

Analyserapport

Analyse af kompetencer og kompetenceniveauer – DIS

Indholdsfortegnelse

Baggrund og metode	3
Spørgeskemaundersøgelse og delkonklusion	4 – 8
Interviewundersøgelse og delkonklusion	9 – 12
Konklusion og anbefalinger	13 – 14
Bilag	15 - 26

Baggrund

Brancheudvalget for post i TUR fik i 2009 bevilget ordinære udviklingsmidler til en undersøgelse af kompetencer og kompetenceniveauer inden for distribution af post.

Formålet med undersøgelsen/analysen er en undersøgelse af hvilke kompetencekrav, der aktuelt er til medarbejdere beskæftiget med distribution af post. Undersøgelsen skal således skitsere – på et overordnet beskrivende niveau – de nødvendige kompetencer og afgrænsningen i forhold til tilgrænsende områder (administration, ledelse, mv.).

Undersøgelsen er foretaget af TURs sekretariat i samarbejde med faglærer Merete Friis Nordstrøm fra EUC Lillebælt.

Da de bevilgede udviklingsmidler er meget begrænsede, har undersøgelsen taget udgangspunkt i relevante konkrete eksempler og vil derfor ikke være en komplet kortlægning af samtlige kompetencer inden for det nævnte felt.

Analysens hovedsigte er – på et overordnet beskrivende niveau - at få skitseret hvilke kompetencer, der er nødvendige i typiske arbejdsfunktioner inden for distribution af post herunder implicit afgrænsning i forhold til tilgrænsende områder (administration, ledelse, mv.). Dertil kommer, at der afledt heraf kan tegne sig et billede af, om der er behov for kompetenceudvikling – hvis medarbejderne fornemmer, at de "mangler" kompetencer i forhold til jobfunktionen. Analysen skal overordnet set således helst give et retvisende billede af jobfunktionerne i et typisk omdelingscenter og af de tilhørende nødvendige kompetencer.

Metode

Undersøgelsens primære del er interview af medarbejdere på udvalgte omdelingscentre. Udvælgelsen af de undersøgte omdelingscentre er sket ud fra ønsket om at få et så bredt og mangeartet undersøgelsesfelt som muligt inden for de givne økonomiske rammer.

Interviewene blev foretaget i juni 2010 og er gennemført som gruppeinterview, idet denne form erfaringsmæssigt giver flest oplysninger. Spørgeguide med sammenskrivning af interviewene kan findes i bilagene 1 – 3.

Sekundært er der foretaget en begrænset spørgeskemaundersøgelse med det formål så vidt muligt at kvalificere interviewundersøgelsen. Spørgeskemaet er – via Post Danmark – sendt til udvalgte test-team¹.

Spørgeskemaet med sammentælling og kommentarer fra respondenterne kan ses i bilag 4.

¹ Test-team er udvalgte (efter ansøgning) selvberende teams, som indgår i forskellige afprøvninger og udviklingsprojekter.

Undersøgelsen

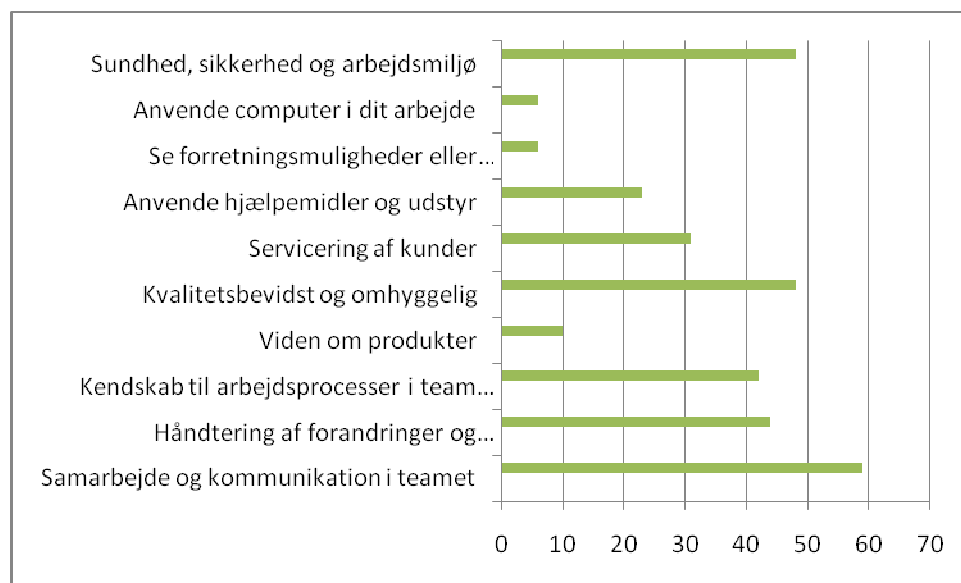
Spørgeskema

Spørgsmålene i spørgeskemaet er primært formuleret som delvis lukkede spørgsmål – dette af hensyn til den efterfølgende behandling af de indsamlede data.

Vi mener at have formuleret spørgsmålene således, at der ikke er indbyggede konklusioner, og at spørgsmålene er neutrale. Der er dog til nogle af spørgsmålene foruddefinerede muligheder. De foruddefinerede kompetencer er defineret med baggrund i den fælles kompetencebeskrivelse for jobområdet – FKB 2793 Post. Derfor er besvarelsene efter vores opfattelse valide (korrekte, sande).

Der er modtaget 63 besvarelser i alt.

