

Undersøgelse omkring udvikling og anvendelse af kompetencer

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. har netop afsluttet en internetbaseret undersøgelse af i hvor høj grad vi oplever at vores kompetencer bliver udviklet og brugt på arbejdet.

I alt har 583 deltaget i undersøgelsen. Besvarelsene er fordelt således:

- 225 mænd og 358 kvinder.
- 407 privatansatte, 141 offentligt ansatte og 35 andre

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har en del af deltagerne valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

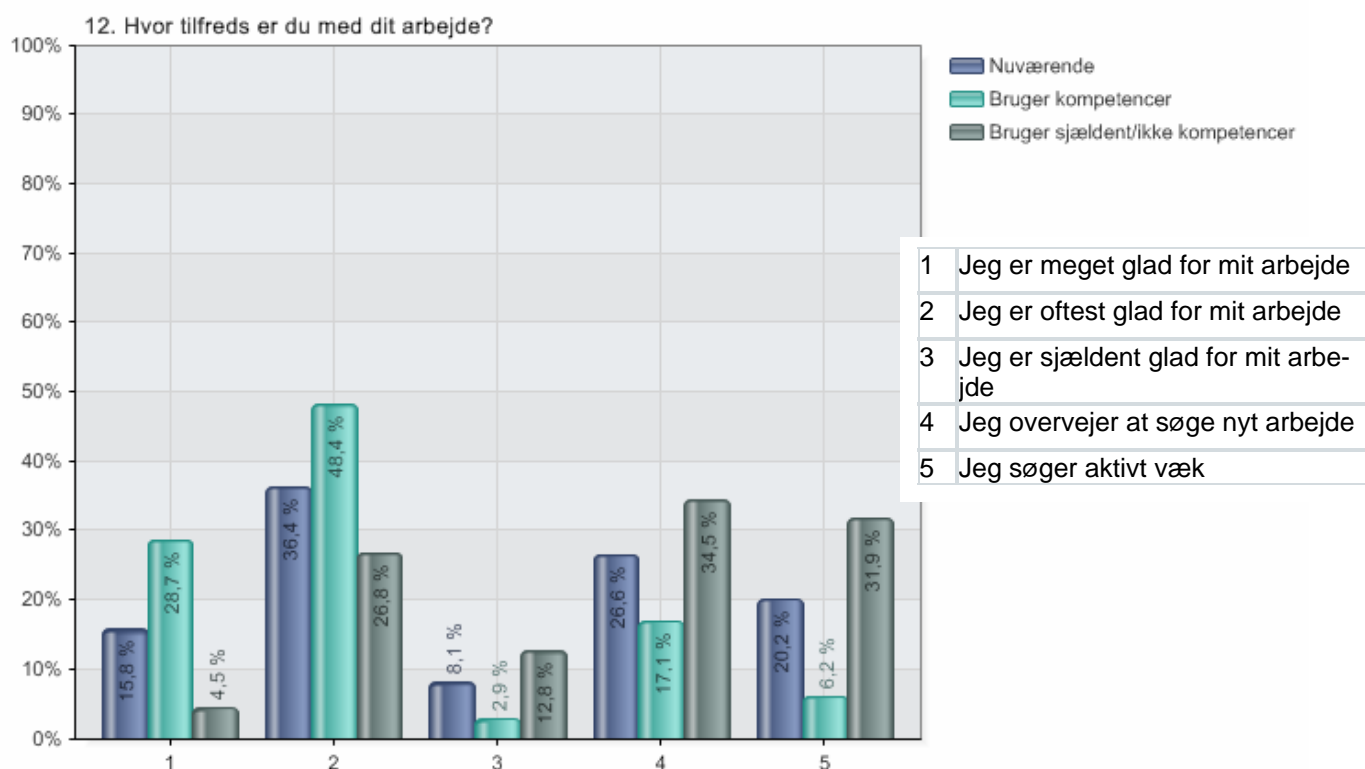
- Skab arbejdsglæde – brug medarbejdernes kompetencer. Der er en stor sammenhæng mellem arbejdsglæde og følelsen af, at vores kompetencer bliver brugt. Undersøgelsen viser, at 3 ud af 4 af de deltagere, der har angivet, at deres kompetencer bliver brugt i hverdagen, er glade for arbejdet.
- Manglende brug af medarbejdernes kompetencer får dem til at flygte. Undersøgelsen viser, at 2 ud af 3 deltagere, der ikke får deres kompetencer brugt, er på vej væk fra virksomheden.
- Stort uudnyttet potentiale. Over halvdelen af de adspurgte deltagere mener ikke, at de får brugt deres kompetencer i tilstrækkeligt omfang. Det skaber grobund for utilfredshed og for overvejelser om at søge væk fra arbejdet.
- Det uudnyttede potentiale er størst hos kvinderne. Flere mænd end kvinder føler at de oftest eller daglig bruger deres kompetencer fuldt ud.
- Tag skeen i egen hånd, hvis du vil bruge dine kompetencer. Næsten 2 ud af 3 peger på, at deres kompetencer bliver brugt, fordi de selv er gode til at byde ind. Kun godt hver 4. peger på at deres kompetencer bliver brugt fordi chefen kender kompetencerne og er god til at inddrage dem.
- Misforhold mellem ønske om kompetenceudvikling og faktiske muligheder. 19 ud af 20 angiver at kompetenceudvikling er vigtigt for personen. Til gengæld oplever 6 ud af 10, at der er få eller ingen mulighed for kompetenceudvikling på arbejdet.
- Ikke fast kobling mellem MUS og kompetenceudvikling. Selvom man har MUS-samtaler på arbejdspladsen, så er der ikke nogen garanti for, at man får sat kompetenceudvikling på dagsordenen. Undersøgelsen viser, at det er kun er godt hver 4. MUS-samtale, hvor man altid inddrager spørgsmål om kompetenceudvikling i MUS-samtalen.

