Kompetenceudvikling

- øg udbyttet og mål effekten



Sådan skaber du størst muligt udbytte af kompetenceudvikling og *måler* på det

The Learning Lab
Effektive læringsforløb

HRLYTICS CONSULTING

Indhold



Skab god kompetenceudvikling

Har kompetenceudvikling altid den ønskede effekt? 4

De største faldgruber 7

Hvordan skabes transfer? 8

Før, under og efter -maksimér læringeffekten 9

Sådan får du mere ud af kompetenceudvikling 10

Tjekliste til effektfulde kursusforløb 12

Måling af kompetenceudvikling

Skal man måle på tilfredshed? 14

Hvad er vigtigst at måle på? 15

Indsaml data fra kurser 16

Vi tilbyder... 17

Case: effektiv læring hos TalentSti 19

Vil du vide mere? 20

Kompetenceudvikling er en god investering







Kompetenceudvikling gør organisationen klar til fremtiden

Når medarbejdere får mulighed for at udvikle deres kompetencer, bliver de bedre rustet til at håndtere forandringer, udfordringer, nye teknologier og arbejdsprocesser.
Fx kan et kursus i digitalisering hjælpe medarbejdere med at forstå og implementere nye digitale værktøjer - og det gør jeres virksomhed mere konkurrencedygtig.
Ved at investere i kompetenceudvikling, investerer I ikke kun i jeres medarbejdere, men også i virksomhedens fremtid.

Medarbejdere, der føler sig rustet til at tackle nye udfordringer, er nøglen til en innovativ, produktiv og succesfuld organisation.

Fordele

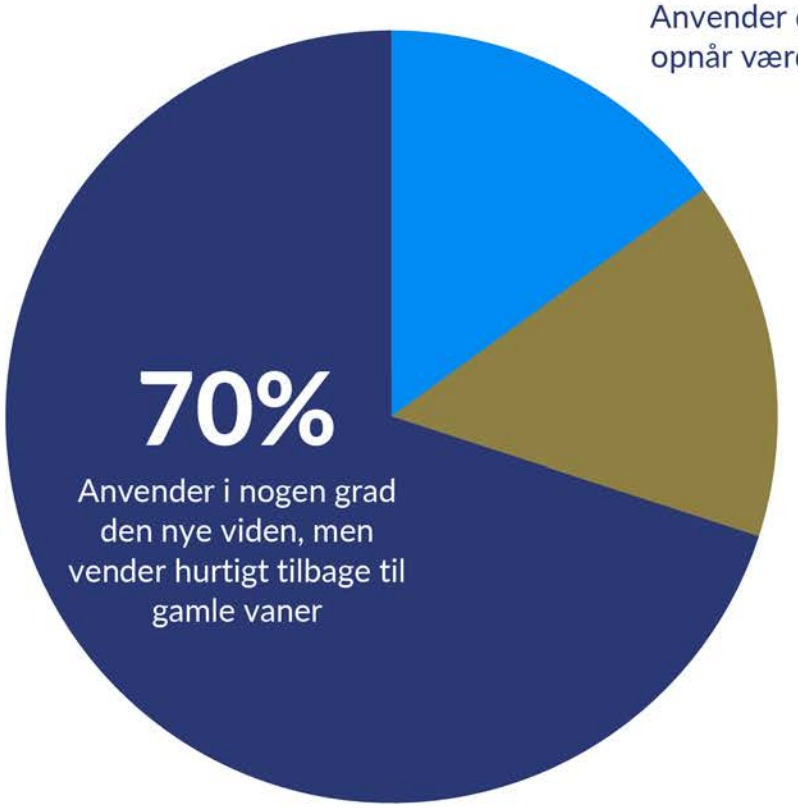
- Øget arbejdsglæde og præstationer
- Styrkelse af virksomhedens image og tiltrækning af talenter
- Mere innovation og kreativitet
- Forbedret tilpasningsevne og fleksibilitet

Har kompetenceudvikling altid den ønskede effekt?

Selvom kompetenceudvikling er en god investering og har mange fordele, er det ikke altid, at vi får fuld valuta for pengene, når en medarbejder har været på kursus.