I spørgsmål 1 er der foruddefineret 10 forskellige kompetencer samt en mulighed for at skrive andre kompetencer på. Respondenten skulle afkrydse hvilke af de nævnte kompetencer, der er vigtigst i forhold til vedkommendes arbejde – og der måtte maksimalt sættes 6 krydser.



Figur 1

Af besvarelsene fremgår det, at de tre vigtigste kompetencer er; samarbejde og kommunikation i teamet; sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø samt kvalitetsbevidst og omhyggelig med førstnævnte som klar topprioritet (se også figur 1 oven for).

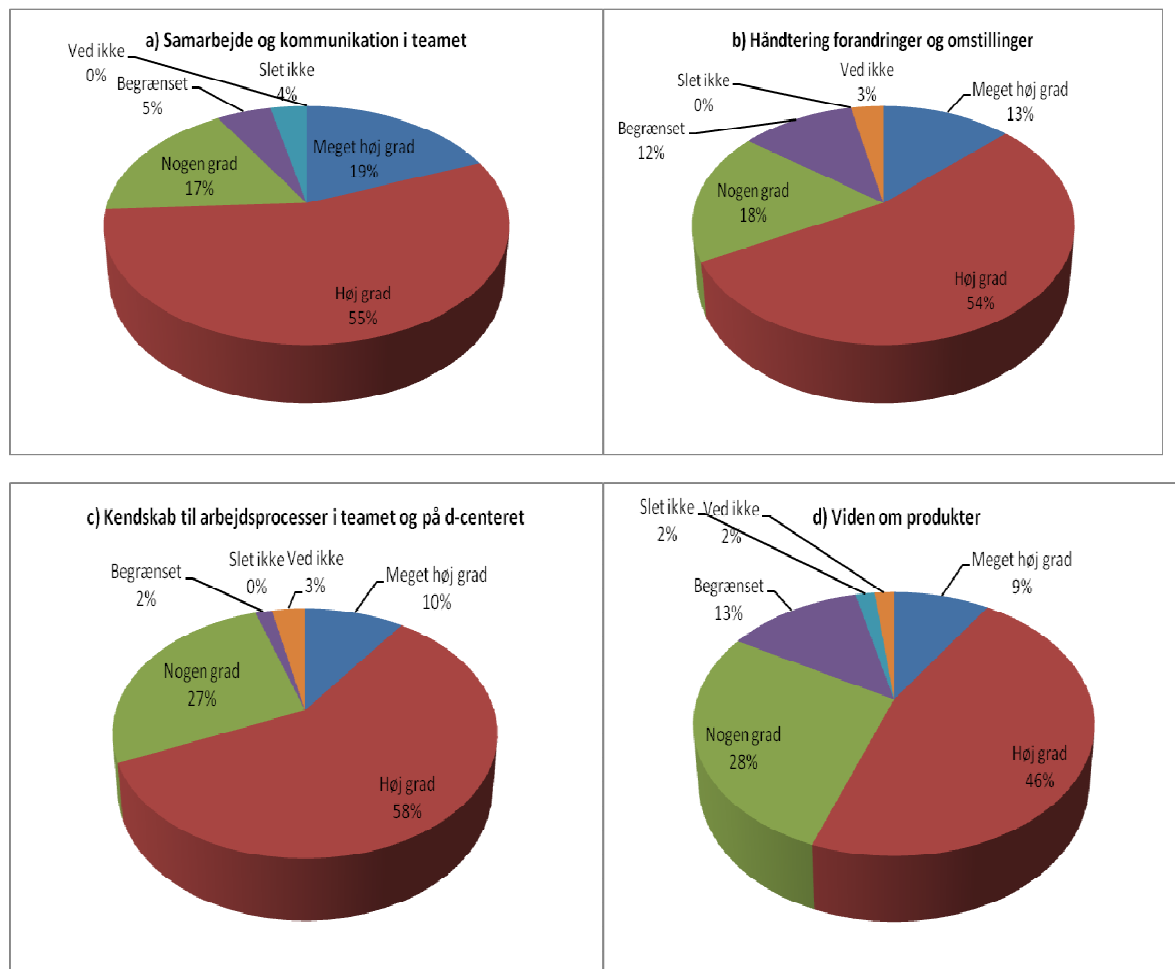
Det fremgår ligeledes, at det at kunne se forretningsmuligheder eller kundebehov, anvende computer i arbejdet samt viden om produkter ikke anses for særlig vigtige.