Uddrag af resultater fra undersøgelsen

Skab arbejdsglæde - brug medarbejdernes kompetencer

Der er en stor sammenhæng mellem arbejdsglæde og følelsen af, at vores kompetencer bliver brugt. Undersøgelsen viser, at hvis kompetencerne bruges i hverdagen er 3 ud af 4 glade for arbejdet. Tilsvarende er under hver 3. deltager glad for at gå på arbejdet, hvis deres kompetencer ikke bliver brugt.

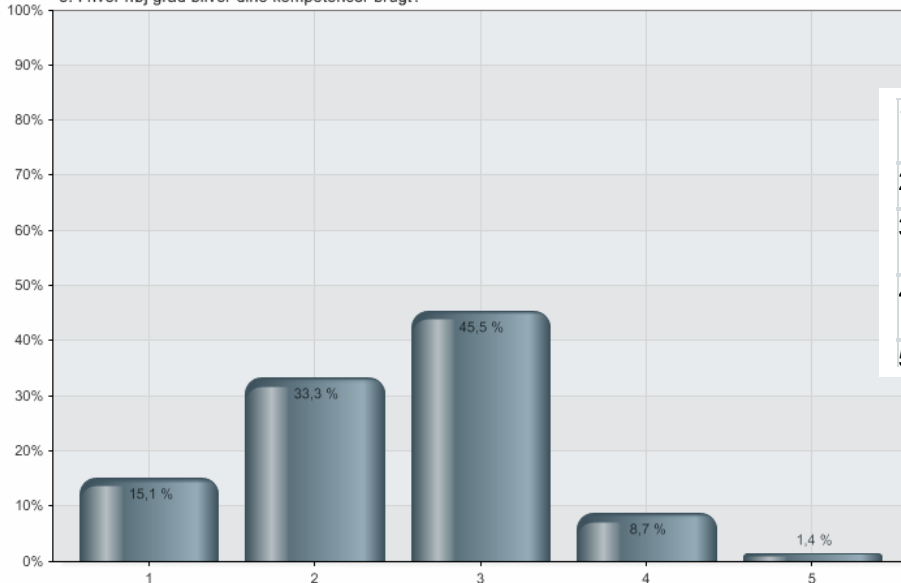
Anvendelse af medarbejdernes kompetencer er et vigtigt fastholdelses parameter. Således viser undersøgelsen at hvis kompetencerne ikke bruges er 2 ud af 3 deltagere på vej væk fra virksomheden. I en tid hvor det kan være svært at rekruttere nye medarbejdere, kan det derfor svare sig at sørge for at fastholde de medarbejdere, der er ansat i virksomheden. Og fastholdelse kan bl.a. ske ved at sørge for at medarbejderne bliver udfordret og får deres kompetencer bragt i spil.



Der er stort uudnyttet potentiale

Enten er der en masse mennesker, der sidder i de forkerte jobs eller også er der en masse ledere, der er dårlige til at se og bruge deres medarbejders potentiale. Undersøgelsen viser, at over halvdelen af de adspurgte deltagere ikke mener at de får brugt deres kompetencer i tilstrækkeligt omfang. Og det skaber som tidligere nævnt grobund for utilfredshed og for overvejelser om at søge væk fra arbejdet.