15%

Anvender den nye viden og opnår værdifulde resultater



15%

Anvender IKKE eller prøver ikke på at anvende den nye viden

70%

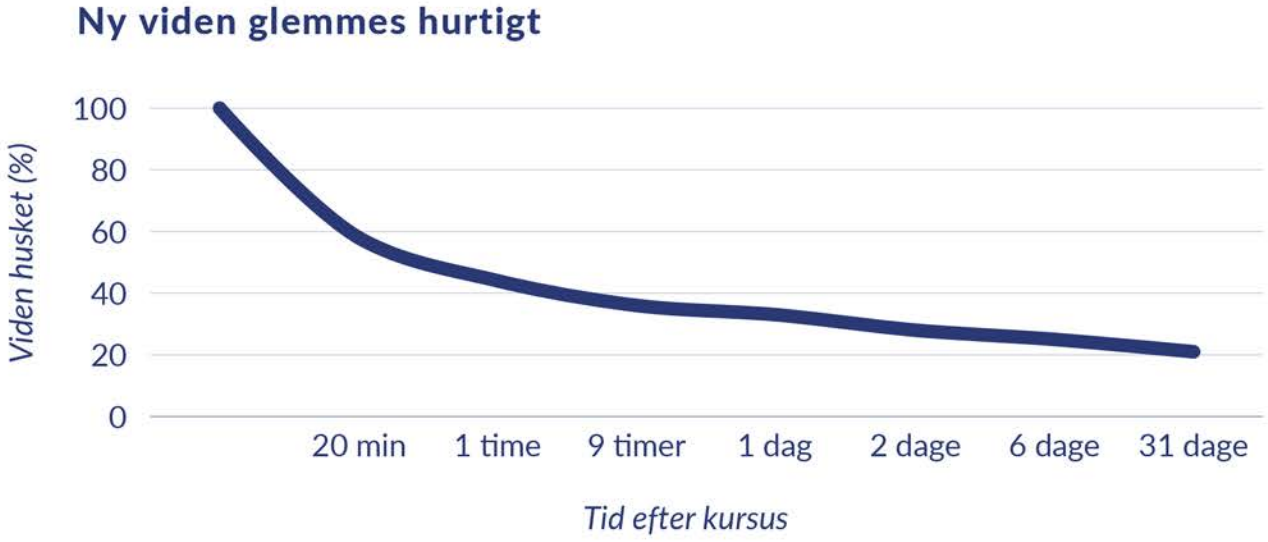
Anvender i nogen grad den nye viden, men vender hurtigt tilbage til gamle vaner

Statistikken taler sit tydelige sprog

Undersøgelsen herover er lavet af Robert O. Brinkerhoff og Tim Mooney. Den viser, at kompetenceudvikling ikke altid har den ønskede effekt.

85% af medarbejderne anvender ikke det, de har lært i tilstrækkelig grad efter kurset.

Hvad kan spænde ben for effekten?



Op til 50% af det vi har lært, er gået tabt en time efter kurset. Efter én dag har vi glemt op til 70%, og efter tre uger er det op til 90% (Ebbinghaus, 1880).

Glemselskurven

I 1880 udførte den tyske psykolog Hermann Ebbinghaus en undersøgelse af vores hukommelse, der førte til udviklingen af glemselskurven.

Glemselskurven viser, hvor hurtigt vi glemmer information, hvis vi ikke aktivt arbejder med den. Vi glemmer op til 70% af det, vi har lært inden for det første døgn, hvis vi ikke aktivt repeterer og anvender ny viden.
Undersøgelsen blev replikeret af den hollandske professor i neuropsykologi J.M.J. Murre i 2015, som bekræftede de samme resultater.



Undgå at blive offer for glemselskurven

Inddrag praksis

Det afgørende at inddrage praksis og repetere ny viden i forskellig sammenhæng i kompetenceudviklingsforløb.
Vores hjerne har brug for at omsætte og afprøve ny viden i praksis for at fastholde den.
Vi kan sikre, at der er tid og mulighed for praktisk anvendelse og gentagelse af ny viden både under og efter kurset, og derved forbedre effekten af kompetenceudvikling.