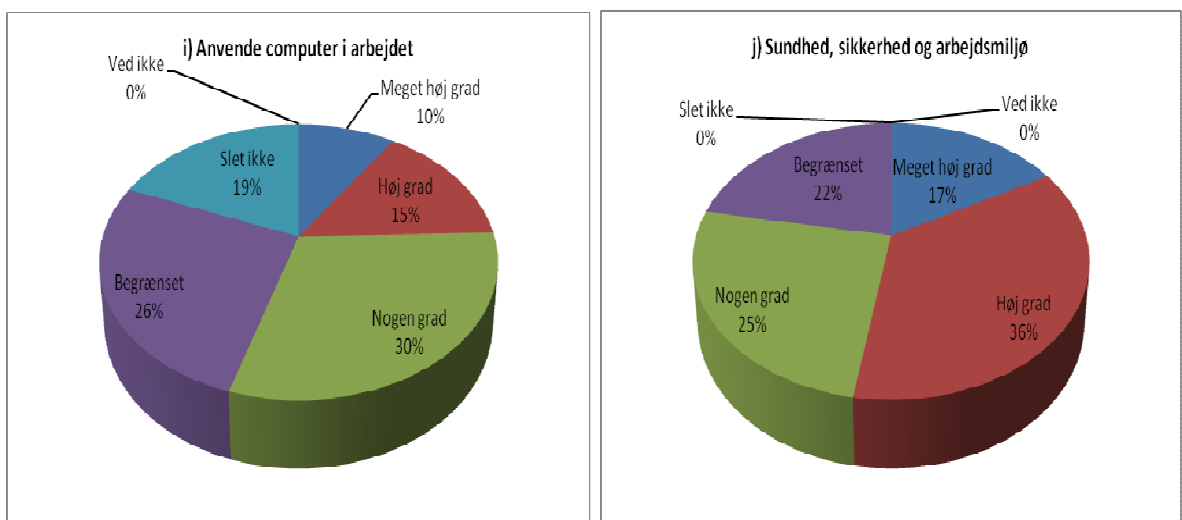
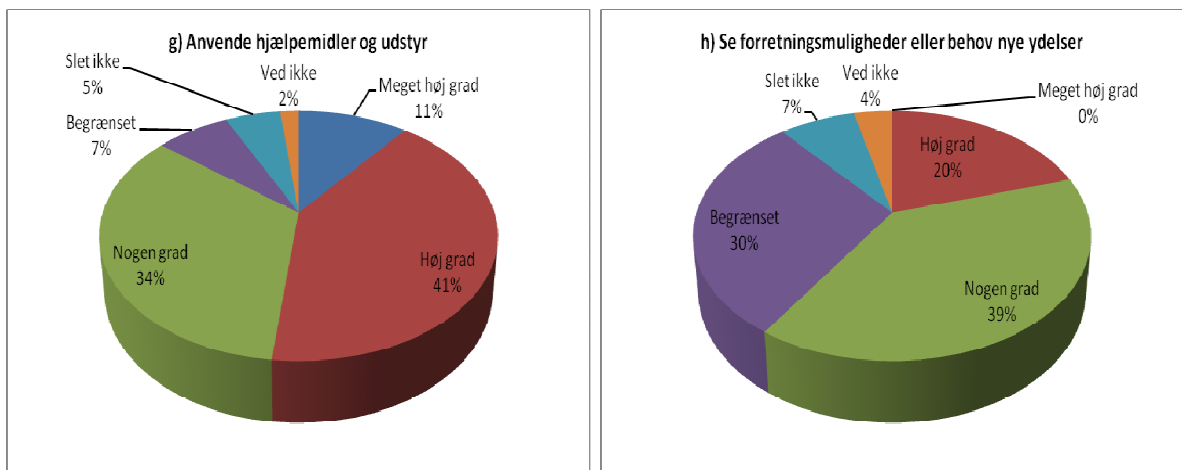
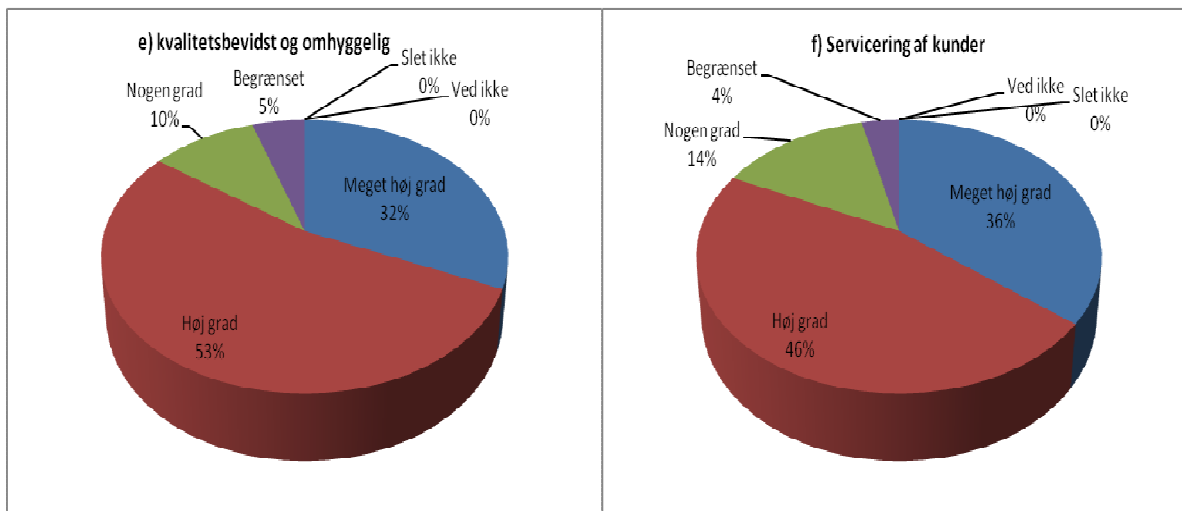
To respondenter har nævnt andre kompetencer end dem de foruddefinerede: Det psykiske arbejdsmiljø og godt kollegaskab. Begge er dog efter vores opfattelse indeholdt i de foruddefinerede kompetencer og giver ikke anledning yderligere overvejelser.

I spørgsmål 2 skulle respondenterne tage stilling til hver enkelt af de nævnte kompetencer og angive i hvilken grad vedkommende selv mener at have de pågældende kompetencer.