5. I hvor høj grad bliver dine kompetencer brugt?

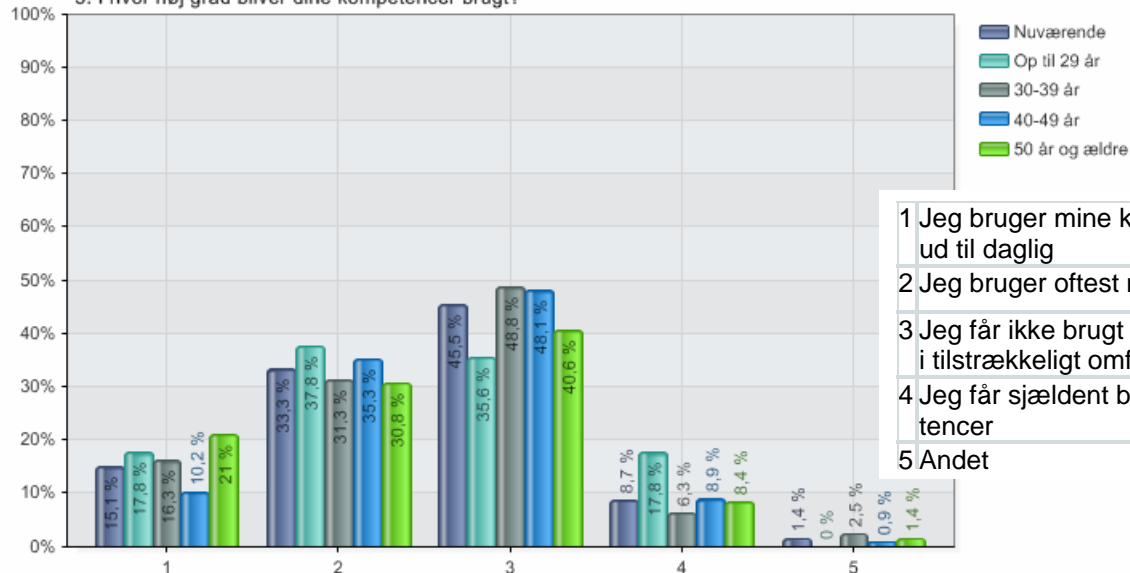


- 1 Jeg bruger mine kompetencer fuldt ud til daglig
- 2 Jeg bruger oftest mine kompetencer
- 3 Jeg får ikke brugt mine kompetencer i tilstrækkeligt omfang
- 4 Jeg får sjældent brugt mine kompetencer
- 5 Andet

De unge og de ældre får brugt deres kompetencer

Når man ser på den aldersmæssige fordeling i besvarelserne føler deltagerne under 30 år og deltagerne over 50 år i højere grad, at de bruger deres kompetencer i det daglige. Utilfredsheden ligger i mellemgruppen af medarbejdere fra 30 år og op til 50 år, hvor over halvdelen føler, at de ikke får brugt deres kompetencer i tilstrækkeligt omfang.

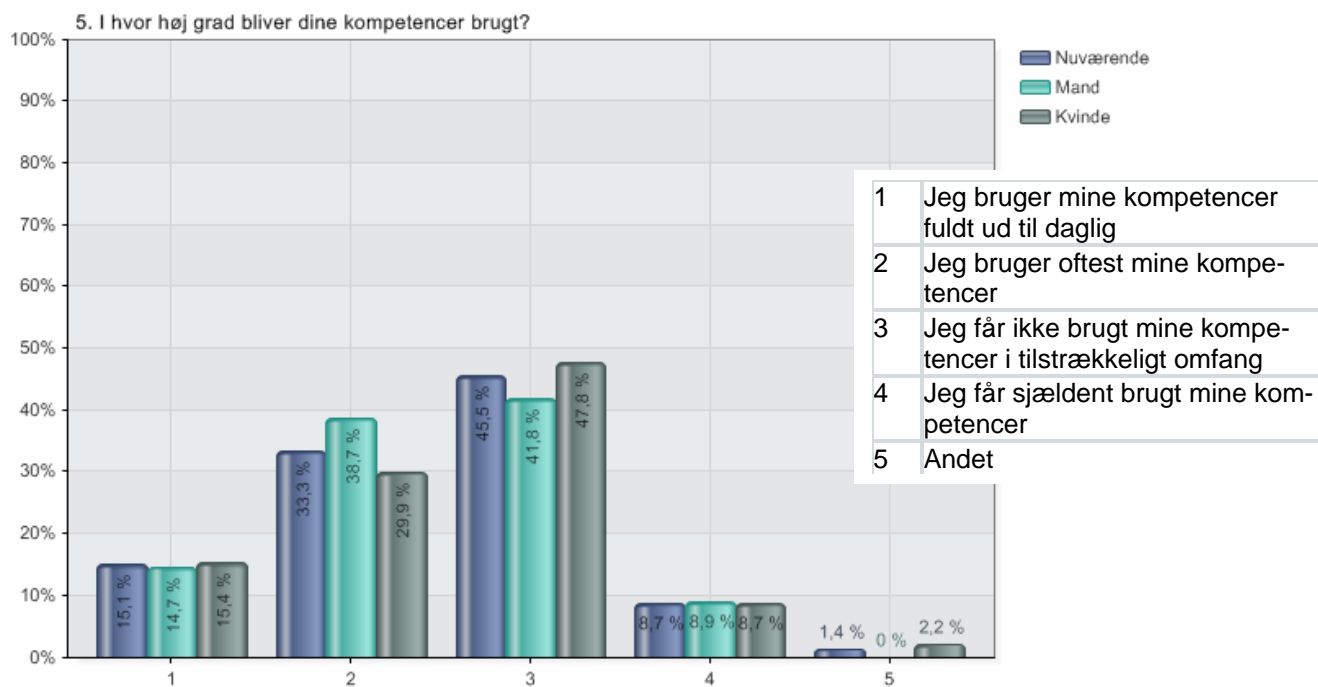
5. I hvor høj grad bliver dine kompetencer brugt?



- 1 Jeg bruger mine kompetencer fuldt ud til daglig
- 2 Jeg bruger oftest mine kompetencer
- 3 Jeg får ikke brugt mine kompetencer i tilstrækkeligt omfang
- 4 Jeg får sjældent brugt mine kompetencer
- 5 Andet