Ved at være opmærksomme på glemselskurven og sikre, at der er tid og mulighed for praktisk anvendelse af ny viden, kan vi forbedre effekten af kompetenceudvikling og sikre, at læringen fastholdes og at den nye viden kan anvendes i praksis.



De største faldgruber

Her er de fire største faldgruber, der ofte står i vejen for, at vi får anvendt ny viden efter et kursus:



Mangel på tid

til forberedelse og implementering af ny viden

Medarbejderne får ikke afsat den nødvendige tid til at forberede sig ordentligt og efterfølgende implementere det, de har lært i undervisningen.



Mangel på kobling

mellem undervisning og praksis

Underviseren glemmer at inddrage udfordringer fra medarbejdernes virkelighed, og afsætter ikke tid til, at de kan reflektere over, hvordan de kan anvende det, de lærer på kurset, i deres daglige opgaver. Det gør, at medarbejderne let kan risikere at sidde tilbage med en masse teoretisk viden, der ikke kan omsættes til handling i praksis.



Mangel på fokus

på praktisk anvendelse

Hvis medarbejderne ikke har mulighed for at afprøve og arbejde med den nye viden i sine daglige arbejdsopgaver, risikerer I, at medarbejderne mister forbindelsen mellem teori og praksis. Det svarer til at lære at cykle uden nogensinde at sætte sig op på cyklen.



Mangel på støtte

fra ledelse og kolleger

Når medarbejderens leder og kolleger ikke er involveret i læringsprocessen, står medarbejderen alene med deres nye viden. Det skaber et isoleret miljø, hvor det bliver svært at forankre og udnytte den nye læring.

Hvordan skabes transfer?

Transfer

Transfer handler om at omsætte den læring, man har fået på et kursus, til praktisk anvendelse på arbejdspladsen. For at sikre, at viden bliver brugt, når medarbejderen kommer tilbage fra kursus, er det afgørende at fokusere på transfer. Uden effektiv transfer risikerer vi, at den nye viden forbliver teoretisk eller hurtigt går i glemmebogen.

Bjarne Wahlgrens teori om transfer

Wahlgrens teori fokuserer på, hvordan man sikrer, at læringen fra kurset overføres til arbejdspladsen. Ifølge Wahlgren er det vigtigt, at:

- **Læringen er relevant:** Kursets indhold skal være tæt knyttet til deltagernes daglige arbejdsopgaver
- **Støtte fra ledelsen:** Deltagerne skal have opbakning og støtte fra deres ledere for at kunne anvende den nye viden
- **Refleksion og feedback:** Deltagerne skal have mulighed for at reflektere over deres læring og få feedback
- **Praktisk anvendelse:** Det er vigtigt, at deltagerne får mulighed for at anvende deres nye færdigheder hurtigt efter kurset



Bjarne Wahlgren

Bjarne Wahlgren er en anerkendt dansk forsker og professor, der har specialiseret sig i voksenuddannelse og læringsteori.
Han har i mange år forsket i, hvordan læring bedst overføres fra én kontekst til en anden, især fra kursus til arbejdsplads.

Før-under-efter
- maksimér læringseffekten

Robert Brinkerhoff
Robert Brinkerhoff er en anerkendt amerikansk forsker og ekspert inden for evaluering og effektivitet. Han har udviklet 40-20-40 modellen, som fokuserer på at maksimere læringseffekten gennem en struktureret tilgang til kompetenceudvikling. Hans model understreger vigtigheden af både forberedelse og efterfølgende anvendelse af læring, ud over selve kursusaktiviteterne.



Robert Brinkerhoffs 40-20-40 model

Brinkerhoffs model opdeler læringsprocessen i tre faser:

- **Forberedelse** (40%): Før kurset er det afgørende at sætte klare mål, sikre deltagernes motivation og sørge for, at de har de nødvendige forudsætninger.
- **Kursus** (20%): Selve kurset udgør en mindre del, men skal være engagerende og relevant for at sikre, at deltagerne får mest muligt ud af det.
- **Anvendelse** (40%): Efter kurset handler det om at implementere den nye viden og de nye færdigheder i praksis, hvilket kræver støtte og opfølgning fra ledelsen.