I figurene 2 a-j neden for ses fordelingen af besvarelserne på de enkelte kompetencer.

Figur 2, a-j.



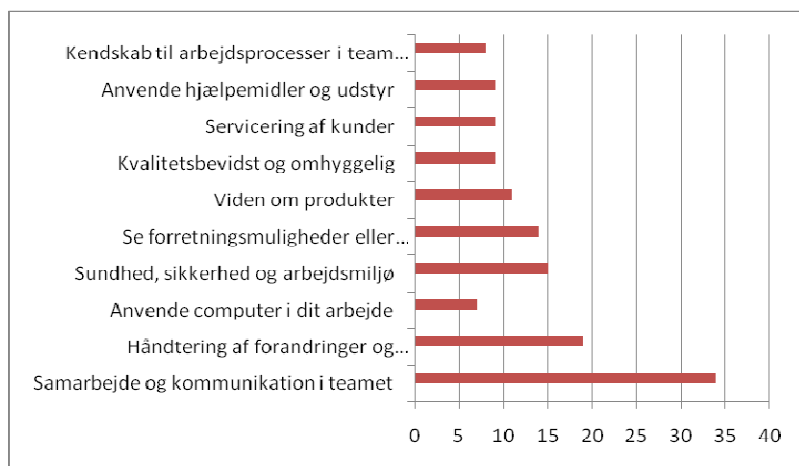


Af besvarelserne fremgår det, at 74 % af de adspurgte i meget høj grad eller i høj grad selv mener at have den vigtige kompetence "Samarbejde og kommunikation i teamet". Tilsvarende mener 85

% at de i meget høj grad eller høj grad er kvalitetsbevidste og omhyggelige i arbejdet. Til gengæld mener kun godt 50 % at de i meget høj grad eller i høj grad har kompetencen "Sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø".

I spørgsmål 3 kunne respondenterne angive, hvilke af de nævnte kompetencer vedkommende mener, der er størst behov for at styrke.

Af figur 3 neden for fremgår det, at det især er kompetencen; at kunne samarbejde og kommunikere, der ifølge besvarelsenerne er størst behov for at styrke. Dernæst følger håndtering af forandringer og omstillinger samt sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø. Der er dog markant flest, der har peget på først nævnte kompetence.



Figur 3

I spørgsmål 4 kunne respondenterne angive hvilke andre end de nævnte kompetencer vedkommende mener, der kan blive behov for inden for de nærmeste 3 år.

Ved gennemgang af kommentarerne i besvarelsenerne viser det sig, at flere af de foruddefinerede kompetencer fra de foregående spørgsmål gentages af respondenterne – og næsten alle øvrige forslag vil være indeholdt i de foruddefinerede kompetencer. Umiddelbart er der kun to forslag, som er nye: God fysik og Know-how inden for alternativ energi.

Der er i alt afgivet 23 forslag (se spm. 4 i bilag 4), som kan delvis grupperes, idet flere har nævnt samme kompetence. Der er flest, som har nævnt "sundhed", "arbejdsmiljø", "samarbejde" og "omstillingsparat". Det er kompetencer, som er blandt de foruddefinerede.

I spørgsmål 5 kunne der angives andre kommentarer.

Der er kun angivet i alt tre andre kommentarer:

"Det er klart, at man skal være klar på omstilling og forandringer. Man skal bare passe på, at man ikke laver om, bare for at lave om."

"Det psykiske arbejdsmiljø skal i fokus, efterhånden som arbejdsbyrden bliver større og større og indetid sammen med kolleger bliver mindre."

"Mere ærlige og reelle, når det gælder fordeling af arbejdsopgaver – så alle får en god dag".

Delkonklusion

Man skal altid være varsom med for vidtrækkende analyser og konklusioner alene ud fra besvarelser af spørgeskemaer - dette uanset hvor megen umage, der er lagt i udfærdigelsen af spørgsmålene. Endvidere skal man være opmærksom på, at begrebet kompetence er ret komplekst og vanskeligt definerbart – og da spørgeskemaundersøgelsen ikke giver mulighed for længere beskrivelser af de forskellige kompetencer, skal besvarelserne naturligvis tages med et vist forbehold og ud fra det perspektiv, at respondenterne naturligvis har svaret ud fra deres subjektive opfattelse af de nævnte kompetencer.

Men alt taget i betragtning kan vi ud fra besvarelserne konstatere at,

- a) De foruddefinerede kompetencer – som primært er defineret med baggrund i jobområdebeskrivelsen og tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer i den fælles kompetencebeskrivelse for post (FKB 2793) – tilsyneladende er ganske godt dækkende for denne del af jobområdet, idet der ikke i nævneværdig grad i besvarelserne er nævnt andre kompetencer.
- b) Medarbejderne anser det at kunne samarbejde og kommunikere i teamet som den væsentligste kompetence efterfulgt af kvalitetsbevidsthed/omhyggelig og sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø. Medarbejderne anser det for mindre vigtigt at have viden om produkter, at kunne arbejde med computer og at kunne se forretningsmuligheder eller kundebehov.

75 % af de adspurgte mener i meget høj grad eller i høj grad, at de kan samarbejde og kommunikere i teamet, men samtidig mener de, at netop denne kompetence er der langt det største behov for at styrke.

85 % af de adspurgte mener i meget høj grad eller i høj grad, at de er kvalitetsbevidste og omhyggelige og mener kun, at der er begrænset behov for at styrke denne kompetence.