Det uudnyttede potentiale størst hos kvinderne

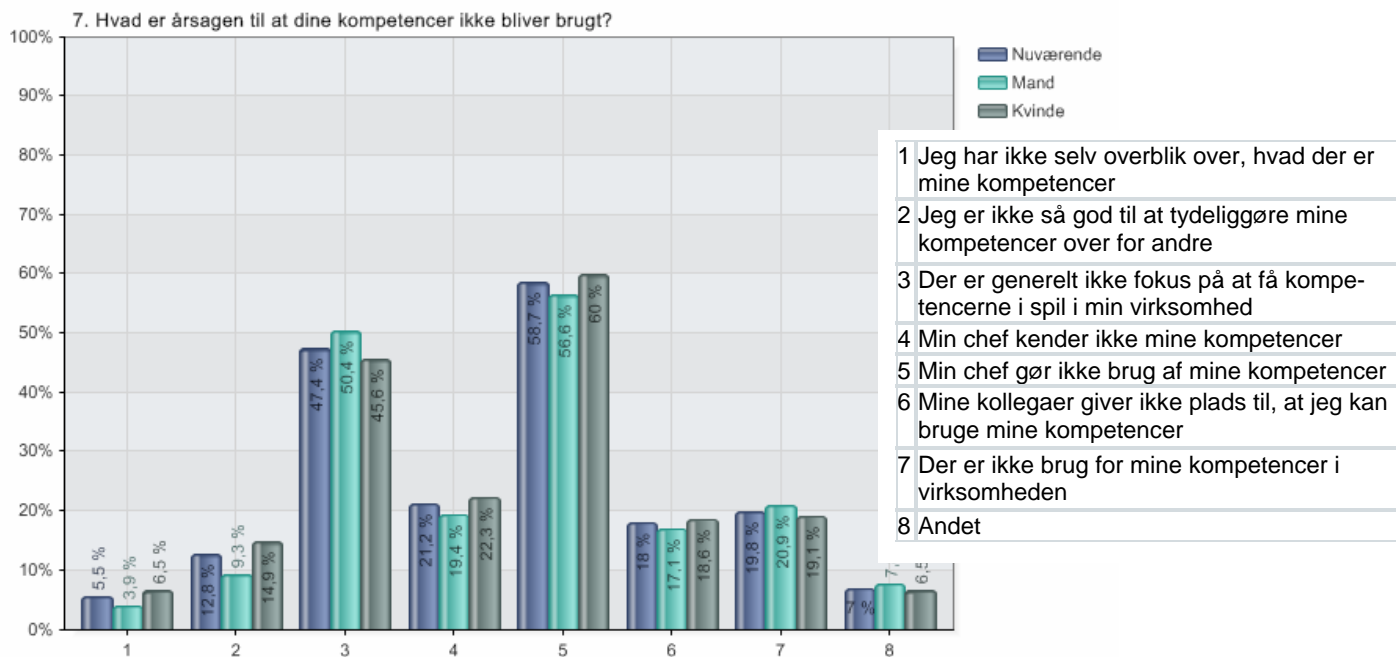
Undersøgelsen viser, at mændene i det daglige i lidt højere grad føler at de får brugt deres kompetencer end kvinderne. Således angiver 53,5% af mændene at de oftest eller dagligt bruger deres kompetencer fuldt, hvor kun 45,3% af kvinderne har den oplevelse. Tilsvarende angiver 47,8% af kvinderne at de ikke får brugt deres kompetencer i tilstrækkeligt omfang mod 41,8% af mændene.



Kvinderne skal være bedre til at byde ind

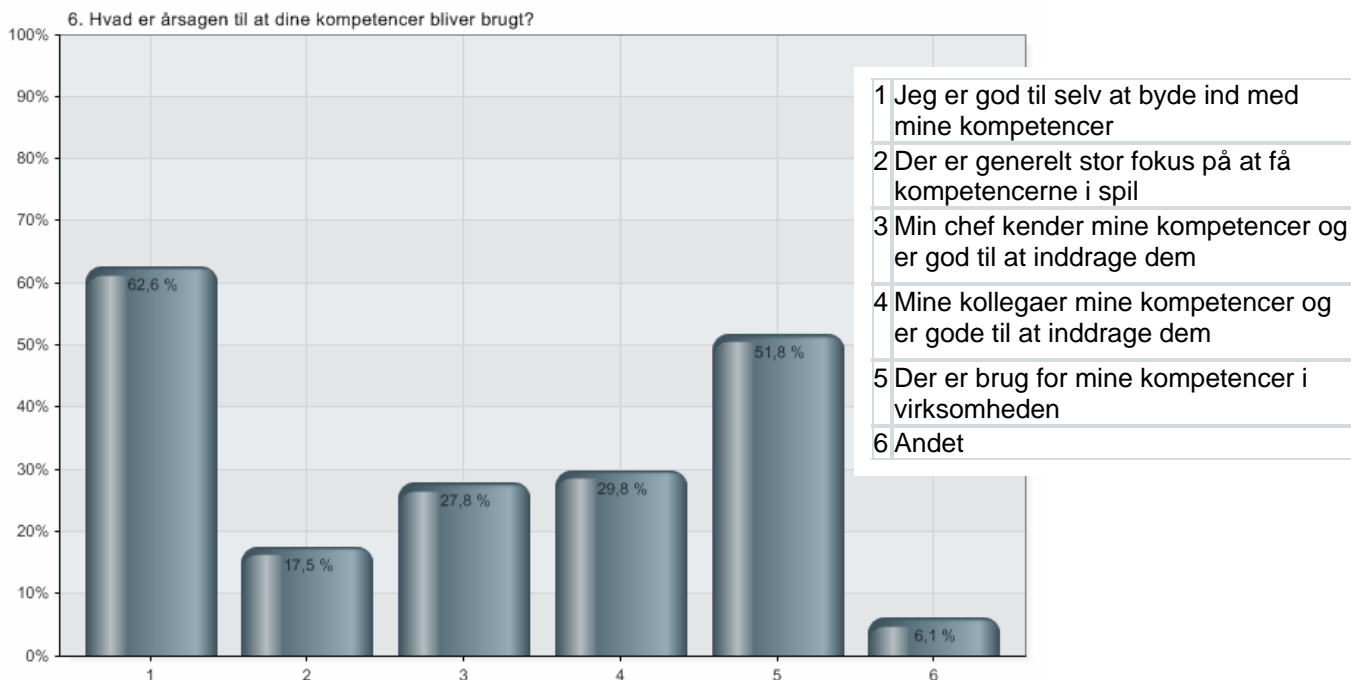
Generelt er chefen primær årsag til at kompetencerne ikke bliver brugt. Således peger 58,7% af deltagerne – både mænd og kvinder på, at deres chef ikke gør brug af deres kompetencer.

Undersøgelsen giver også et fingerpeg om årsagen til at kvinderne sidder med et større ubrugt potentiale. For det første er de tilsyneladende ikke så gode til at byde ind med deres kompetencer som mændene 14,9% af kvinderne angiver det som årsag mod kun 9,3% af mændene. For det andet oplever kvinderne heller ikke at blive set af deres chefer.



Tag skeen i egen hånd, hvis du vil bruge dine kompetencer

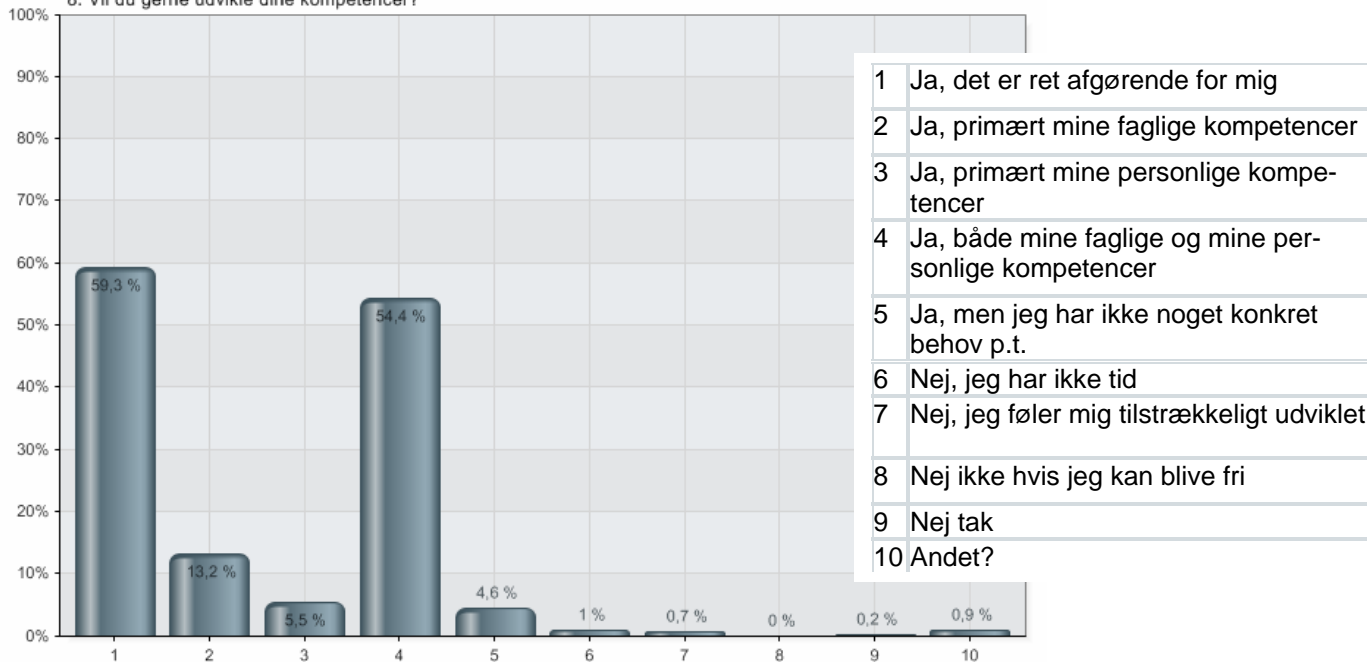
Det er meget tydeligt, at man skal ikke side og vente på, at nogle kommer og opdager ens kompetencer og gør brug af dem. Således peger næsten 2 ud af 3 på, at deres kompetencer bliver brugt, fordi de selv er gode til at byde ind. Kun godt hver 4. peger på at deres kompetencer bliver brugt fordi chefen kender kompetencerne og er god til at inddrage dem.



Kompetenceudvikling er afgørende for os

Der er ingen tvivl, vi vil gerne kompetenceudvikling. Der er afgørende for 6 ud af 10 af deltagerne. Dette er et vigtigt signal til arbejdsgiverne. Når det er så afgørende, så er det et vigtigt at kunne tilbyde kompetenceudvikling for at fastholde de dygtige og ambitiøse medarbejdere.

8. Vil du gerne udvikle dine kompetencer?



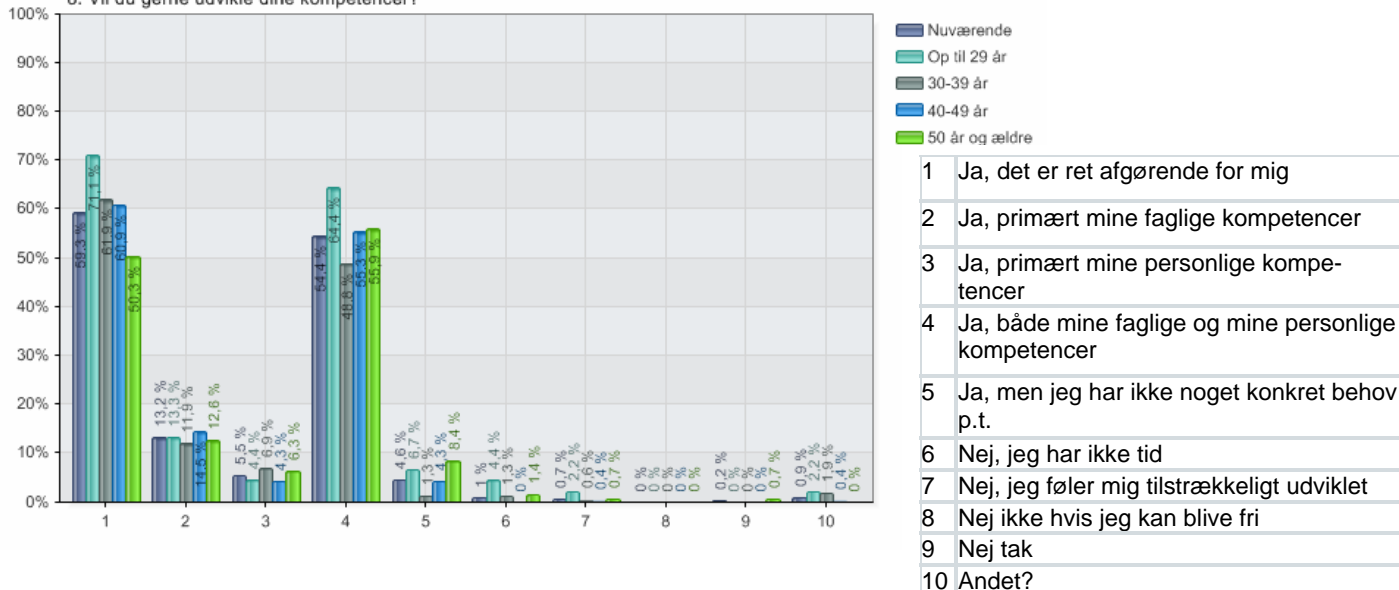
- 1 Ja, det er ret afgørende for mig
- 2 Ja, primært mine faglige kompetencer
- 3 Ja, primært mine personlige kompetencer
- 4 Ja, både mine faglige og mine personlige kompetencer
- 5 Ja, men jeg har ikke noget konkret behov p.t.
- 6 Nej, jeg har ikke tid
- 7 Nej, jeg føler mig tilstrækkeligt udviklet
- 8 Nej ikke hvis jeg kan blive fri
- 9 Nej tak
- 10 Andet?

De unge har størst fokus på kompetenceudvikling

Jo yngre medarbejdere desto større er deres fokus på kompetenceudvikling. Således 7 ud af 10 deltagere under 30 år, at kompetenceudvikling er ret afgørende for dem. Det er således meget vigtigt, at chefen er opmærksom på, at fastholde de yngre medarbejdere bl.a. gennem kompetenceudvikling.

Det er imidlertid også meget positivt at se, at bare fordi man har rundet 50 år, så er man ikke gået i stå. Over halvdelen af deltagerne over 50 år finder også kompetenceudvikling ret afgørende.

8. Vil du gerne udvikle dine kompetencer?

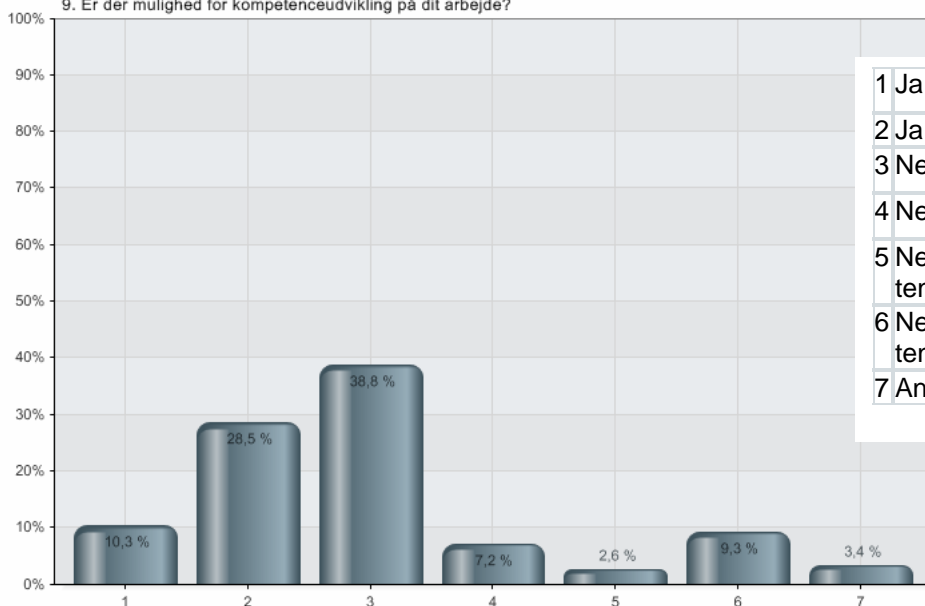


- 1 Ja, det er ret afgørende for mig
- 2 Ja, primært mine faglige kompetencer
- 3 Ja, primært mine personlige kompetencer
- 4 Ja, både mine faglige og mine personlige kompetencer
- 5 Ja, men jeg har ikke noget konkret behov p.t.
- 6 Nej, jeg har ikke tid
- 7 Nej, jeg føler mig tilstrækkeligt udviklet
- 8 Nej ikke hvis jeg kan blive fri
- 9 Nej tak
- 10 Andet?

Ikke tilstrækkelig mulighed for kompetenceudvikling

Undersøgelsen viser, at det for langt hovedparten af undersøgelsens deltagere er ret afgørende, at man har mulighed for at udvikle sine kompetencer på arbejdet. Desværre får en del af deltagerne ikke opfyldt deres ønsker. Kun lige knapt 4 ud af 10 oplever, at der er gode muligheder for kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Tilsvarende oplever 6 ud af 10 at der er få eller ingen muligheder for kompetenceudvikling. Hver 10. deltager oplever, at der ikke er en vilje tilstede på arbejdspladsen til at arbejde med kompetenceudvikling.

9. Er der mulighed for kompetenceudvikling på dit arbejde?

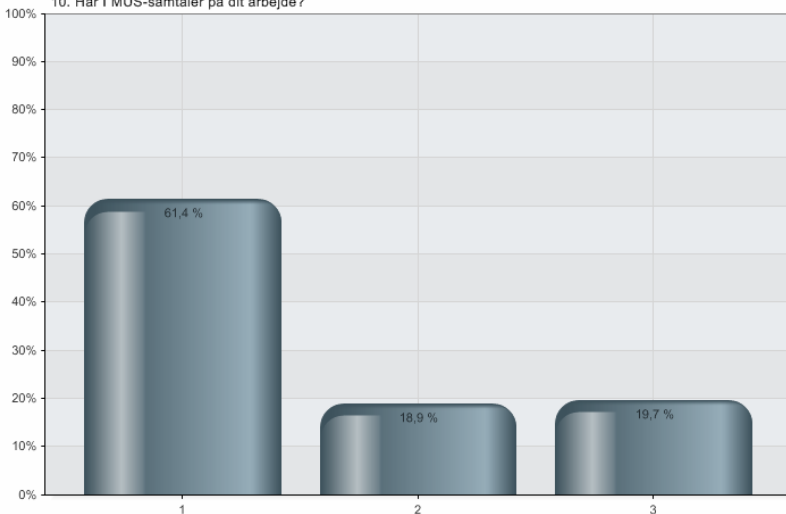


- | | |
|---|--|
| 1 | Ja, der er massere af muligheder |
| 2 | Ja, det er OK |
| 3 | Nej der er kun få muligheder |
| 4 | Nej der er ingen muligheder |
| 5 | Nej der er ikke ressourcer til kompetenceudvikling |
| 6 | Nej der er ingen vilje til kompetenceudvikling |
| 7 | Andet? |

MUS er relativt udbredt

6 ud af 10 af de adspurgte har i dag de såkaldte MUS-samtaler – MedarbejderUdviklingsSamtaler. 1 gang om året. Hver 5. har MUS-samtaler med ikke jævnligt. Og der er stadig nogle arbejdspladser, hvor man ikke kører med udviklingssamtaler. Således har hver 5. af deltagerne i undersøgelsen angivet, at der ikke afholdes MUS-samtaler på deres arbejde.

10. Har I MUS-samtaler på dit arbejde?



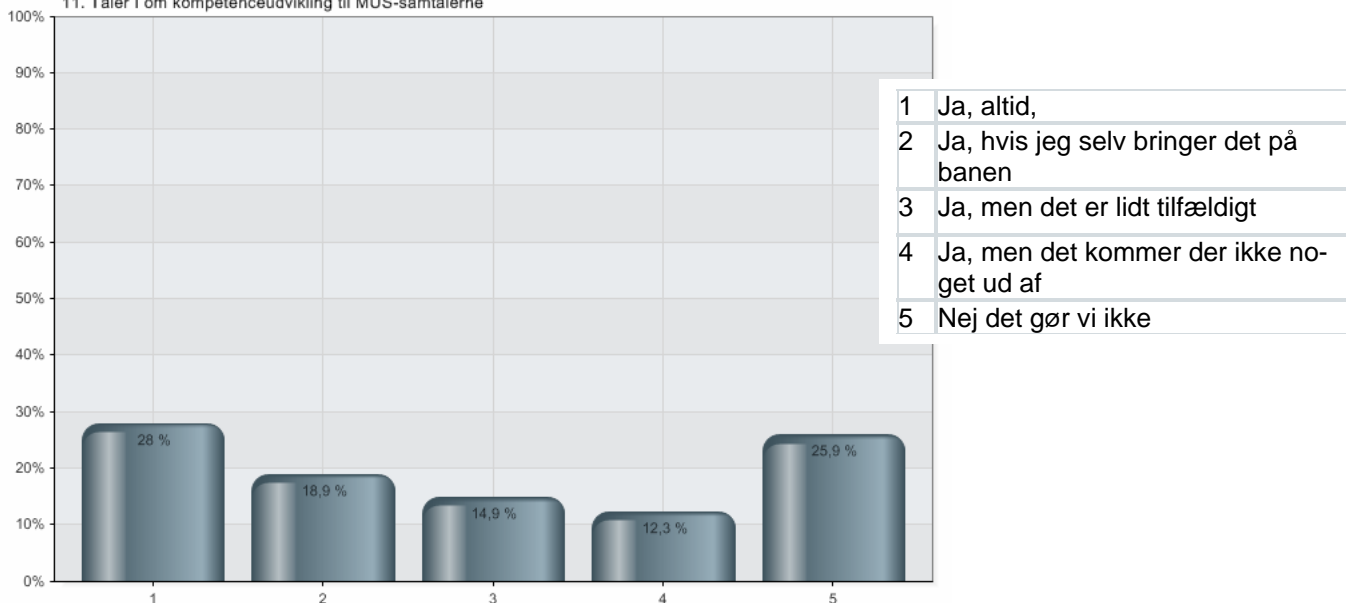
- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | Ja, en gang om året |
| 2 | Ja, men ikke regelmæssigt |
| 3 | Nej |

Ikke fast kobling mellem kompetenceudvikling og MUS.

Selvom man har MUS-samtaler på arbejdspladsen, så er der ikke nogen garanti for, at man får sat kompetenceudvikling på dagsordenen. Undersøgelsen viser, at det er kun er godt hver 4. MUS-samtale, hvor man altid inddrager spørgsmål om kompetenceudvikling i MUS-samtalen.

Man skal som udgangspunkt snakke kompetenceudvikling når det er relevant og altså ikke nødvendigvis vente til den årlige MUS-samtale. Men der er under alle omstændigheder god fornuft i at have systematiseret MUS-samtalerne, således at man helt sikkert kommer til at tale kompetenceudvikling både i forhold til den enkeltes ønsker med selvfølgelig også sat i relation til virksomhedens mål og behov.

11. Taler I om kompetenceudvikling til MUS-samtalerne



Forskellige citater fra undersøgelsen

Deltagerne har bidraget med bemærkninger, kommentarer og personlige beretninger. Et par enkelte eksempler kommer her:

”Jeg har en virkelig god chef, som bakker op om mine kompetencer, jeg er glad for mit job og kan derfor i en ”kortere” periode acceptere at der ikke er økonomisk råderum til kompetence udvikling - MEN det er ikke en holdbar situation i længden, det vil medføre et jobskifte for mit vedkommende hvis ikke mine kompetencer udvikles tilstrækkeligt...”

”2 virksomhedsoverførsler, 3 direktørskift på knapt 4 år har betydet at målrettet kompetenceudvikling stort set er en by i Rusland... til gengæld er der masser af korte forløb af mere eller mindre ligegyldigt indhold, intet længerevarende, decideret kompetenceløftende.”

”Det er meget afdelingsfokuseret, svært at vurdere, hvilke muligheder, der er i andre afdelinger. Lederne mest fokuseret på at få løst produktionsudfordringer på kort sigt.”

"Mellemliderne på min offentlige arbejdsplads har for travlt med at profilere sig selv frem for at fokusere på personalets trivsel og kompetencer."

"Der er egentlig stor fokus på "kompetenceudvikling" Tidens buzz word. Men der kan være langt fra dagligdagens her og nu stress til at have tiden til at videreudvikle kompetencer, virkelig gøre noget ved det."

Personlige kommentarer

Det er så enkelt og alligevel er det tilsyneladende så svært. Det enkle ligger i, at vi går glade på arbejdet når vi føler, at vores kompetencer bliver brugt og vi har mulighed for at udvikle os. Det skulle således ligge lige til højrebænet for en hvilken som helst leder: Sørg for at have nogle medarbejdere, hvor du kan få deres kompetencer i spil og sørg for, at de får mulighed for at udvikle sig. Det giver glade og tilfredse medarbejdere. Og glade og tilfredse medarbejdere leverer gode resultater og bliver i virksomheden.

Det paradoksale er, at selvom det er så enkelt, så bruger ledere tilsyneladende deres tid og energi på andet end at udvikle medarbejdernes potentiale og få deres kompetencer i spil. Det betyder, at lederne ofte skal bruge tid på at løse konflikter med utilfredse medarbejdere og på at finde nye medarbejdere, fordi de gamle utilfredse er rejst. Derudover påvirkes lederens resultater også fordi utilfredse medarbejdere sjældent leverer så gode resultater som glade og tilfredse medarbejdere.

Der er altså alt mulig god grund til at fokusere på at få medarbejdernes kompetencer i spil og på at udvikle medarbejderne. Jeg håber derfor, at denne undersøgelse kan være med til at åbne øjnene ude i virksomhederne og ikke mindst få lederne til at prioritere kompetenceudvikling af deres medarbejdere.

Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i foråret 2008.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp og Co. arbejder med nogle af de spørgsmål, der giver chefer søvnløse nætter:

- Hvordan fastholder vi vores medarbejdere?
- Hvordan motiverer vi medarbejderne til forandringer?
- Hvordan får vi teamet til at trække i samme retning?
- Hvordan klæder vi lederne på til at være bedre personaleledere?

Sammen med ledere og medarbejdere designer vi den gode proces og de rigtige løsninger, så vejen er banet for at skabe top resultater!

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere, projektledelse, karriererådgivning, web-baserede analyser. Se mere på www.tegkamp.dk

Juni 2008