Skab effektiv kompetenceudvikling

Ved at kombinere Bjarne Wahlgrens teori om transfer og Robert Brinkerhoff's 40-20-40 model, kan vi skabe et effektivt læringsmiljø, der ikke kun fokuserer på selve kurset, men også på forberedelse og efterfølgende anvendelse af den nye viden. Det sikrer, at kompetenceudviklingen bliver en succes og giver maksimal værdi for både medarbejderne og virksomheden.
På næste side får du vores model, hvor vi har sammentænkt Wahlgren og Brinkerhoff's teorier, som du kan bruge til at optimere kompetenceudvikling.

Sådan får du mere ud af kompetenceudvikling

Optimering af kompetenceudvikling: Seks temaer for effektiv læring

Nu kender vi de udfordringer, der kan stå i vejen for, at vi får anvendt ny viden og nye færdigheder efter endt kursus. Hvad kan vi så gøre for at optimere udbyttet af vores investering i kompetenceudvikling?



For at opnå den største læringseffekt har vi, med inspiration fra Robert Brinkerhoffs 40-20-40 model og Bjarne Wahlgrens teori om transfer, identificeret seks centrale temaer, der er afgørende for effektfuld læring. Temaerne er fordelt over tre faser: forberedelse, undervisning og fastholdelse.På de næste sider uddybes betydningen af hvert af de seks temaer og du får konkrete eksempler på, hvordan de kan anvendes i praksis for at optimere læringsudbyttet.



Motivation

Medarbejderen skal være **motiveret for at tilegne sig ny viden** i undervisningen. Denne skal se frem til undervisningen, og samtidig **tro på, at det er muligt at opnå læring** i undervisningen.



Behov

Medarbejderen skal også kunne se, **hvorfor det er vigtigt** at deltage i undervisningsforløbet - både ift. hvilke konkrete arbejdsopgaver læringen kan bruges i, og hvorfor det er vigtigt at tilegne sig ny viden eller blive opkvalificeret inden for området ud fra et forretningsperspektiv.



Faglighed og formidling

I selve undervisningen skal medarbejderen opleve, at læringen har **det rette niveau** ift. den erfaring vedkommende kommer med. Det faglige stof skal formidles på en **forståelig og spændende måde** af en underviser med høj troværdighed.



Omsættelighed

I undervisningssituationen er det vigtigt, at medarbejderen let kan **relatere** det, der undervises i, til sin egne arbejdsopgaver. Det er underviserens opgave.



Anvendelse

Efter undervisningen er det vigtigt at få **trænet læringen**, så det kan blive en kompetence i det daglige. Det er afgørende, at medarbejderen **hurtigt kommer i gang med at anvende** læringen, så det ikke glemmes igen.



Opfølgning

Efter undervisningen er afsluttet, er det afgørende, at der er fokus på, at **medarbejderen får brugt læringen og oplever at få støtte fra leder og kolleger**. Det kunne fx være lederen, der følger op på, hvordan det går med at få brugt læringen, og om der er yderligere behov for lederens eller kollegers hjælp.

Tjekliste til effektfulde kursusforløb

Har I husket at...

Før kursusstart:

- [ ] sikre, at lederen har talt med medarbejderen om formålet med kurset?
- [ ] aftale, hvilke konkrete arbejdsopgaver, der kan sikre forankring i praksis?
- [ ] afsætte tilstrækkelig tid til at træne det nye undervejs i kurset og efterfølgende?

