medarbejderne i planlægningen af arbejdstilrettelæggelsen. Endelig er motivationen blandt medarbejderne til at indgå i kompetenceudvikling ligeledes en væsentlig parameter i arbejdet med forbedringen af bestillerkompetencen.

Som det fremgår, er både ydre og indre forhold væsentlige i forståelse af virksomheders personalepolitik og den afledte personaleanvendelse. Personalepolitikken udvikler sig m.a.o. dynamisk i takt med forandringer i de indre og ydre forhold.

**Personalepolitik som begreb** kan opdeles i fire elementer, der karakteriserer forskellige facetter af personaleanvendelsen i virksomheden.

De fire elementer er:

Rekruttering

Fastholdelse

Udvikling

Afvikling

Kendskab til konstitueringen af personalepolitikken som et fortløbende resultat af påvirkninger fra indre og ydre forhold er

derfor nødvendigt for at kunne forbedre bestillerkompetencen i virksomheden.

En virksomheds rekrutteringsstrategi kan handle om tiltrækning af relevant arbejdskraft til virksomheden. Relevant arbejdskraft kan betyde noget forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Rekrutteres medarbejdere, der umiddelbart kan indtræde i produktionen, eller rekrutteres medarbejdere der efterfølgende bliver oplært? Det kan afhænge både af ydre forhold i form af tilgængelig arbejdskraft på det lokale arbejdsmarked og af traditioner på den pågældende virksomhed.

Fastholdelse kan involvere mange forskellige aspekter lige fra lønmæssige incitamentter til større indflydelse på jobtilrettelæggelse. Igen kan både ydre og indre forhold spille en rolle i virksomhedens tilgang. En alternativ tilgang kunne være at tilrettelægge produktionen sådan, at alle i princippet kunne erstattes. Fastholdelse af specifikke medarbejdere ville som følge heraf ikke være en relevant problemstilling.

Udvikling som et element af personalepolitikken, er jo det som primært skal forbedres gennem SkanKomp. Her kan både sammensætningen af medarbejderstaben og virksomhedens tilrettelæggelse af produktionen spille ind. Dertil skal ydre forhold tages i betragtning, hvilke uddannelses tilbud er tilgængelige eller er det muligt at rekruttere sig ud af problemet i stedet for at udanne allerede rekrutteret arbejdskraft.

Afvikling handler selvsagt om, hvordan overskydende arbejdskraft bliver afskediget. Hvordan det foregår, og om det er forbundet med kvalificeringstiltag, vil være et resultat af både ydre og indre forhold.

De forskellige personalepolitiske elementer kan kombineres på et utal af muligheder og kombinationerne afspejler virksomhedens reaktion på påvirkning fra både indre og ydre forhold.

Kombinationerne vil formentlig variere fra virksomhed til virksomhed, selv virksomheder der er underlagt tilnærmelsesvis

identiske forhold, er forskellige. Trods forskelle reagerer de alle på et centralt ydre forhold som efterspørgslen på virksomhedens produkt. Da op- og nedgange i efterspørgslen vil forekomme, er tilpasning af arbejdskraften nødvendig, så denne på kortere eller længere sigt matcher behovet i produktionen.

I virksomhedernes organisering af arbejdet bliver de personalepolitiske elementer kombineret med forskellige former for fleksibilitet i anvendelsen af arbejdskraften.

Tre hovedtyper af fleksibilitet kan identificeres:

**Hyr og fyr:** Denne tilgang til arbejdskrafts anvendelsen er karakteriseret ved, at arbejdsstyrkens volumen tilpasses behovet i produktionen for at kunne færdiggøre ordrene i ordrebøgerne. Denne form kaldes også numerisk fleksibilitet

**Overarbejde eller fordeling:** Denne tilgang er karakteriseret ved, at arbejdstiden for de ansatte øges eller afkortes, så det modsvarer behovet i produktionen. Denne form kaldes også arbejdstidsfleksibilitet.

**Omstilling:** Den fleksibilitetsform er kendetegnet ved, at den enkelte medarbejder kan varetage flere funktioner i virksomheden og derfor kan flyttes rundt afhængig af behovet i produktionen. Denne form kaldes også funktionel fleksibilitet

Fleksibilitetsformerne afspejler, hvordan virksomheden anvender arbejdskraften. Samtidig hænger anvendelsen af fleksibilitetsformerne sammen med personalepolitikken i virksomheden. Eksempelvis vil fokus i en hyr og fyr fleksibilitetstilgang være på rekruttering og afvikling af arbejdskraften.