53 % mener i meget høj grad eller i høj grad, at de har kompetencen sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø og mener da også der er stort behov for at styrke denne kompetence.

30 % mener, at de kun i begrænset eller nogen grad har kompetencen at kunne håndtere forandringer og omstillinger – kompetencen anses for vigtig og for den kompetence, der er næstvigtigst at styrke.

Kendskab til arbejdsprocesser i teamet og på distributionscenteret anses for en vigtig kompetence. 68 % mener, at de i meget høj grad eller høj grad har denne kompetence, men samtidig anses kompetencen ikke for særlig vigtig at styrke.

Interviewene

Som nævnt oven for er den primære del af undersøgelsen interviewdelen, som er foregået ved interview med medarbejdere på udvalgte omdelingscentre.

De valgte omdelingscentre er henholdsvis et stort omdelingscenter i (Købmagergade i København), samt to centre (Fredericia og Odense Nord – Tarupvej) hvor vi på forhånd havde en formodning om, at de ville dække, hvad man kan kalde et "normalt" omdelingscenter – her defineret som et center med et bredt spekter af opgaver, typisk for et distributionscenter uden for hovedstaden.

Selve interviewene er kommet i stand ved, at vi har skrevet til kontaktpersoner (ledelsesniveau) på centrene og beskrevet, hvad interviewene skulle bruges til. De interviewede personer er således udvalgt af deres respektive nærmeste leder, og vi har tilbudt, at der også kunne deltage ledelsesrepræsentanter i interviewene. I det ene interview (Odense) deltog distributionschefen. Vi har som eneste krav til udvælgelsen af de interviewede personer haft, at det så vidt muligt skulle være personer, der har kontaktkrævende opgaver (kundekontakt). De interviewede personer havde vidt forskellig baggrund, nogle mange års anciennitet i virksomheden, mens andre var forholdsvis nyansatte, men med erhvervserfaring fra andre arbejdspladser.

De centrale punkter, som vi ønskede at få belyst ved interviewene, var:

- 1) Hvilke jobfunktioner (overordnet set) er der på et omdelingscenter?
- 2) Et bud på hvordan jobfunktionerne/opgaverne på et omdelingscenter ser ud om 5 år.
- 3) Hvilke kvalifikationer er det nødvendigt, at medarbejderne er i besiddelse af?
- 4) I hvor høj grad er det nødvendigt, at alle medarbejdere har alle de nødvendige kvalifikationer - underforstået: Er jobfunktionerne væsentlig forskellige – er der jobfunktioner, som ikke kræver de store forudsætninger?
- 5) Hvordan efteruddannes medarbejdere på omdelingscentre typisk?

Jobfunktioner

De følgende funktioner er beskrevet i forhold til hvilke "produkter", der håndteres - og i den diskurs (sprog, talemåde) som er i Post Danmark. Der vil således ud fra beskrivelserne neden for kunne udfoldes særdeles udførlige funktionsbeskrivelser og procesbeskrivelser. En sådan udførlig beskrivelse af underliggende processer og funktioner er imidlertid uden for denne undersøgelses rammer. Læseren af undersøgelsen formodes således at kende til funktioner, processer og produkter i Post Danmark.

På et omdelingscenter begynder dagens opgaver typisk med sortering i et par timer. Derefter scanning og pakning af bil.

I forbindelse med sorteringen vil en del medarbejdere have "tværgående" opgaver med hensyn til kontrol og administration (fx Værdi) og fordeling af fx maxibreve, dagblade og store breve.

Pakning af bil foretages af pågældende omdeler og er en central og vigtig opgave. Hvis bilen ikke er pakket ordentlig, vil det tage ekstra lang tid. Det kræver således et godt kendskab til såvel geografien på ruten samt hvilke særlige hensyn, der skal tages til visse kunder eller praktiske årsager, der gør, at det er mest hensigtsmæssigt at aflevere posten på et bestemt tidspunkt. Dette kan også være af trafikale hensyn.

Som en del af pakningen af bilen kan der indgå beregning af ruten: På Købmagergade beregner de interviewede medarbejdere selv ruten, idet mængden af forsendelser til kl. 10-kunder danner grundlag for, hvor mange andre kunder/forsendelser, der kan lægges ind på ruten inden kl. 10 – dette har betydning for, hvordan man kan tilrettelægge dagens tur.

I forbindelse med at medarbejderen kører selve ruten, kan der være forskellige øvrige opgaver: Det kan for eksempel være kørsel til depot og af- og tilpostning af filialenheder og postbutikker.

Andre jobfunktioner på et omdelingscenter er for eksempel sortering af boks og særlige udkørsler.

Produkter der håndteres er: Værdi, R-breve, Ekspresbreve, alm. brevpost, pakker, klodser.

Jobfunktioner/opgaver om 5 år

Det er i sagens natur vanskeligt at forudse, hvad der kommer til at ske i fremtiden inden for postbranchen – dette selv inden for de nærmeste 5 år, men vi har alligevel valgt at få de interviewedes bedste bud på fremtiden.

Medarbejderne peger blandt andet på, at der sikkert vil være en del anderledes opgaver – og flere forskellige opgaver – for eksempel udbringning af mad til ældre og andre transport og servicerelaterede opgaver.

Der bliver også nævnt, at mængden af pakker til private formentlig vil stige og samtidig vil mængden af pakker til erhvervs-kunder falde. Flere nævner i denne sammenhæng, at de forventer en fortsat faldende brevmængde.