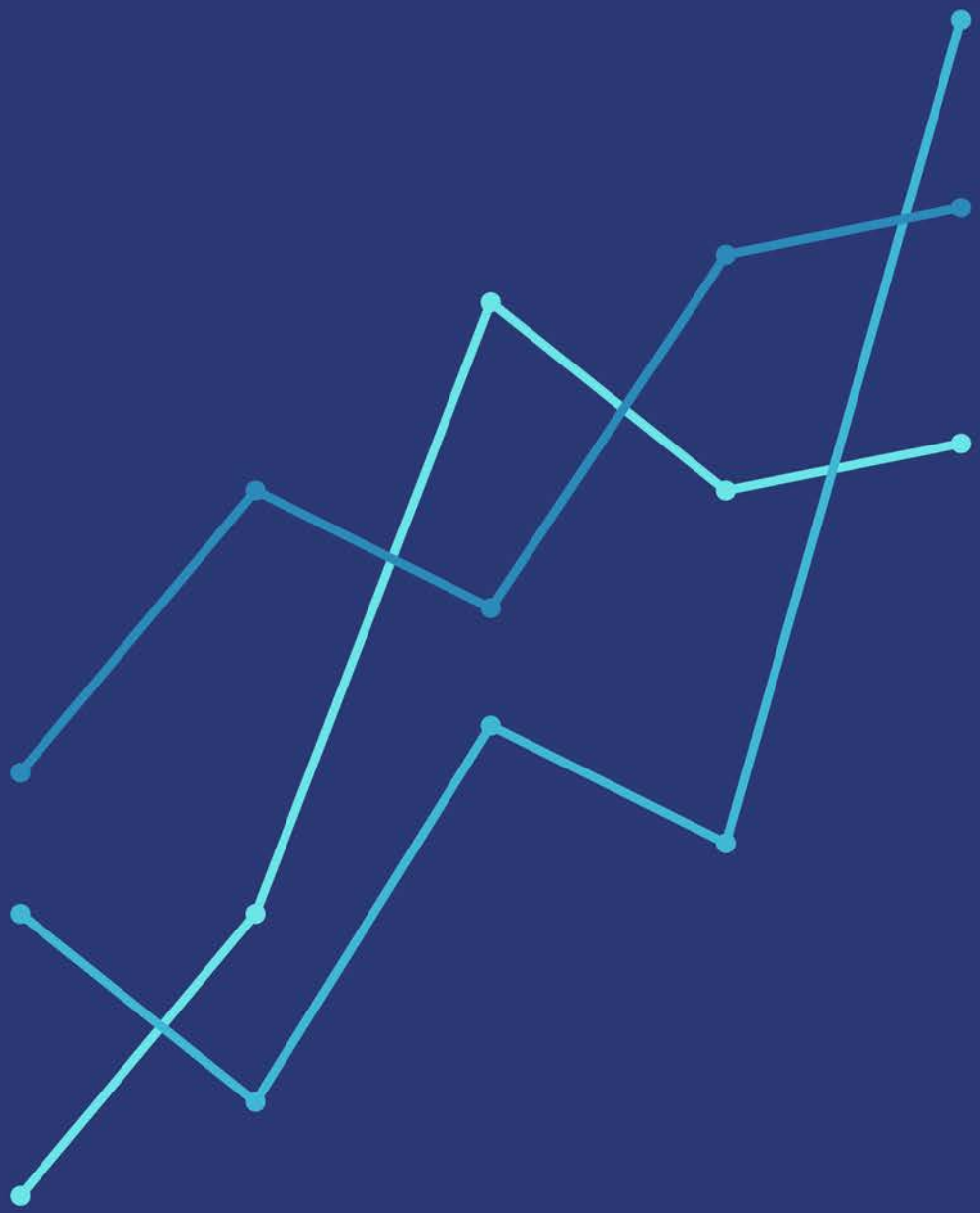
Under kurset (hvis I har interne undervisere) :

- [ ] sikre, at underviseren undervejs inddrager kursisternes daglige praksis?
- [ ] sikre, at der laves en plan for, hvordan det nye skal bruges efterfølgende?

Efter endt kursus:

- [ ] afsætte tid til, at medarbejderen kan videndele med kolleger
- [ ] forankre læringen bredt, ved at kolleger er nysgerrige på de nye kompetencer
- [ ] sikre, at lederen følger op på, om der er hindringer for fastholdelsen af læringen
- [ ] afklare, hvordan de nye kompetencer på sigt kan videreudvikles

Mål jeres kompetence-udvikling



Skal man måle på tilfredshed?



Løbende måling af kursusforløb: Nøglen til læringseffekt

Ofte ser vi, at medarbejdernes tilfredshed bruges som den vigtigste indikator for værdien af kompetenceudvikling, men det er ikke altid nok.
Vi har brug for at vide, hvad der fungerer godt, og hvad der kan forbedres.
Den indsigt kan vi få ved løbende at måle på kursusforløbet.
Det er dog ikke ligegyldigt, hvad vi vælger at måle på.

Underviseren var sjov, kaffen var god...