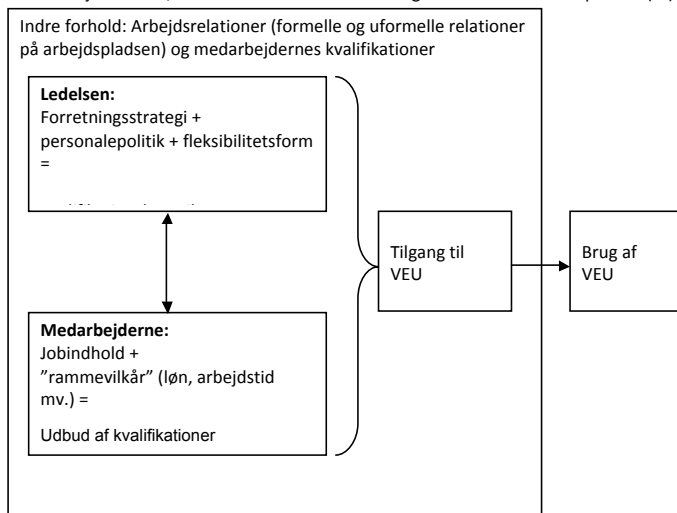
Disse fleksibilitetsformer kan ikke nødvendigvis genfindes i deres "rene" form, ofte indgår fleksibilitetsformer i en sammenblanding, hvor en gruppe af medarbejdere overvejende af udsat for en type, hvor en anden gruppe er underlagt andre fleksibilitetsbetingelser. De forskellige fleksibilitetsformer skal også ses

i forhold til de muligheder og betingelser, som de ydre forhold stiller. Eksempelvis kan en hyr og fyr-politik kun anvendes, såfremt den relevante arbejdskraft er tilgængelig. Argumentet er, at indre og ydre forhold, personalepolitik og tilgang til fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen hænger sammen, og det er denne komplekse forståelse af virksomheden, der er nødvendig at have indblik i for at kunne styrke bestillerkompetencen i den enkelte virksomhed. Endnu mere vigtig er denne viden, hvis det skulle vise sig at være nødvendigt at ændre i arbejds-gange, personalepolitik og fremherskende fleksibilitetsforståelse med en forbedring af bestillerkompetencen til følge.

Følgende figur illustrerer indvirkningen af de forskellige faktorer på virksomhedernes efterspørgsel på efteruddannelse - deres bestillerkompetence:

**Figur 1: Brug af VEU set ud fra en helhedsforståelse**

Ydre forhold: Samfundsmæssige rammebetingelser, branchens karakter og forhold på det lokale arbejdsmarked, samt markederne for afsætningen af virksomhedens produkt(er)



Kilde: Frit efter figur 1 fra Jørgensen et al. 2007

Samfundsmæssige betingelser (ydre forhold) i figuren refererer i denne sammenhæng tilbage til relevant lovgivning, den velfærdsstatslige indretning, nationalt såvel som på lokalt plan, og tilstedeværelsen af uddannelsesinstitutioner til varetagelse af VEU. Branchens karakter handler om kvalitative og kvantitative forhold ved branchen. Den økonomiske situation i branchen – er det en op- eller nedgangsbranche, er produktionen underlagt konjunkturudsving – er væsentlige spørgsmål at besvare i denne sammenhæng. Det teknologiske niveau i branchen, både hvad angår anvendelsen af teknologi i produktionen samt det teknologiske niveau på selve produkterne. Andre baggrundsoplysninger så som antal virksomheder, virksomhedernes størrelse og deres sammensætning af medarbejdere bidrager ligeledes til billedet af branchens karakter.

I de indre forhold er de forskellige aspekter, der til sammen udgør kvalifikationskravene til medarbejderne fra ledelsens side allerede beskrevet i det ovenstående. Derimod er de indre forhold, der omhandler medarbejderne endnu ikke blevet behandlet. Jobindholdet – hvor attraktivt er jobbet – samt hvilke arbejdsforhold i form af løn, arbejdstider og andre ansættelsesbetingelser er bestemmende for, hvilke medarbejdere virksomheden har mulighed for at rekruttere. Dette er igen bestemmende for, hvilket udbud af kvalifikationer, der findes blandt medarbejderne. Inden for samme branche kan forskellige udbud af kvalifikationer blandt virksomhedernes medarbejdere derfor forefindes. I forhold til VEU-deltagelse er et væsentligt spørgsmål, hvorvidt en given rekrutteringspraksis i en virksomhed fører til en sammensætning af medarbejderne, hvor interessen for VEU enten er stor eller lille. Dette påvirker igen virksomhedens tilgang til VEU.

# Opmærksomhedspunkter til arbejdet med en virksomhed

Det centrale opmærksomhedspunkt er en erkendelse af, at virksomhedernes ”tilgang til VEU” er et resultat af virksomhedsinterne forhold i samspil med virksomhedernes omgivelser.

Tilgangen til VEU kan samtidig ses som et udtryk for virksomhedens bestillerkompetence– og her er det centrale spørgsmål: Hvad er deres forudsætninger for at bestille VEU?