Et par af de interviewede forventer færre ansatte inden for jobområdet. Dette som en konsekvens af de faldende postmængder og på grund af manglende satsning på tiltrækning af nye medarbejdere.

Hvilke kvalifikationer er nødvendige?

De interviewede peger på følgende kvalifikationer:

Kunne læse og skrive dansk, kørekort – herunder også kunne køre bil på optimal måde, ansvarlighed, samarbejdsevne (åben og lyttende), fleksibilitet, præsentabel, kundeorienteret, god fysik, god stedsans, overblik (logisk sans), godt humør.

Der er ingen tvivl om, at absolut nødvendige forudsætninger for at kunne indgå i en jobfunktion på et omdelingscenter er, at man taler, skriver og forstår dansk. Ligeledes vil det meget ofte være nødvendigt, at man har kørekort kategori B (personbil).

Dernæst mener vi, at samarbejdsevne i forhold til at kunne indgå i et selvbærende team er meget vigtig – hvilket også både direkte og indirekte blev fremhævet af de interviewede. Blandt andet fordi man i teamene er meget afhængige af hinanden og for den sags skyld også teamene indbyrdes. Teamene er – eller føler sig i hvert fald – ansvarlige for at dagens opgaver løses næsten uanset hvad.

Selvom der er forskellig opfattelse af om de selvbærende team "fungerer" – og hvor godt de fungerer – så har organiseringen i teams helt oplagt stor betydning for kravene til medarbejdernes kvalifikationer. Dette afspejles også i, at der i alle interviewene blev talt meget om SBT. Vi skal ikke her gå yderligere ind i debatten om, hvorvidt og hvor godt SBT fungerer udover at konstatere, at det for os ser ud til at fungere udmærket – i hvert fald i forhold til at få løst arbejdsopgaverne og i forhold til at motivere medarbejderne (se neden for under næste punkt).

Som nyansat medarbejder i et omdelingscenter vil man (hvis man taler og forstår dansk og eventuelt har kørekort) til at begynde med godt kunne bestride et job, og man vil hen ad vejen blive lært op i de nødvendige ting. Dette spurgte vi specifikt til – svaret var, at *"..man bliver sat til at lave noget let til at begynde med, men man kan altid få hjælp i teamet og man bliver opøvet hen ad vejen"* - dette forudsætter naturligvis at man evner at samarbejde med de øvrige i teamet.

Til "samarbejdsevne" hører også det at være åben, lyttende og villig til at lære noget nyt samt at spørge, når det er nødvendigt og at hjælpe til, når det er nødvendigt.

Vi mener endvidere på baggrund af interviewene, at den typiske medarbejder har et særdeles indgående kendskab til postale produkter, postale processer og procedurer, herunder postlogistik både på lokalt omdelingscenterniveau og til dels også generelt i Post Danmark. De interviewede bemærkede det ikke selv, men set ude fra er det oplagt en nødvendig kvalifikation; at have kendskab til produkter, processer og procedurer. For eksempel skal en medarbejder, der håndterer værdi have kendskab til de helt specielle regler mv., der gælder for dette område. Det samme gælder også for andre produkter, hvor der skal administreres, scannes osv. efter bestemte regler. Dertil kommer de kontaktkrævende jobfunktioner, hvor der yderligere stilles krav om kendskab til hvilke aftaler, der er med pågældende kunder og behov for at kunne optimere processer i forhold til virksomheden og kundernes behov.

Det blev også tydeligt for os under interviewene, at medarbejderne er meget engagerede, ansvarsbevidste og omhyggelige samt kundeorienterede – og virkede oprigtigt glade for deres arbejde. Vi er dog opmærksomme på, at nogle af de interviewede personer var udvalgte og derfor måske ikke helt dækkende for et generelt billede af medarbejderne. Det ene sted var man meget glad for arbejdspladsen men dog ret kritiske i forhold til, hvad der ledelsesmæssigt og uddannelsesmæssigt blev gjort for at fastholde medarbejderne.

De interviewede var endvidere meget kundeorienterede og nævnte flere gange "kundernes ønsker" og "kundernes behov" – dette skal naturligvis også ses i lyset af, at de alle har kontaktkrævende opgaver.

I hvor høj grad er det nødvendigt, at alle medarbejdere kan alt?

Det er ikke nødvendigt, at alle kan alt – har alle kvalifikationerne, men det vil næsten altid være nødvendigt, at de fleste i et team har næsten alle kvalifikationerne. Som nævnt oven for er

medarbejderne gode til at hjælpe hinanden i teamet – der er altid en, der kan og vil hjælpe. Der er en meget høj grad af fleksibilitet i forhold til at kunne udføre arbejdsopgaverne forstået på den måde, at næsten alle kan udføre de fleste arbejdsopgaver. De interviewede peger også på, at mange medarbejdere selv ønsker at kunne så meget som muligt, da det er medvirkende til en afvekslende hverdag. På den anden side er der også medarbejdere, som er ret specialiserede – eller besidder en viden, som ikke alle i teamet har. For eksempel teamkoordinatorer som typisk også har været på specielle efteruddannelseskurser.

Hvordan efteruddannes medarbejdere på omdelingscentre typisk?

Det er tilsyneladende meget begrænset hvor meget, der tilbydes af efteruddannelse og hvor meget, der efteruddannes. Det blev fremhævet af flere af de interviewede, at der ikke længere tilbydes efteruddannelse. Det lidt efteruddannelse, der har været anvendt, har været fx TIK, grunduddannelsen, it-uddannelser og konflikthåndtering.

Der var hos de interviewede et udtalt ønske om mere efteruddannelse – fra ønsker om kurser i køreteknik, gaffeltruckførercertifikat, konflikthåndtering, kundebetjening og teamsamarbejde til mere længerevarende og strukturerede forløb. Det blev fx nævnt, at man burde satse mere målrettet på unge i form af uddannelsesaftaler/kontrakter og på samme vis noget tilsvarende for værende medarbejdere. I den forbindelse blev det nævnt, at sådanne uddannelser kunne indeholde såvel faglige postelementer som administrative elementer – eventuelt således at det blev en form for vekseluddannelse. Der blev også peget på, at job som omdeler generelt burde have et mere karrierefremmende præg og tænkes ind i virksomhedens rekrutteringspolitik og fastholdelsespolitik således, at medarbejderne blev fagligt bredere funderet.

Delkonklusion

Interviewene viste, at jobfunktionerne på et typisk omdelingscenter omfatter: Sortering, ruteplanlægning, pakning af bil, omdeling (i bil, på cykel, scooter), kontrol og administrative opgaver. Primært håndteres produkterne: Værdi, R-breve, Ekspresbreve, alm. brevpost, pakker og klodser.

Fremover forventer de interviewede, at der kommer flere servicerelaterede opgaver/funktioner og en større andel af pakker til private – og tilsvarende vil andelen af erhvervspakker og breve formentlig falde.

De interviewede fandt, at de mest nødvendige kvalifikationer i forhold til arbejdet på et distributionscenter er; danskkundskaber, kørekort, kundeorienteret, logistisk sans og evnen til at kunne samarbejde og indgå i teamarbejdet.

Der er en række jobfunktioner, som kan bestrides uden andre kvalifikationer end det at kunne tale, læse, skrive og forstå dansk samt at kunne samarbejde. Men der er tydeligvis også en række jobfunktioner, som kræver indgående kendskab til postale produkter, processer, procedurer og ikke mindst til, hvordan arbejdet på det pågældende omdelingscenter er organiseret – herunder kendskab til kollegers kvalifikationer også i andre team end vedkommendes eget team. Der er endvidere behov for, at nogle få medarbejdere har specialistviden inden for afgrænsede områder fx i forhold til at være koordinator i teamet og i forhold til værdihåndtering.

Der er ligeledes tale om, at medarbejderne typisk er meget engagerede og ansvarsbevidste.

Der er et udtalt ønske om mere efteruddannelse af forskellig art herunder også mere målrettede og strukturerede uddannelsesforløb.

Konklusioner og anbefalinger

På et typisk omdelingscenter håndteres og omdeles der forskellige postale produkter hvoraf der til nogle er knyttet ofte ret komplekse procedurer og processer. Medarbejderne på et omdelingscenter skal ikke alle kunne alt i forhold til at håndtere produkterne, men samlet set skal de selv bærende team kunne løse alle de arbejdsopgaver, som teamet er ansvarligt for – dette også i forbindelse med spidsbelastninger, sygdom mv. Derfor vil det af hensyn til fleksibiliteten være nødvendigt, at så mange af teamet kan udføre så meget som muligt. Dertil kommer deciderede specialistfunktioner, hvor medarbejderne skal have indgående kendskab til fx administrative procedurer, regler og processer – dette også i forhold til planlægning og organisering af arbejdet i teamet.

Undersøgelsen har vist, at følgende kompetencer er meget godt dækkende for, hvad der er nødvendigt for at arbejde på et omdelingscenter:

- 1) At kunne samarbejde og kommunikere i teamet,
- 2) at kunne håndtere forandringer og omstillinger på arbejdspladsen,
- 3) have kendskab til arbejdsprocesser i teamet og på distributionscentret,
- 4) have viden om produkter,
- 5) være kvalitetsbevidst og omhyggelig,
- 6) kunne servicere kunder,
- 7) anvende hjælpemidler og udstyr,
- 8) se forretningsmuligheder eller behov for nye ydelser til kunder,
- 9) anvende computer i det daglige arbejde,
- 10) viden og forståelse for sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø.

I den forbindelse er det imidlertid vigtigt at huske, at ovennævnte ikke er nærmere defineret/beskrevet yderligere udover overskrifterne, men det giver dog trods alt et fingerpeg om hvilke typer kvalifikationer, der er tale om.

Undersøgelsen viste, at de vigtigste kvalifikationer er – udover at kunne tale, skrive og forstå dansk – at kunne samarbejde og kommunikere i teamet og at være kvalitetsbevidst og omhyggelig.

Undersøgelsen viste endvidere, at der er stort ønske om efteruddannelse og om, at efteruddannelsen bliver mere struktureret. Efteruddannelsesønskerne omfattede både meget faglige kurser (fx gaffeltruckførercertifikat, køreteknik og it-uddannelser) og mere såkaldt "bløde" kurser (som fx teamsamarbejde, konflikthåndtering og kundebetjening).

Der er ifølge undersøgelsen klart behov for at styrke kompetencen "at kunne samarbejde og kommunikere i teamet" herunder det at kunne håndtere forandringer og omstillinger på arbejdspladsen samt kompetencen "sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø".