Mange kursusevalueringer fokuserer på deltagernes tilfredshed med forskellige aspekter af kurset, som f.eks. hvordan underviseren klarede opgaven, kursets materialer og faciliteter. Det er faktorer der bestemt bidrager til den overordnede oplevelse af kurset, men tilfredshed er ikke i sig selv er en god indikator på, hvor meget deltagerne rent faktisk har lært og tager med si videre.
For eksempel viser en undersøgelse fra Peopleway*, at der sjældent er en sammenhæng mellem tilfredshed og læring. Deltagerne kan være meget tilfredse med kurset uden nødvendigvis at have tilegnet sig ny viden eller færdigheder.

Det rejser spørgsmålet:
Hvordan måler man så effektivt udbyttet af et kursus?

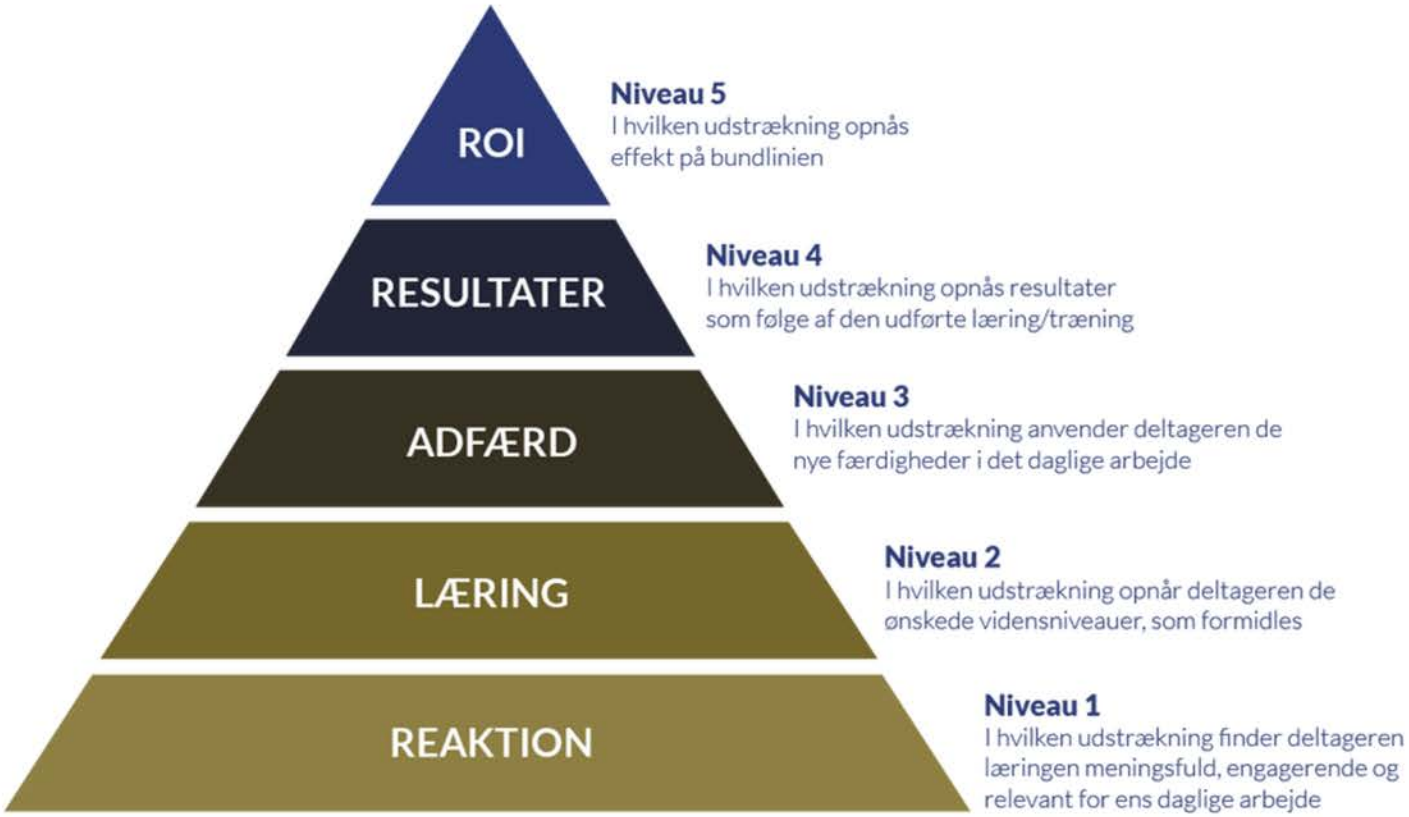
**Nedergaard, E. & Julin, L. (2009) Zero correlation beween Statisfaction and Learning. Peopleway Press.*

Hvad er vigtigst at måle på?