Målet med SkanKomp er derfor at få adgang til, hvordan virksomheden definerer tilgangen til VEU for at kunne forbedre virksomhedernes bestillerkompetence. Hvis adgang til påvirkning af virksomhedens definition af ”tilgang til VEU” ikke skabes, kan der ikke forventes en forbedring af bestillerkompetencen i den pågældende virksomhed. Pilen i ovenstående figur mellem ”tilgang til VEU”– ”Brug af VEU” skal med andre ord vendes om:

”Tilgang til VEU”    ”Brug af VEU”



Når denne adgang til definitionen af tilgangen til VEU er blevet etableret vil det næste skridt være at undersøge, hvorvidt mulighederne for at ændre en bestemt tilgang til VEU forefindes i virksomheden.

Vil virksomheden af egen drift kunne ændre tilgangen til VEU – er de forretningsstrategisk og personalepolitisk klædt på til denne opgave? Såfremt dette ikke er tilfældet er det uddannelsesinstitutionens opgave at understøtte en sådan udvikling.

Væsentligt er det også at få involveret medarbejderne, da deltagelse i VEU gerne skulle bidrage til et forbedret jobindhold. VEU-deltagelsen skal motiveres via sandsynliggørelse af et jobudviklingsperspektiv for den enkelte medarbejder. Igen kan

uddannelsesinstitutionen stille spørgsmålet, om denne motivation kan ske inden for rammerne af virksomheden, eller om disse processer skal understøttes udefra. Her vil virksomhedens rekrutteringspraksis, og dermed sammensætningen af medarbejderne være af stor betydning.

## Afrunding

I dette hæfte er der argumenteret for nødvendigheden af, at uddannelsesinstitutionerne anlægger en helhedsforståelse af bestillerkompetence. Ellers kan de ikke sikre målopfyldende resultater i arbejdet med at understøtte kompetenceudvikling i virksomhederne.

Men arbejdet med at styrke bestillerkompetencen har sin primære rod i virksomhedernes personalearbejde. Hvordan afklares medarbejdernes behov for kompetenceudvikling? - er det helt centrale spørgsmål. At søge svaret på spørgsmålet er i høj grad et spørgsmål, der henter sin besvarelse i en toledet størrelse.

For det første er der tale om at se virksomheden som en helhed, hvor kompetenceudvikling er et integreret led i virksomhedens overordnede forretningsstrategi, hvoraf virksomhedens HR-strategi er indføjet som et delelement. For det andet er der tale om, at virksomhedens strategiske valg på HR-området sker indenfor et handlerum, der er afgrænset af de ydre omgivelser. Både strukturelle udviklingstræk, konjunkturforskel og især om det lokale arbejdsmarked giver gode muligheder for at rekruttere kvalificeret arbejdskraft, er afgørende parametre for at forstå den bestilling, virksomhederne måtte afgive til uddannelsesinstitutionerne. Uddannelsesinstitutionerne er aktivt medvirkende i udviklingen af bestillerkompetencen. For dem er det afgørende, at deres servicering af virksomhederne er forbundet med opfyldelse af de arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitiske mål, der knytter sig til den lovgivning, der berettiger, at det er offentligt finansierede institutioner, der bidrager til at dække

virksomhedernes behov for kompetenceudvikling.

SkanKomp-projektets arbejde med at udvikle bestillerkompetencen bidrager positivt til at opfylde dette formål. Rækkevidden heraf vil bl.a. afhænge af, hvor langt man kommer i at an-

lægge en helhedsforståelse af begrebet ”Bestillerkompetence”. Det hidtidige arbejde med bestillerkompetence i SkanKomp-projektet har givet vigtige erfaringer med at håndtere den vanskelige opgave.

## Litteratur

Jørgensen, Henning, Jens Lind og Peter Nielsen (1990): Personale, planlægning og politik. Aalborg

Universitet, ATA-projektet.

Jørgensen, Anja Viegh, Henning Jørgensen, Lars Rune Møller og Nanna Friche (2007): Nyt VEU – ny

kvalificeringsoffensiv – kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU. Aalborg Universitet, KvaliNord-projektet.

Pedersen, Oline, Jane Rohde Voigt, Niels Larsen, Steen Høyrup Pedersen og Morten Lassen (2009):

Kompetenceudvikling i kontekst. København, Nationalt Center for Kompetenceudvikling

Ordliste:

Mus            Medarbejderudviklingssamtale

VEU            Voksen- og efterudannelse

IKA            Individuel kompetenceafklaring

VPL            Forskningsprojekt afrapporteret i 1990 omhandlende virksomhedernes personaleplanlægning.

KvaliNord    Forskningsprojekt om kvalitetsudvikling i Nordjylland, hvor der var fokus på virksomhedernes og de kortuddannedes behov for voksen- og efteruddannelse, afrapporteret i ultimo 2007, nærmere information kan findes på

<http://www.epa.aau.dk/forskningsenheder/carma/forskningsprojekter/kvalinord/>

Dette projekt medfinansieres af Den Europæiske Union



DEN EUROPÆISKE  
UNION  
Den europæiske  
regionale  
udviklingsfond



Interreg IV A  
ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK



**SkanKomp**  
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK