

Lyst til at udvikle sig selv og sin arbejdsplads

Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje

Evaluering af projektets startfase
udarbejdet af Susan Eklund for VUS Kontakt
Februar 2002



VUS Kontakt, Islands Brygge 37
2300 København S

Lyst til at udvikle sig selv og sin arbejdsplads

Denne evaluering af projektets startfase er udarbejdet
i forbindelse med projektet

"Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" 2001-2003.

Projektet gennemføres med økonomisk støtte fra EU's Socialfond.

Projektansvarlig: Lisbeth Jakobsen, VUS Kontakt

Tekstforfatter: Susan Eklund

Layout: Svend Hansen, MDD

Trykning: Jelling Bogtrykkeri as

ISBN 87-988856-????

Yderligere eksemplarer kan rekvireres hos:

VUS Kontakt

Islands Brygge 37

2300 København S

Tlf. 35 25 00 15

vuskontakt@vuskontakt.dk

Lyst til at udvikle sig selv og sin arbejdsplads

**Personaleudvikling i
Københavns Ældrepleje**

**Evaluering af projektets startfase
Susan Eklund, februar 2002**

Indhold

| | |
|---|----|
| 1. Indledning | 3 |
| 2. Resumé | 4 |
| Hvilke organisationsændringer er fælles for arbejdspladserne? | 4 |
| Hvilke udviklingsområder er fælles for arbejdspladserne? | 5 |
| Hvilke forslag til uddannelsesplanlægning og intern læring er fælles for arbejdspladserne | 6 |
| Hvilke aktiviteter er gennemført i projektet i 2001 | 6 |
| Hvilke aktiviteter skal gennemføres i 2002? | 7 |
| 3. Fælles pointer om uddannelse og udvikling på tre arbejdspladser | 7 |
| Indledning | 7 |
| Tværgående organisationsændringer | 7 |
| Tværgående udviklingsområder | 9 |
| Forslag til uddannelser fordelt på arbejdspladser og på emner | 9 |
| Personligt orienterede emner - begrundelse for behovet | 10 |
| Alment orienterede emner - begrundelse for behovet | 10 |
| Fagligt orienterede emner - begrundelse for behovet | 11 |
| Forslag til uddannelsesplanlægning og intern læring | 11 |
| Intern læring | 12 |
| Forslag til læring fordelt på arbejdspladser og aktiviteter | 13 |
| Opsummering | 14 |
| 4. Aktiviteter i projektets startfase | 15 |
| Etablering af styregruppe | 15 |
| Intro-møder med nøglepersoner på arbejdspladserne | 15 |
| Konkret vejledning om uddannelse | 16 |
| Fælles opstartsseminar | 17 |
| Udarbejdelse af informationsmateriale | 17 |
| Interviews på arbejdspladser | 17 |
| 5. Faktabokse | 18 |
| Plejecentret Plejebo | 18 |
| De sidste fem år for plejecentret | 18 |
| Hjemmeplejen Sundby Syd Øst | 19 |
| Hjemmeplejen Sundby Syd Vest | 19 |
| De sidste fem år for hjemmeplejeenhederne | 20 |
| 6. Oplæg til den kommende evaluering | 21 |
| Det overordnede perspektiv | 21 |

1. Indledning

Denne rapport er første evaluering af det treårige Projekt Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje. Rapporten efterfølges i projektets forløb af to andre evalueringsrapporter.

Formålet med den samlede evaluering er at følge progression og eventuelle barrierer i projektførelsen samt at vurdere om projektets formål og delmål opfyldes. Selve evalueringsprocessen skal bidrage til at fremme aktørernes læring om personaleudvikling.

Projekt Personaleudvikling er et samarbejde mellem Plejecentret Plejebo, Hjemmeplejen Sundby Sydøst, Hjemmeplejen Sundby Sydvest og VUS Kontakt, som er initiativtager og projektansvarlig. Plejehjemmet Bryggergården, følger projektet som medlem af styregruppen og deltager i netværksaktiviteter.

Baggrunden for Projekt Personaleudvikling er, at plejecentret og de to hjemmeplejeenheder ønsker at igangsætte udvikling og uddannelse af medarbejderne. Der er - som i store dele af Ældreplejen - brug for, at enhederne/arbejdspladserne løbende kan afdække uddannelsesbehov og iværksætte relevante udviklingsforløb for medarbejderne. Projektet bygger videre på Sundhedsforvaltningens initiativer på ældreområdet, og projektet er økonomisk støttet af EU's Socialfondsmidler til kompetenceudvikling for beskæftigede.

Formålet med Projekt Personaleudvikling er:

- at iværksætte systematisk medarbejderudvikling og uddannelse på arbejdspladser i Ældreplejen
- at skabe grundlag for og metoder til individuelt tilpasset læring, der skal foregå på arbejdspladser og på uddannelsessteder
- at kvalificere udviklingssamtaler med fokus på uddannelse og udvikling, der imødekommer den ansattes og afdelingens behov
- at etablere et frugtbart og dynamisk samarbejde med de lokale uddannelsessteder.

I Projektet kan arbejdspladserne *forvente* at få:

- En organisation og plan for uddannelsesarbejdet på egen arbejdsplads
- Afdækning af behov og problemstillinger – fra ledelses-, mellemlider og medarbejderside
- Træning af mellemledere i at arbejde med uddannelses- og udviklingsbehov i udviklingssamtalen
- Metoder til mere individuel tilpasset/varieret uddannelsesplanlægning, herunder forskellige former for intern og ekstern læring
- Netværk med andre institutioner indenfor ældreplejen i København – herunder netværksseminarer og -aktiviteter
- Evaluering
- Profilerings af institutionen
- Ny viden og nye metoder til andre hjemmeplejer/plejehjem.

Arbejdspladserne forventes selv at *bidrage med:*

- Tid og opbakning til medarbejdernes deltagelse i uddannelse og jobudvikling
- Tid til nøglepersoners (tillidsrepræsentanter, mellemledere og ledere) deltagelse i netværksseminarer og –aktiviteter
- Tid til medarbejderes/nøglepersoners medvirken i evaluering og analyser
- Tid til de fornødne informations- og beslutningsprocesser omkring projektet.

I denne rapport evalueres projektets startproces. Rapporten indledes med et resumé over de vigtigste erfaringer fra projektets startproces. Rapporten indeholder en analyse af fælles pointer om uddannelse og udvikling på de tre arbejdspladser. Hvilke organisationsændringer gælder på tværs af arbejdspladserne? Hvilke udviklingsområder peges der på for medarbejderne? Hvilke forslag er der til uddannelsesplanlægning og intern læring på arbejdspladserne?

Der gives en oversigt over gennemførte aktiviteter i projektet i 2001. En af aktiviteterne er vejledningshjørner på arbejdspladserne, som undersøges nærmere. Rapporten indeholder nogle faktabokse, som giver en oversigt og et stemningsbillede af den aktuelle situation og udviklingen inden for de sidste fem år på de tre arbejdspladser – Plejecentret og de to Hjemmeplejeenheder. Sidst i rapporten er der oplæg til den kommende evaluering.

- Projektansvarlig er Lisbeth Jacobsen fra VUS Kontakt.
- Projektleder er Kirsten Floris fra Konsulentfirmaet Kaalby.
- Tilknyttet projektet er Anne Mette Kjærsgaard fra VUS Kontakt.
- Projektevaluatør og forfatter til denne rapport er Susan Eklund fra Voksen Pædagogisk Center.

2. Resumé

Dette kapitel er et resumé af de vigtigste erfaringer fra projektets startproces. Det overordnede perspektiv for denne evaluering er at undersøge, hvilke fælles pointer om uddannelse og udvikling der er på de tre arbejdspladser.

Hvilke organisationsændringer er fælles for arbejdspladserne?

Evalueringen viser, at der er nogle fælles organisationsændringer for de tre arbejdspladser, som betyder nye arbejdsforhold for både ledelse og medarbejdere. I det daglige arbejde mærkes disse ændringer i organisationen for eksempel som nye opgaver og kompetencekrav samt uddannelsesbehov hos medarbejderne.

Den første – og måske også største - tværgående organisationsændring, evalueringen peger på, er den nye BUM-model, som betyder, at Forvaltningen er ble-

vet opdelt i et bestillerkontor (pensions- og omsorgskontorerne) og i et udførerkontor (plejehjem og hjemmepleje). Tidligere havde man kun én enhed. Denne organisationsændring medfører bl.a. krav til medarbejderne (på udførersiden) om at gennemføre systematisk samarbejde med interessenter (Forvaltning, embedslæge og Ældreråd). Opgaver og tidsforbrug skal dokumenteres i en anden størrelsesorden end tidligere, og medarbejdere skal kunne planlægge og prioritere egen tid.

I de gennemførte interviews bliver dette forhold udtrykt som et paradoks – på den ene side skal medarbejderen dokumentere sit arbejde, nogle opfatter det som kontrol – på den anden side har medarbejderen fået mere medindflydelse og medansvar.

”Det bliver en anden psykisk måde at arbejde på. Der skal på en anden måde arbejdes med planlægning af egen tid”, siges der.

Den anden store organisationsændring er indførelsen af tværfaglige grupper i hjemmeplejen. Dette medfører bl.a. krav til medarbejderne om at samarbejde på tværs af faggrupper, dvs. sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter i grupper på 20-25 personer.

Der er for hver gruppe indført en gruppelederfunktion med personaleansvar, hvilket stiller krav til gruppelederne om at varetage ansvar for ansættelse, afskedigelse, personaleledelse og medarbejderudvikling.

Organisationsændringen medfører endvidere øgede krav til den enkelte medarbejder om at klare flere administrative opgaver end tidligere. Der udtrykkes i interviewene positive forventninger til de nye organisationsændringer, som hver især kræver omstilling af medarbejderne.

Hvilke udviklingsområder er fælles for arbejdspladserne?

Der er i interviewene nogle fælles forslag til udviklingsområder på arbejdspladserne, f.eks. forslag og ideer til uddannelse og udvikling af medarbejdere og ledelse.

Der peges på uddannelser inden for personligt- alment- og fagligt orienterede emner. Der er f.eks. forslag til uddannelse i personlig udvikling og psykologi samt i kommunikation og samarbejde.

”Man skal kunne tackle ældre med psykiske problemer, forstå beboernes forskellige kulturbaggrunde og medvirke til at håndtere konflikter”, siges der.

Den enkelte skal i dag kunne samarbejde til mange sider – kolleger, pårørende, myndigheder og læger.

Der er også forslag til uddannelse i læsning og skrivning og i IT. Den enkelte skal f.eks. kunne formulere sig skriftligt i meddelelser, referater og planlægning af aktiviteter.

Kan man lære at tage ansvar for eget arbejde, hvad betyder etik i det daglige arbejde, hvordan sætte mål for sit arbejde og hvordan håndterer man sin tid? Sådanne læringsbehov synes ligeledes at være fælles for de tre arbejdspladser.

Der er på nuværende tidspunkt i projektet ikke foretaget en nøjere præcisering af hvilke faggrupper disse forslag er relevante for, ligesom der heller ikke skelnes mellem arbejdspladsens behov og medarbejderne ønsker. Der udtrykkes f.eks. også behov for faglige uddannelser, som endnu ikke er opgjort på målgrupper.

Hvilke forslag til uddannelsesplanlægning og intern læring er fælles for arbejdspladserne?

Der udtrykkes i interviewene et fælles behov for en bedre praksis for uddannelsesplanlægning samt en struktureret og planlagt læring på arbejdet.

Herved forstås aktiviteter til at udvikle de ansattes kvalifikationer og kompetencer, hvor det overordnede mål er at skabe en sammenhæng mellem dét arbejdspladsen gerne vil – mål og strategi – og den uddannelse og udvikling, medarbejderne får.

På alle tre arbejdspladser udtrykkes et behov for at få udviklet en håndbog og en praksis for uddannelsesplanlægning, eksempelvis omkring ønsker til og ansøgninger om uddannelse, økonomi, uddannelsesaftale, samarbejde med uddannelsesstederne, vikardækning under uddannelse m.m.

"I øjeblikket er det de uddannelsesaktive, der studerer uddannelseskataloger og formulerer ønsker målrettet – det giver et skævt uddannelsesbillede", siges der.

Det fremgår ligeledes, at man på arbejdspladserne kunne tænke sig en bedre dialog med uddannelsesstederne.

Der er flere forslag til organisering af intern læring, eksempelvis tilrettelæggelse af temadage, kollegial læring, oplæring og jobrotation.

Der peges endvidere på, at det er vigtigt at opbygge en "positiv uddannelseskultur", hvor det er legalt at udvikle sig selv og sin arbejdsplads.

Hvilke aktiviteter er gennemført i projektet i 2001?

Der er i løbet af projektets første tre måneder gennemført en række aktiviteter, som har til hensigt at skabe et fælles afsæt for projektet. F.eks. etablering af styregruppe, introduktionsmøder på de tre arbejdspladser og et opstartsseminar for projektdeltagerne.

Der er også gennemført aktiviteter, som har til hensigt at skabe en fælles indsigt i arbejdspladsernes situation og motivation for projektet. F.eks. interviews med ledere, mellemledere og medarbejdere med efterfølgende rapportering til projektdeltagere og uddannelsesinstitutioner.

Endelig er der gennemført aktiviteter, som har til hensigt at informere og vejlede om uddannelse, eksempelvis de såkaldte Vejledningshjørner på arbejdspladserne. Denne aktivitet skønnes at være igennem sin første "opvarmningstid", og vejlederen fra VUS Kontakt forventer, at de ansatte vil gøre mere brug af vejledningen i 2002. Det er for tidligt i projektets forløb at udtale sig om vejledningens effekt.

Hvilke aktiviteter skal gennemføres i 2002?

Projektlederen gennemfører i begyndelsen af 2002 en kortlægning af medarbejdernes skole- og uddannelsesbaggrund samt en yderligere præcisering af behov og ønsker til uddannelse. Denne opgørelse skal bl.a. bruges til at planlægge læringsaktiviteter på arbejdspladserne og på uddannelsesinstitutionerne.

Sideløbende skal der udarbejdes et grundlagspapir for, hvordan man ønsker uddannelsesindsatsen tilrettelagt de næste 2 år, og der skal senere udvikles et fremadrettet håndbogsmateriale på arbejdspladserne.

Næste evalueringsrapport foreligger ved udgangen af 2002 og en endelig rapport i 2003. Overvejelser om perspektiver i den kommende evaluering findes i rapportens sidste kapitel.

3. Fælles pointer om uddannelse og udvikling på de tre arbejdspladser

Indledning

Der gives en sammenfatning af pointer om uddannelse og udvikling, som er fælles for de tre arbejdspladser - Plejecentret Plejebo, Hjemmeplejen Sundby Sydøst og Hjemmeplejen Sundby Sydvest.

Teksten baserer sig på interviews med 3 leder-, 5 mellemlider- og 8 medarbejderrepræsentanter ligeligt fordelt på de tre arbejdspladser. Interviewene er gennemført af projektleder Kirsten Floris i november 2001, og formålet med interviewene har været at få nogle pejlemærker for de udviklingsområder arbejdspladserne ønsker at arbejde med.

Hvilke organisationsændringer er fælles for arbejdspladserne? Hvilke udviklingsområder peges der på for medarbejderne? Hvilke forslag er der til uddannelsesplanlægning og intern læring på arbejdspladserne?

Tværgående organisationsændringer

Ved tværgående organisationsændringer forstås her

”nye forhold for ledelse og medarbejdere, som er fælles (tværgående) for de tre arbejdspladser”.

I det daglige arbejde mærkes sådanne ændringer i organisationen for eksempel som nye opgaver og kompetencekrav samt uddannelsesbehov hos medarbejderne.

Den første – og måske også største - tværgående organisationsændring, der peges på, er den nye BUM-model, som har betydet, at Forvaltningen er opdelt i et bestillerkontor (pensions- og omsorgskontorerne) og i et udførerkontor (plejehjem og hjemmepleje). Tidligere havde man kun én enhed.

Den anden organisationsændring, der nævnes, gælder kun for hjemmeplejen. Det er den nye gruppestruktur, som betyder, at medarbejderne arbejder sammen på tværs af fagskel, dvs. sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter i grupper på 20-25 personer.

Der er for hver gruppe indført en gruppelederfunktion med personaleansvar, og der udtrykkes positive forventninger til den nye tværfaglige gruppestruktur. Her er nogle eksempler fra interviewene på, hvordan medarbejderne opfatter de nye opgaver og kompetencekrav:

Eksempel 1 fra interviews

BUM-modellen (bestiller/udførermodellen) betyder, at både plejehjem og hjemmepleje (som udførerne) i højere grad skal kunne dokumentere deres arbejde overfor interessenter og Forvaltning (bestillerne). De skal kunne samarbejde "på en systematisk måde" med interessenter på området (pensions- og omsorgskontor, embedslæge, ældreråd).

Dokumentationen omfatter bl.a. medarbejdernes tidsforbrug og udførte opgaver. I hjemmeplejen foregår det hver gang en hjemmehjælper eller en sygeplejerske forlader et hjem. På plejehjemmet ser det lidt anderledes ud, fordi medarbejderen er på stedet over længere tid. Her kan det være vanskeligere at sætte tid på, prioritere og sige fra, og der stilles andre kompetencekrav til medarbejderne.

En lederrepræsentant fra plejecentret udtrykker det således:

"Det bliver en anderledes psykisk måde at arbejde på. Der skal på en anden måde arbejdes med planlægning og prioritering af egen tid".

Eksempel 2 fra interviews

I hjemmeplejen har den nye gruppestruktur medført flere administrative funktioner og mere medansvar i jobbet.

En medarbejderrepræsentant siger:

"I begyndelsen sagde hjemmehjælperne – jamen, jeg får jo ikke betaling for at lave et administrative arbejde. Nu har man forstået det. Folk har også oplevet, at medindflydelse er medansvar. Det har de bestemt lært. Men det var en stor omvæltning, at nu skulle de pludselig til at have medindflydelse og tage medansvar".

Dette kunne lyde som et paradoks – på den ene side skal medarbejderen dokumentere sit arbejde, nogle opfatter det som kontrol, og på den anden side har medarbejderen fået mere medindflydelse og medansvar.

En tillidsrepræsentant siger:

"Nu har du mere medansvar for at få det til at køre. Før var det ikke ens ansvar. Det var den tilsynsførende. Nu er du mere med, og det gør også, at man må tage et ansvar, hvis man vil være med i det her".

Men at tage et ansvar opleves meget forskelligt afhængig af individet. Nogle tager ansvaret tungt. Der er medarbejdere, som aldrig melder sig syge, tager ekstra opgaver og bliver måske mere og mere udbrændte. Andre tager det lettere - samvittigheden er blevet en del af det.

Eksempel 3 fra interviews

Den nye tværfaglige gruppestruktur stiller krav til gruppelederne om at kunne varetage ansvar for ansættelse, afskedigelse, personaleledelse og medarbejderudvikling.

Ud over disse organisationsændringer peges der i interviewene også på et andet forhold, som vil påvirke de fremtidige opgaver og kompetencer. Det er det demografiske forhold at ældregruppen ændrer sammensætning. Når målgruppen i Ældreplejen ændrer sig i, ændrer Ældreplejen sig også.

Eksempler fra interviews

Når flere ældre forbliver aktive, bliver opgaverne for Plejecentret anderledes. Plejebo har eksempelvis et ønske om at fungere som kulturcenter for ældre hjemmeboende i området med aktiviteter i weekenden og om aftenen.

Når flere ældre skal kunne klare sig i eget hjem, får flere opgaver på plejecentret karakter af træning, og princippet om hjælp til selvhjælp bliver fremherskende.

Når flere ældre foretrækker at blive hjemme til det sidste, bliver opgaverne i hjemmeplejen mere komplekse (og tunge).

Når der bliver flere ældre med etnisk baggrund, er det nødvendigt med et større kulturkendskab i Ældreplejen.

Tværgående udviklingsområder

Ved tværgående udviklingsområder forstås her, *"forslag og ideer til uddannelse og udvikling af ledelse og medarbejdere, som er fælles for de tre arbejdspladser"*.

Der er forslag og ideer til uddannelser inden for personligt- alment- og fagligt orienterede emner. Der er på nuværende tidspunkt i projektet ikke foretaget en nøjere præcisering af hvilke faggrupper disse forslag er relevante for, ligesom der heller ikke skelnes mellem arbejdspladsens behov og medarbejderne ønsker.

Forslag til uddannelser fordelt på arbejdspladser og på emner

| Emner | | |
|---------------------------------|---------------------------|--|
| Personligt orienterede emner: | Alment orienterede emner: | Fagligt orienterede emner: |
| Personlig udvikling / psykologi | Læse / Skrive | Hjemmehjælpere / SOSU-hjælpere / assistenter |
| Kommunikation og samarbejde | IT | Sygeplejersker |
| | "Ansvar for eget arbejde" | Administrativt personale |
| | Implementering af værdier | Gruppeledere |
| | Etik og moral | |
| | Gymnastik / Afspænding | |

Skemaet er en sammenfatning af tre interviewanalyser

Personligt orienterede emner – begrundelser for behovet:

Alle tre arbejdspladser udtrykker behov for uddannelse i personligt orienterede emner.

Man skal turde sige og stå ved, at man er hjemmehjælper. Man skal stole på sig selv i forhold til faglige vurderinger, der skal træffes – og man skal kunne ”iscesætte” hjælp til selvhjælp.

En hjemmehjælper siger:

”Man hjælper med opvasken, man tager fru Hansen med ud for at lære at tørre af. For hun kan faktisk godt trænes op med den dårlige arm til at tage opvasken. Mit mål er, at jeg om 3 måneder kan overlade opvasken til hende. Altså arbejde med kortsigtede og langsigtede mål”.

Man skal kunne tackle ældre med psykiske problemer, forstå beboernes forskellige kulturbaggrunde og medvirke til at håndtere konflikter. Man skal være kontaktperson for en gruppe beboere og koordinere aftaler.

Man skal kunne samarbejde til mange sider – kolleger, pårørende, myndigheder, læger m.fl. og kunne kommunikere i et fælles sprog i det nye IT-baserede omsorgssystem. Man skal kunne samarbejde på tværs af faggrænser.

Alment orienterede emner – begrundelser for behovet:

Alle tre arbejdspladser udtrykker ligeledes et behov for uddannelse i alment orienterede emner.

Læse- og skrivefærdigheder skal først og fremmest styrkes hos dem, der ikke kommer lige fra skolesystemet. Man skal kunne formulere sig skriftligt i cardex, skrive beskeder til hinanden, skrive referater og planlægge aktiviteter på skrift.

Man skal i den nære fremtid kunne bruge IT, og der gives i interviewene udtryk for behov for at lære IT – såvel på begynderniveau som for mere trænede.

Den enkelte medarbejder skal kunne handle selvstændigt og tage ansvar for eget arbejde. Men hvad vil det sige at være ansvarstagende medarbejder? Hvordan opbygge ansvar for opgaver?

Der er eksempelvis formuleret et værdigrundlag for organisationen, men hvad betyder værdierne i selve arbejdet og kontakten til borgerne, og hvad betyder de i det daglige samarbejde?

Hvilken betydning giver begrebet etik? Hvordan kan der arbejdes med etik og moral i forhold til borgerne? Hvad ligger der af etiske problemstillinger, som medarbejderne har brug for at drøfte og uddybe omkring egen hverdag?

Hvordan sætte kortsigtede og langsigtede mål for arbejdet med den enkelte borger?

Håndtering af tid - hvordan man bruger sin tid og med hvilket perspektiv - er eet af de fælles opmærksomhedspunkter for ledelse, gruppeledere og tillidsrepræsentanter.

Fagligt orienterede emner – begrundelser for behovet:

Der er behov for fagligt orienterede emner, men behovet er på nuværende tidspunkt ikke nøjere beskrevet.

Sygeplejersker og hjemmehjælpere udtrykker behov for fagligt at kunne følge med i, hvad der kommer af nyt på området og at få de nyeste input inden for specielle områder.

Gruppeledere udtrykker behov for opfølgning på deres deltagelse i projekt Kompetenceudvikling. Hvilke kompetencer eller personlige profiler har vi? Der nævnes uddannelsesbehov inden for coaching/supervision, Den vanskelige Samtale, IT, økonomistyring, prioritering af opgaver m.m.

Gruppelederne skal kunne planlægge, prioritere, lede og coache medarbejdere. De skal kunne træde et skrift tilbage og se på, hvad organisationen har brug for, og de skal kunne bevæge sig mellem blikket for det helt nære og helikopterblikket.

Forslag til uddannelsesplanlægning og intern læring

Ved uddannelsesplanlægning forstås her

"de aktiviteter en arbejdsplads gennemfører for at udvikle de ansattes kvalifikationer og kompetencer".

Intern læring defineres senere i afsnittet.

Et overordnet mål med uddannelsesplanlægning er at skabe sammenhæng mellem det, arbejdspladsen vil (mål/strategi) og den uddannelse/udvikling medarbejderne får.

En fremgangsmåde vil oftest være at afdække kompetencebehov i forhold til nye arbejdsopgaver og aktuelle medarbejdere. Der udarbejdes en plan for medarbejderudvikling eventuelt i samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner. Når de planlagte læringsaktiviteter er gennemført søges det lærte nyttiggjort i jobbet (implementering) og der foretages en mere eller mindre systematisk evaluering.

Alle tre arbejdspladser giver i interviewene udtryk for på, at der er behov for at få udviklet en håndbog og en praksis for uddannelsesplanlægning, eksempelvis omkring ønsker til/ansøgninger om uddannelse, økonomi, uddannelsesaftale, samarbejde med uddannelsesstederne, vikardækning under uddannelse m.m.

Der er enighed om, at man mangler en overordnet plan og en bevidst strategi for, hvordan efterspørgslen efter kurser skal foregå.

En afdelingsleder siger:

"I øjeblikket er det de uddannelsesaktive, der studerer uddannelseskataloger og formulerer ønsker målrettet, det giver et skævt uddannelsesbillede".

Uddannelsespraksis er ifølge afdelingslederen styret af "tilfældighed", fordi der blot tages stilling til konkrete forespørgsler og i mindre grad er knyttet til arbejdspladsens værdigrundlag.

Det foreslås at genindføre en tidligere praksis, hvor ansøgeren beskriver, hvorfor man ønsker det pågældende kursus, og hvordan man kan se det brugt på arbejdspladsen. Det foreslås endvidere at sende to medarbejdere af sted sammen, fordi de kan støtte hinanden under og efter kursusforløbet.

En tillidsrepræsentant siger:

"Mange føler sig bedre tilpas ved at komme flere af sted på kursus. Man skal være tryk, når man skal lære noget."

For den enkelte arbejdsplads er det vigtigt, at der udvikles et samarbejde med de relevante uddannelsessteder. Et godt samarbejde vil betyde meget for tilrettelæggelsen af kurser, for indholdet i efteruddannelsen og for uddannelsesstedernes og undervisernes forståelse for medarbejdernes arbejdssituation og arbejdsplads.

Det fremgår imidlertid af interviewene, at arbejdspladserne ser sig afhængige af uddannelsesudbydernes måde at planlægge på. Man oplever ikke umiddelbart nogen dialog med uddannelsesstederne, hvilket f.eks. betyder, at selve tilrettelæggelsen og optagelse på kurserne ikke altid er hensigtsmæssig for arbejdspladsen og for medarbejderne.

Intern læring

Ved organisering af intern læring forstås her

"tilrettelæggelse af forskellige former for læring på arbejdspladsen og i arbejdet, eksempelvis temadage, kollegial læring, oplæring og jobrotation".

Intern læring på en arbejdsplads kan foregå på mange forskellige måder. Man kan f.eks. skelne mellem tre former:

a. Den uformelle læring i arbejdet

– hvor medarbejderne overfører viden og færdigheder til hinanden, det kan være som hjælp fra kollega eller overordnet, diskussion af arbejdsrutiner eller gennem deltagelse i projektopgaver.

b. Struktureret og planlagt læring på arbejdet

– hvor medarbejderne deltager i formaliserede læringsaktiviteter på arbejdet, det kan være interne kurser, møder eller opgaveløsning under overvågning af overordnet eller kollega.

c. Institutionaliseret arbejdspladsbaseret læring

– hvor medarbejderne deltager i uddannelsesforløb, som er arrangeret af en uddannelsesinstitution men som foregår på arbejdspladsen.

I interviewene peger alle arbejdspladser på vigtigheden af at komme på kurser "ud af huset" – fordi man her får mulighed for at møde kolleger fra andre arbejdspladser og at få et tiltrængt afbræk fra arbejdet. Men der er også enighed om, at der kan udvikles tiltag til læring på/i arbejdet, hvoraf nogle kan stå alene – og andre kan være brobygger til den eksterne læring "ud af huset" for at sikre, at den tilførte viden anvendes.

Forslag til læring fordelt på arbejdspladser og aktiviteter

| Aktiviteter |
|--|
| Motivation gennem information og rådgivning |
| Uddannelsesaktiviteter på tværs af faggrupper, workshops, temadage m.m. |
| Kollegial læring – herunder feedback og supervision |
| Oplæring – herunder introduktion af nye og intern jobrotation |
| Integration af uddannelse/udvikling i MUS og de naturlige møde- og beslutningsfora |

Skemaet er en sammenfatning af de tre interviewanalyser.

Alle de foreslåede aktiviteter falder inden for kategorien ”Struktureret og planlagt læring på arbejdet” – altså læringsaktiviteter, der er planlagte og som foregår på arbejdspladsen.

Alle tre arbejdspladser giver udtryk for, at det er vigtigt at motivere de ansatte til læring, eksempelvis gennem information og rådgivning. Dette forslag bliver allerede udmøntet i en Projektets aktiviteter – vejledningshjørner, se kapitel 4.

Fra Plejebo lyder det:

”Vi skal fremme holdningen til, at det er OK, at jeg gør mig bedre, og at jeg udvikler mig. Det er ikke fordi, jeg tror, jeg er mere værd end de andre. Men jeg har lyst til nogle ting, og når man har lyst til at udvikle sig, så handler det også om, at man har lyst til at udvikle sin arbejdsplads. Barrieren er, at det ikke er så lægt at have den tanke” (afdelingsleder).

En anden barriere kan være mangel på information og rådgivning, så medarbejderne måske tror, at de får nej, hvis de spørger.

Fra Sundby Sydøst lyder det:

”Generelt vurderes motivation til uddannelse blandt medarbejderne at være positiv. Der kan være enkelte af de ældre medarbejdere, der giver udtryk for, at det ikke kan betale sig, fordi de kun har 4 år tilbage på arbejdsmarkedet. De skal dog inspireres og motiveres til at prøve det” (gruppeteleder).

Fra Sundby Sydvest lyder det:

”Jeg tror, at størsteparten er positivt stillede. De fleste oplever, at når de har været på kursus, kommer de tilbage med fornyede kræfter og ressourcer” (hjemmepjeleleder).

Der er forslag om både kollektive og individuelle læringsformer samt tværfaglige læringsaktiviteter på arbejdspladsen, eksempelvis:

- En **undervisningsdag**, hvor den, der har været på kursus, underviser de andre. Det lærte bliver anvendt aktivt ved at det kommer gruppen og arbejdspladsen til gavn.
- Halve eller hele **temadage** hvor eksempelvis sygeplejersker eller hjemmehjælpere underviser i et fagligt relevant emne. Eller temadage om holdningsdiskussioner: Hvordan går man ud i et hjem? Hvilke hensyn tager man? Hvad er vigtigt?

- Rum for **kollegiale netværk**, eksempelvis en eftermiddagscafé, hvor man får en uformel sludder med kollegerne.
- **Intern jobrotation** bliver også foreslået som en form for intern læring.
- Generelt peges der på behovet for at kunne give hinanden **feedback** i det daglige arbejde - kollegial supervision er en af metoderne.
- Endelig foreslås **små arbejdsgrupper**, der involverer den enkelte i et tættere arbejdsfællesskab, eksempelvis omkring planlægning af et plejeforløb, hvor man fremlægger egne overvejelser og mål samt får kollegial feedback.

Som arbejdsplads og organisation er der en række forudsætninger, der kan være med til at understøtte læring og kompetenceudvikling. Det handler om de formelle muligheder (økonomi, prioritering, vikardækning, procedurer osv.), men den uformelle uddannelseskultur er lige så vigtig samt den vejledning og rådgivning medarbejderne kan bruge i sin egen afklaring af kompetencebehov.

Opsummering

Interviewene peger især på to afgørende organisationsændringer, dvs. nye forhold for ledelse og medarbejdere, som stiller krav om nye opgaver og kompetencer hos medarbejderne.

Det ene er indførelsen af Bestiller-Udfører Modellen (BUM), som omfatter både plejehjem og hjemmepleje. Denne organisationsændring medfører bl.a. krav til medarbejderne (på udførersiden) om at gennemføre systematisk samarbejde med interessenter (Forvaltning, embedslæge og Ældreråd). Opgaver og tidsforbrug skal dokumenteres i en anden størrelsesorden end tidligere og medarbejdere skal kunne planlægge og prioritere egen tid.

Den anden store organisationsændring er indførelsen af tværfaglige grupper i hjemmeplejen. Dette medfører bl.a. krav til medarbejderne om at kunne samarbejde på tværs af faggrupper, hertil kommer flere administrative opgaver til den enkelte medarbejder og et øget personaleansvar til gruppelederne.

I interviewmaterialet bliver dette forhold udtrykt som et paradoks – på den ene side skal medarbejderen dokumentere sit arbejde, nogle opfatter det som kontrol, og på den anden side har medarbejderen fået mere medindflydelse og medansvar.

Interviewene peger også på forslag til tværgående udviklingsområder, dvs. forslag og ideer til uddannelse og udvikling af ledelse og medarbejdere, som er fælles for de tre arbejdspladser.

Der er forslag og ideer til uddannelser inden for personligt- alment- og fagligt orienterede emner. Der er på nuværende tidspunkt i projektet ikke foretaget en nøjere præcisering af hvilke faggrupper disse forslag er relevante for, ligesom der heller ikke skelnes mellem arbejdspladsens behov og medarbejderne ønsker.

Interviewene peger på, at der på alle tre arbejdspladser er behov for en bedre praksis for uddannelsesplanlægning. Herved forstås de aktiviteter, der gennemføres for at udvikle de ansattes kvalifikationer og kompetencer. Der er flere forslag til organisering af intern læring, eksempelvis tilrettelæggelse af temadage, kollegial læring, oplæring og jobrotation.

Der peges endvidere på, at det er vigtigt at opbygge en "positiv uddannelseskultur", hvor det er legalt at udvikle sig selv og sin arbejdsplads.

4. Aktiviteter i projektets startfase

Etablering af styregruppe

Der er i november 2001 nedsat en styregruppe for projektet. Gruppen er sammensat af to repræsentanter og en suppleant fra hver af de medvirkende arbejdspladser. Se medlemmer i Styregruppen, bilag.

Kommissorium for styregruppen lyder:

Styregruppen følger projektet gennem hele forløbet. Styregruppen har følgende hovedopgaver:

- At medvirke aktivt til at projektet kan gennemføres i overensstemmelse med projektets intentioner og mål
- At inspirere hinanden og projektet omkring den fortløbende metodeudvikling
- At drøfte og udvikle de tværgående netværksaktiviteter i projektførelsen, netværksseminarer og andre initiativer
- At informere og rådgive om forhold af betydning for projektets gennemførelse og forankring
- At drøfte initiativer, der kan være med til at profilere projektet udadtil og fremme kompetenceudvikling generelt i ældreplejen

Styregruppen afholder 2 møder i 2001 og 4 møder i hhv. 2002 og 2003. Der kan indkaldes til supplerende ad-hoc møder, hvis der er behov for det.

Styregruppen modtager til hvert styregruppemøde en redegørelse for projektets udvikling.

Styregruppemøder afholdes skiftevis på VUS Kontakt og de medvirkende arbejdspladser.

Der er som planlagt to styregruppemøder i 2001.

På det første møde den 14. november 2001 blev der gjort status for projektets aktiviteter og vejledningshjørner samt et forestående netværksseminar, den 29. november 2001. På det andet møde den 18. december blev der opsamlet erfaringer fra netværksseminar og vejledningshjørner samt givet tilbagemelding på interviewrapporter. Nærværende evaluering blev præsenteret og en forestående spørgeskemaundersøgelse om uddannelsesønsker blev præsenteret.

Intro-møder med nøglepersoner på arbejdspladserne

Der er afholdt informationsmøder på Plejecentret Plejebo og i de to Hjemmeplejer Sundby Sydøst og Sundby Sydvest for ledelse, gruppeledere og personale inden projektet gik i gang i oktober 2001.

Konkret vejledning om uddannelse

Der er siden projektets start i 2001 og frem til december samme år gennemført i alt 13 vejledningshjørner på arbejdspladserne, hvoraf de fleste er foregået i hjemmeplejen Sundby Sydvest. En vejleder fra VUS Kontakt har gennemført vejledningen. Det følgende bygger på vejlederens besvarelser af spørgeskema i nærværende evaluering.

Ideen med et Vejledningshjørne er, at vejlederen kommer ud på arbejdspladsen, således at de ansatte inden for en "åbningstid", har let adgang til at få vejledning i kendte omgivelser.

Vejlederens vigtigste ide med et vejledningshjørne er - gennem personlig vejledning til enkeltpersoner eller til grupper - at inspirere til tanker om eget værd, værdier og mål for arbejdslivet. Vejlederen lægger vægt på at informere om uddannelsesmuligheder i et forståeligt sprog og dermed støtte den enkelte til at handle.

Den fysiske placering er lidt forskellig fra sted til sted. På Sundby Sydvest er vejledningshjørnet placeret i det åbne kontorlandskab, hvor alle medarbejderne mødes dagligt. Fordelen er, ifølge vejlederen, at det er synligt og tilgængeligt, ulempen kan være, at det er vanskeligt at finde et stille sted til samtaler, der kræver enerum.

På Sundby Syd Øst er vejledningshjørnet placeret på tillidsmandskontoret og på gangen foran kontoret. Fordelen er, ifølge vejlederen, at tillidsmandens tilstedeværelse og synlighed i projektet er med til at åbne døre, og tillidsrepræsentanten har således modtaget mange uddannelsesønsker. Ulempen kan være, at pladsen er trang. Hertil kommer, at distrikterne hidtil har været placeret med stor geografisk afstand.

På Plejebo er vejledningshjørnet placeret i forhallen med et lille kontor, hvor der er fred og ro til samtaler. Fordelen er, at alle ansatte kommer forbi til og fra arbejde. Det er således synligt, "at der er uddannelse på dagsordenen". Ulempen kan være, at de ansatte skal ud af afdelingen for at opsøge vejledning.

Det er vejlederens erfaring, at der på trods af given information inden vejledningshjørnerne blev etableret i projektets start, fortsat er stort informationsbehov. Vejlederen tolker dette behov som usikkerhed hos medarbejderne i forhold til deres muligheder.

De vejledningssøgende har primært søgt vejledning om selve projektet. De har f.eks. behov for at vide, hvem der bestemmer, hvis de vil på kursus. Der har også været konkrete spørgsmål om merit, skift til anden uddannelse, afslag på uddannelse, efteruddannelse for grupeledere m.m.

Det er vejlederens vurdering, at de vejledningssøgende vigtigste udbytte er, at de får troen på, at det kan lade sig gøre. De får anerkendelse og bliver taget alvorligt med deres behov. Den enkelte får opmærksomhed, siger Vejlederen.

Det er vejlederens erfaring, at der er brug for opvarmningstid inden de ansatte for alvor gør brug af vejledningen. I de første besøg kom der ingen, siger vejlederen, derefter arbejdede hun opsøgende, og da "rygtet havde spredt sig, kom

de af sig selv". Det har imidlertid været vanskeligt for vejlederen at overholde de aftalte vejledningstider på grund af andre omstændigheder, hvilket har været u hensigtsmæssigt. Vejlederen vil fremover møde efter aftale, når nogen har bestilt tid. Vejlederen vurderer, at denne løsning kan fungere "nu hvor de har hilst på os" – selvom den egentlig er i modstrid med princippet om vejledning inden for en åbningstid, hvor den enkelte kan møde op efter behov.

Evalueringen vil, når der er kommet flere erfaringer med vejledningshjørner, kigge nærmere på deltagerens udbytte og vejledningens effekt.

Fælles opstartsseminar

Der er afholdt netværksseminar den 29. november 2001 for projektdeltagere fra de tre arbejdspladser. Der var paneldebat om de tre arbejdspladser ønsker til projektet og visioner i et 3-årigt fremtidsperspektiv, oplæg og gruppearbejde om læring og kompetencer samt oplæg og øvelser om at netværke. Erfaringsopsamling på det andet styregruppemøde i december 2001 viste stor tilfredshed med seminaret.

Udarbejdelse af informationsmateriale

Der er udarbejdet Pressemeddelelse underskrevet af Ungdoms- og Uddannelsesforvaltningen og Sundhedsforvaltningen.

Interviews på arbejdspladser

Der er gennemført interviews med ledere, gruppeledere og medarbejdere på arbejdspladserne. Interviewene fordeler sig således:

| Interview-Personer | Plejehjemmet Plejebo | Hjemmeplejen Sundby Syd Øst | Hjemmeplejen Sundby Syd Vest | I alt |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------|
| Forstander/ Hjemmepleje Leder | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Afdelingsleder Gr.leder | 1 | 2 | 2 | 5 |
| Medarbejder-repræsentant | 2 | 2 | 4 | 8 |
| I alt | 4 | 5 | 7 | 16 |

Interviewene er gennemført af projektleder Kirsten Floris som kvalitative interviews ud fra en spørgeguide.

Formålet med interviewene har været at få nogle pejlemærker for, hvilke udviklingsområder den enkelte arbejdsplads ønsker at arbejde med. Kirsten Floris har sammenfattet interviewene i tre rapporter, som udsendes til uddannelsesinstitutioner i lokalområdet.

5. Faktabokse

Plejecentret Plejebo

Plejecentret Plejebo er en arbejdsplads med ca. 100 ansatte fordelt på daghold, aftenhold og nathold – samt køkken, rengøring mv. Plejecentret har dagcenter/daghjem, plejehjem, beskyttede afdelinger og en genoptræningsafdeling.

I 1998 udformede plejecentret et værdigrundlag, stillingsbeskrivelser og procedurer. Der blev indført en ny kontaktperson-funktion, hvor hver hjemmehjælper er kontaktperson for 3-5 beboere, afhængig af karakter og tyngde i plejen. Kontakten er også til pårørende og Forvaltning.

Plejebo har gennem de sidste par år arbejdet med udmøntning af værdigrundlaget i form af etisk regnskab og budget. Først var især ledelsesgruppen inddraget, men i 2000 involveres hele personalet. Arbejdet færdiggjordes i juni 2001. Det etiske budget angiver en række handlingsveje for hele organisationen og for hver enkelt afdeling. Et af de centrale handlingsområder i hele organisationen er kompetenceudvikling.

Motivation:

Plejebos motivation for at medvirke i Projekt Personaleudvikling” er:

- At kompetenceudvikling på medarbejderniveau ses som en implementering af dele af det etiske budget
- At det etiske budget synliggør og dokumenterer, at samarbejdet med afdelingslederne kan forbedres, og at medarbejderne vægter uddannelse som et af redskaberne til at forbedre samarbejdet med deres afdelingsledere.

De sidste fem år for plejecentret:

Arbejdet på plejecentret har i et organisatorisk perspektiv været præget af en række afgørende ændringer gennem de sidste 5 år.

For det første har organisationen ændret sig i kraft af den omstrukturering, der har været på ældreområdet. Forvaltningen er nu delt op i et bestillerkontor, der dækker pensions- og omsorgskontorerne og et udførerkontor for plejehjem og hjemmepleje (BUM-Modellen). Plejehjemmets kontakt til bestillerkontoret er ikke så hyppig, som den var til det tidligere ældrefaglige kontor, hvor der blev brugt en del ressourcer på at snakke enkeltsager.

For det andet er økonomien blevet en af de helt centrale kontaktflader til Forvaltningen. Plejecentret får penge i forhold til de ydelser, der bestilles.

For det tredje skal plejecentret, som følge af BUM-modellen til at arbejde systematisk med interessenter på området. Fire gange årligt afholdes et samlet besøg med pension- og omsorgskontor, embedslæge og ældreråd. Gruppen taler med forstander, beboere, pårørende og medarbejdere.

For det fjerde er der på køkkenområdet planer om at etablere en fælles kommunal indkøbsordning.

Hjemmeplejen Sundby Sydøst

Hjemmeplejen Sundby Sydøst er en arbejdsplads med 156 ansatte, bestående af 130 hjemmehjælpere/SOSU-hjælpere og -assistenter, 12 sygeplejersker, 6 grupeledere, 6 administrative medarbejder, 1 alt-muligmand og 1 medarbejder til varetagelse af indkøb.

Ca. 500 borgere får i dag praktisk hjælp og 1000-1100 får pleje. Arbejdet er fra november 2000 organiseret i en ny gruppestruktur med seks grupper, hvor medarbejderne arbejder sammen på tværs af fagskel i grupper af ca. 25 medarbejdere. Der arbejdes på at få alle 6 grupper placeret et sted (Grækenlandsvej).

Der er samtidig indført et nyt ledelseslag, grupelederne. Grupelederne har fået tilført ansvar og kompetence for ansættelse, afskedigelse, personaleledelse og medarbejderudvikling. Alle (på nær en ny grupeleder) har deltaget i forvaltningens projekt "Kompetenceudvikling".

Hjemmeplejelederen har ledelsesansvaret overfor grupelederne og det administrative personale. Grupelederne har ledelsesansvaret for de medarbejdere, der er i de respektive gruppenheder.

Motivation:

Hjemmeplejeenhedens motivation for at medvirke i "Projekt Personaleudvikling" er:

- At projektet er opfølgning på tidligere arbejde med værdigrundlag og på grupeledernes deltagelse i "Kompetenceudviklingsprojektet" i Forvaltningen
- At projektet konkret kan fremme lærings- og kompetenceudviklingsaktiviteter på medarbejderniveau – fra læse/skrivekurser til uddannelse og faglig udvikling for sygeplejerskerne
- At projektet kan hjælpe organisationen til at få udviklet metoder og praksis omkring systematisk uddannelsesplanlægning – herunder gøre uddannelse og udvikling til en del af medarbejderudviklingssamtalen.

Hjemmeplejen Sundby Sydvest

Hjemmeplejen Sundby Sydvest er en arbejdsplads med ca. 190 medarbejdere. Dertil kommer weekendafløsere og afløsere til aftenvagten. Under hjemmeplejeenheden hører et aftenhold, som dækker hele Sundby Syd. Der er 13 medarbejdere på arbejde hver aften, og denne gruppe arbejder hver 2. uge.

Arbejdspladsen har sit eget vikarkorps, hvor det eksisterende personale får tilbud om at vikariere og få timebetaling. Eksempelvis er der medarbejdere fra aftenholdet, som indimellem tager ekstra timer i deres friuge. 8-900 borgere bliver i dag betjent fra Hjemmeplejen Sundby Sydvest.

I november 2000, indførtes en gruppestruktur, som har medført at medarbejderne nu arbejder sammen på tværs af fagskel i grupper af 20-25 medarbejdere, og at der er indført en ny ledelsesfunktion, grupelederne. Grupelederne har fået tilført ansvar og kompetence for ansættelse, afskedigelse, personaleledelse og medarbejderudvikling. To af de 5 gruppe-

ledere har deltaget i forvaltningens projekt ”Kompetenceudvikling”. De resterende grupeledere er nye.

Hjemmeplejelederen har ledelsesansvaret overfor grupeledere og det administrativt personale. Gruppelederne har ledelsesansvaret for de medarbejdere, der er i de respektive gruppenheder.

Motivation:

Hjemmeplejeenhedens motivation for at medvirke i ”Projekt Personaleudvikling” er overordnet at fremme udvikling af medarbejderne og arbejdspladsen.

De sidste fem år for hjemmeplejeenhederne:

Hjemmeplejeenhederne Sundby Syd Øst og Sundby Syd Vest er arbejdspladser, der gennem de sidste 5 år har gjort erfaringer med at være ”arbejdsplads i forandring”.

I 1996 blev det tidligere Sundby Syd opdelt i to hjemmeplejeenheder: Sundby Syd Øst og Sundby Syd Vest.

I 1998 skete der omstruktureringer i forhold til Forvaltningerne. Fra at høre under Socialforvaltningen blev hjemmeplejen flyttet til Sundhedsforvaltningen. Derudover blev borgere under 67 år (førtidspensionister) med fysiske og psykiske handicaps, misbrugsproblemer og lignende trukket ud af hjemmeplejens arbejde og lagt under Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen.

Samtidig indledtes forberedelserne til BUM-modellen (Bestiller- og Udfører Modellen). Visitation og forebyggelse blev taget ud af hjemmeplejen og lagt over i et bestillerkontor, som bl.a. udmåler den tid, der er til rådighed for hjemmeplejen. Visitationskontoret dækker både Øst og Vest i Sundby Syds hjemmepleje.

Udover disse organisatoriske omstruktureringer, implementering af BUM og fysiske flytninger, har der også været andre ydre udfordringer af betydning for hjemmeplejens arbejde. I Hovedstadens Sygehusfællesskab (HS) er det aftalt, at borgere er indlagt i kortere tid, hvilket har haft den konsekvens, at hjemmeplejen skal træde til med en forstærket plejeopgave, når borgeren kommer hjem. Andre udfordringer har været de politiske tiltag som f.eks. omlægning af vaskeordning fra at være en gang til to gange om måneden og introduktion af en fælles indkøbsordning.

Alt sammen ændringer i organisationen, der har betydet nye opgaver og krav i arbejdet samt ændret fordeling/brug af tid for den enkelte medarbejder.

6. Oplæg til den kommende evaluering

Denne første rapport efterfølges i projektets forløb frem til 2003 af to andre evalueringsrapporter. Formålet med den samlede evaluering er at følge progression og eventuelle barrierer i projektførelsen samt at vurdere om projektets formål og delmål opfyldes. Selve evalueringsprocessen skal bidrage til at fremme aktørernes læring om personaleudvikling.

I 2002 skal der sættes flere aktiviteter i gang, f.eks. kortlægning af medarbejdernes skole/uddannelsesbaggrund, en yderligere præcisering af behov og ønsker til uddannelse samt planlægning af læringsaktiviteter på arbejdspladserne og på uddannelsesinstitutionerne.

Sideløbende skal der udarbejdes et grundlagspapir for, hvordan man ønsker uddannelsesindsatsen tilrettelagt de næste 2 år, og der skal senere udvikles et fremadrettet håndbogsmateriale på arbejdspladserne.

Det overordnede perspektiv

Når disse aktiviteter er sat i gang, vil det overordnede perspektiv i den kommende evaluering være at undersøge, hvilke muligheder og ressourcer projektet giver for uddannelsesplanlægning på arbejdspladserne samt hvilke barrierer og konflikter, der opstår undervejs.

For at belyse dette perspektiv kan man stille følgende spørgsmål i den kommende evaluering:

Vedr. Afdækning af kompetencebehov:

- Hvordan bliver kompetencebehovene afdækket på arbejdspladsen?
- Er medarbejdernes behov i overensstemmelse med institutionens behov for kompetencer?
- Kan de to behovstyper kombineres? -eller
- Vil de individuelle behov vige for de organisatoriske behov?
- Hvilken betydning og effekt har uddannelsesvejledningen for formulering af kompetencebehov?

Vedr. Planlægning af læringsaktiviteter:

- Er der sammenhæng mellem institutionens mål/strategier og uddannelsesplan?
- Hvad er læringsmålene?
- Hvordan bliver læringsaktiviteterne planlagt?
- Hvordan er kontakten til uddannelsesinstitutionerne?
- Bliver medarbejderne inddraget i planlægningen?
- Er medarbejdernes motiverede for uddannelse/udvikling?
- Er der modstand mod uddannelse?

Vedr. Gennemførelse af læringsaktiviteter:

- Hvordan bliver læringsaktiviteterne gennemført?
- Er læringen skolebaseret eller arbejdspladsbaseret?

Vedr. Implementering og effekt:

- Hvad kommer der ud af læringsaktiviteterne – udbytte og effekt?
- Bliver de nyttiggjort i arbejdet?
- Hvad fremmer og hvad forhindrer nyttiggørelsen?
- Hvilke virkninger får projektet på arbejdsgrupper, afdelinger, hele plejecentret og hele hjemmeplejeenheden?

Vedr. Læringsmiljø:

- Hvad skal der til for at skabe et godt læringsmiljø?
- Opstår og udvikles der læreprocesser på arbejdspladserne?

I dansk (og udenlandsk) uddannelsesforskning ved vi endnu ikke så meget om, hvordan læreprocesser opstår og udvikler sig på forskellige typer af arbejdspladser samt om hvilke ressourcer, barrierer og konflikter der er. Se "LIVA-notaterne", Udviklingscentret for folkeoplysning og voksenundervisning, 2001.

En af de mest centrale ledelsesopgaver i det næste årti vil sandsynligvis blive at opbygge gode læringsmiljøer og virksomhedskulturer, der fremmer læring på og i arbejdet. Der vil være opmærksomhed på alle de faktorer, som bidrager til at fremme eller hæmme arbejdsrelevant læring, bl.a. hvordan ledelsen tilrettelægger muligheder for kontinuerlig læring. Se Odd Norhaug m.fl.: "Personaleledelse – en målrettet strategiproces", Nyt fra samfundsvidenskaberne 2001.

I et interview på en af arbejdspladserne udtrykkes det således:

"Vi skal fremme holdningen til, at det er OK, at jeg gør mig bedre, og at jeg udvikler mig. Det er ikke fordi, jeg tror, jeg er mere værd end de andre. Men jeg har lyst til nogle ting, og når man har lyst til at udvikle sig, så handler det også om, at man har lyst til at udvikle sin arbejdsplads. Barrieren er, at det ikke er så legalt at have den tanke" (afdelingsleder)

Det vil fremover være afgørende, om der på arbejdspladsen er en kultur eller et læringsmiljø, som understøtter holdningen til at udvikle sig, sådan at barrieren - at dette ikke opleves som legalt - forsvinder.

Næste evalueringsrapport foreligger ved udgangen af 2002 og en endelig rapport i 2003.

Personaleudvikling i ældreplejen i København

VUS Kontakt, der informerer og vejleder om efteruddannelse i Storkøbenhavn har i 2001 taget initiativ til en særlig indsats for personalet på ældreplejeområdet. Der blev søgt midler i EU's socialfond, der bevilgede midler til, at fire arbejdspladser sammen med VUS Kontakt kunne "få uddannelse indenfor døren". De fire arbejdspladser er Hjemmeplejen Sundby Syd Vest og Sundby Syd Øst og plejehjemmene Plejebo og Bryggergården. Projektet løber frem til og med 2003.

Både medarbejdernes og organisationens uddannelsesbehov kortlægges, og dette hæfte er en del af kortlægningen. Andre aktiviteter er vejledningshjørner på arbejdspladsen, hvor medarbejderne kan få information og rådgivning, uddannelsesaktiviteter og udarbejdelse af håndbøger til den enkelte arbejdsplads.