Vi har netop set, at en af de væsentligste faktorer for effekt af et kursus er, om at kunne forbinde det, der er lært på et kursus, med den virkelighed, der møder én efter endt kursus. Med andre ord: Sker der transfer? Kan man anvende de nye kompetencer i sin egen praksis? Det handler om at sikre en sammenhæng mellem forberedelse, undervisning og fastholdelse af læringen.

Kirkpatrick og de 5 niveauer

For at måle læringseffekten mere præcist end blot ved hjælp af tilfredshed kan vi anvende Donald Kirkpatricks anerkendte model til evaluering af trænings- og læringsprogrammer. Kirkpatrick-modellen opdeler evalueringen i fire niveauer:
Reaktion, læring, adfærd og resultater. Senere er effekten på bundlinjen (ROI) tilføjet som et femte og sidste niveau.
Denne model kan bruges til at vurdere, om kurset gjorde en forskel i praksis og dermed give en mere præcis måling af læringseffekten.



Indsaml data fra kurser

Hvilke af jeres kursusforløb giver de bedste kompetenceløft?

Hvad lykkes disse forløb særligt med?

Hvilke forløb får medarbejderne mindst ud af?

Hvorfor klarer disse forløb sig mindre godt?

Fakta frem for mavefornemmelser

Mange af spørgsmålene ovenfor kan være ret svære at svare på – især overfor en direktør, som ønsker fakta fremfor mavefornemmelser.
Derfor er det en god ide at måle på de kursusforløb, jeres medarbejdere deltager i, for at kunne dokumentere effekten af kompetenceudviklingen på en troværdig måde,

Ved at måle på jeres kompetenceudvikling, får I indsigt i og mulighed for at:

- Spotte kritiske tendenser ved et specifikt kursus og på tværs af jeres forløb
- Reagere i tide og forebygge situationer, hvor kompetenceudvikling ikke giver ønsket værdi
- Få værdifuld viden til at sætte strategisk retning for jeres kompetenceudvikling, så det matcher forretningsstrategien nu og fremadrettet



Vi tilbyder...

...kursusevalueringer, der følger læringsprincippet **før-under-efter**, så der er fokus på forberedelse til undervisningen, selve undervisningen og fastholdelse af den nye læring efter kurset.

Vores koncept indeholder:

Et spørgeskema



i form af en kursusevaluering baseret på læringsteori og forskning

En platform



der viser resultater i realtid og gør det muligt at følge udvikling over tid

Anbefalinger



til handlinger ud fra resultaterne udarbejdet af læringsspecialister

Vi leverer en klar-til-brug løsning, eller vi samarbejder om en skræddersyet løsning tilpasset dit behov.

Vores kursusevalueringer er baseret på den nyeste forskning og teori om effektiv læring, som vi skitserede tidligere. Spørgeskemaet har en 360° vinkel på et kursusforløb og måler på disse seks drivere:

- Parathed forud for kompetenceudviklingen, herunder behov for og forventninger til forløbet
- Formidlingen og niveauet i undervisningen
- Mulighed for at omsætte viden til det daglige arbejde
- Brug af læringen efter endt undervisning
- Anvendelsesmiljøet, herunder sparring med leder og kolleger
- Opfølgning

Hvordan ser en evaluering ud?

Resultaterne kan fx stilles op i en rapport eller et dashboard



Konceptet er efterprøvet af mere end 6.000 medarbejdere

Her viser data tydeligt, hvor stor værdi der er at hente for arbejdspladser, når de måler efter vores metode. Det giver syn for udfordringerne og mulighed for at reagere, så investeringen tjenes hjem.

Case: effektiv læring hos TalentSti

Baggrund:
Den fiktive virksomhed TalentSti, en specialist indenfor deres felt, ønsker at bevare deres fremtrædende position på et konstant skiftende marked. Kompetenceudvikling af medarbejdere er et af midlerne til at opnå dette mål.

Udfordring:
På trods af betydelige investeringer i kursusforløb, opnåede TalentSti ikke de ønskede resultater. Kurserne resulterede ofte i utilstrækkelig anvendelse af den nye viden. Kurserne blev udelukkende evalueret på tilfredshed, og gav derfor ikke den nødvendige indsigt i, hvordan kurserne kunne forbedres.

Tiltag:
TalentSti valgte at revidere deres kursusevalueringer ud fra vores principper, for at måle på mere end blot medarbejdernes tilfredshed. De inkluderede nu også medarbejdernes indstilling til kurset, og hvordan læringen fra kurset blev anvendt efterfølgende.

Barrierer:
Ved at analysere data fra nye kursusevalueringer, fandt TalentSti frem til, at der i medarbejdernes kompetenceudviklingsforløb manglende:

- Lederinvolvering
- konkrete opgaver, der kunne relateres til kursets indhold og implementeres med det samme

Løsning:

- Lederinvolvering: Øget fokus på ledernes rolle i kompetenceudviklingen for at sikre støtte og opfølgning.
- Konkret opgavetildeling: Sikring af, at medarbejderne havde konkrete opgaver klar inden kurset, som kunne relateres direkte til den nye viden.

Udbytte:
Gennem de nye evalueringsmetoder og tiltag fik TalentSti indsigt i deres største udfordringer og formulerede en effektiv kompetenceudviklingsstrategi.
Strategien støttede direkte op om deres overordnede mål om at bibeholde deres position på markedet ved at sikre, at medarbejdernes nye viden blev anvendt effektivt i praksis.
Medarbejderperformance blev forbedret, der var højere tilfredshed og en mere markant ROI på deres investering i kompetenceudvikling.

Er du interesseret i at vide mere?

Hvorfor ikke tage et uforpligtende møde, hvor vi dykker ned i jeres behov og sammen ser ind i de spændende muligheder, vi har at tilbyde?

Vil du vide mere om evaluering,
så send os en mail på
info@hrlytics.dk

Vil du vide mere om kompetenceudvikling,
så send os en mail på
info@thelearninglab.dk

Et stærkt samarbejde






LÆRKE HAGELSKÆR
HR-data og analyse specialist

Sociolog med stor viden om evaluering, spørgeskemadesign og at omsætte komplekse menneskelige processer til data.

LINE SKOVMAND
HR-data og analyse specialist

Sociolog med solid erfaring i evaluering, spørgeskemadesign og i at gøre strategiske HR-områder målbare. Har udviklet, ledet og implementeret flere nye HR-ledelsesinformations løsninger.

DITTE FUGLSANG
Læringskonsulent og projektleder

Læringskonsulent og projektleder med mange års erfaring i at undervise, designe uddannelse og lede større projekter indenfor læring og udvikling.

SUSANNE V. JENSEN
Digital læring og multimedier

Designer, udvikler og producerer digitale undervisningsmaterialer og e-læring. Brænder for didaktik, interaktionsdesign, storytelling og visualisering.

Bogen er udviklet i et samarbejde mellem The Learning Lab og HRlytics

The Learning Lab har arbejdet med læring og kompetenceudvikling i tilsammen mere end 40 år. Vi har stort fokus på at skabe effektiv kompetenceudvikling ved at tænke i transfer, lederinvolvering og undervisertræning. Vi skaber fysiske og digitale læringsprodukter med fokus på at læringsaktiviteter bliver varierede, involverende og med høj grad af interaktion og refleksion.

I **HRlytics** er vi specialister i HR-data og analyser. Vi har solid erfaring med at indsamle viden, der gør forretningen i stand til at spotte tendenser og træffe kvalificerede beslutninger i tide. Gennem årene har vi designet mange forskellige undersøgelser og indsamlet data på mere end 12.000 ansattes oplevelser, blandt andet indenfor kompetenceudvikling. I vores arbejde har vi altid blik for, at data skal være handlingsanvisende, så det giver værdi i praksis.