Vi vil anbefale, at man ser på mulighederne for at strukturere efteruddannelsen af medarbejderne i DIS bedre, end det sker nu – og det vil klart være en fordel at decentralisere dele af dette arbejde således, at de egentlige efteruddannelses tilbud målrettes de enkelte centre, da behovet for efteruddannelse er meget forskelligt og individuelt fra center til center. I den forbindelse vil det endvidere være en yderligere styrkelse af arbejdet i de selv bærende team, såfremt teamet selv får indflydelse på efteruddannelsens indhold.

Vi vil ligeledes anbefale, at man undersøger mulighederne for at etablere en kort erhvervsuddannelse. Dette for dels at kunne rekruttere nye medarbejdere til jobområdet fremover og dels de indbyggede muligheder erhvervsuddannelserne giver for at uddanne også værende medarbejdere (via forskellige godskrivningsordninger). Dette vil i sig selv gøre, at uddannelsen/efteruddannelsen bliver mere struktureret og samtidig give muligheder for en mere langsigtet uddannelsesplanlægning.

Det faglige indhold i en sådan kort erhvervsuddannelse kunne for eksempel (jf. denne undersøgelses resultater) være:

- a) Postfaglige emner: Produkter, ydelser, processer (herunder metoder til optimering af processer), procedurer, logistik, kvalitetsstyring.
- b) Sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø.
- c) Emner som; teamsamarbejde, kundeservice, konflikthåndtering, kvalitetsbevidsthed.
- d) Kørekort (B), gaffeltruckcertifikat, køreteknik, energirigtig kørsel.

Bilag 1Interviewguide og referat fra interview i Fredericia**Undersøgelsens formål:**

At skitsere hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne udføre typiske arbejdsfunktioner inden for distribution af post.

Interview på omdelingscenter: Fredericia

Interviewede personer: Lars og Mads

Lars og Mads er begge omdelere – primært pakker, er i samme team. Begge har kontaktkrævende opgaver. Har lige været på TIK kursus. Lars har fast rute (primært erhvervspakker), Mads er afløser og kan overtage alle ruter uden problemer.

- 1) Hvilke jobfunktioner er der i omdelingscenteret?

Vi tog udgangspunkt i Lars` og Mads` hverdag, hvor dagen begynder med sortering fra 5 – 7, derefter scanning og pakning af bilen. Pakningen foretager man selv. Om lørdagen er der også værdi, som håndteres efter specielle regler. Derefter omdeling.

Andre opgaver på centeret er sortering af boks, særlige udkørsler.

- 2) Hvad er de primære/vigtigste opgaver for omdelingscenteret?

- 3) Hvordan vil jobfunktionerne og de vigtigste opgaver være om 5 år?

Der kommer nok flere pakker til private og færre til erhverv. Nogle ting bliver nok lettere pga IT. Måske skal man til at distribuere andre ting end post – mad til ældre fx

- 4) Skal alle medarbejdere kunne alt? – Nævn eventuelt de vigtigste kvalifikationer.

Ikke nødvendigvis, men de fleste vil uden videre kunne udføre næsten alle arbejdsfunktioner. Selvfølgelig vil det tage længere tid, men det er ikke umuligt.

- 5) I hvor høj grad er medarbejderne specialiserede/fleksible?

Ret høj grad af fleksibilitet. Dog er teamkoordinatorer ret specialiserede – har været på særlige kurser mv. – det vil være svært for andre at overtage uden videre.

- 6) Når der ansættes nye medarbejdere – hvad lægges der så særlig vægt på (hvilke kompetencer er især vigtige)?

Vigtigt at kunne læse og at have kørekort. God stedsans, god fysik, godt overblik (logisk sans), kunne samarbejde, godt humør, udadvendt.

- 7) Hvordan efteruddannes medarbejderne – hvilke typer uddannelser anvendes?

Man får ikke direkte tilbudt efteruddannelse – tidligere blev mulighederne præsenteret for medarbejderne, det gør det ikke mere. Lars har tidligere været på IT-kursus, køretekniske kurser og konflikthåndtering.

Øvrige kommentarer

Både Lars og Mads virkede meget engagerede og glade for deres arbejde og var tydeligvis meget kvalitetsbevidste og kundeorienterede. Begge vidste en masse om produkterne og havde godt overordnet helhedssyn på postlogistikken.

Vi talte en del om SBT og det fungerer åbenbart udmærket, dog tyder det på, at da teamkoordinatoren har en nøgleposition i forhold til kommunikation mv, er det afgørende at vedkommende formår at inddrage kollegerne. Teamene fungerer også ganske forskelligt og på tværs af teamene, var der ikke udpræget godt samarbejde.

LML, 10. juni 2010

Bilag 2

Interviewguide og referat fra interview i Odense

Undersøgelsens formål:

At skitsere hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne udføre typiske arbejdsfunktioner inden for distribution af post.

Interview på omdelingscenter: Odense - Tarupvej

Interviewede personer: Gunhild, Linda og Susanne (leder)

Gunhild og Linda har begge kontaktkrævende opgaver. Er i hvert sit team.

- 1) Hvilke jobfunktioner er der i omdelingscenteret?

Vi tog udgangspunkt i Gunhilds og Lindas hverdag. Linda begynder med at tage sig af værdi, scanner og derefter i sorteringen. Pakker derefter bil. Har både pakker og brevpost med på ruten + værdi og rekommanderede. Modtager også pakker fra kunder (efter aftale). Gunhild begynder med sortering, har forskellige opgaver med at tjekke og dele (store, klodser mv.) rundt til kollegerne og de andre team. Pakker derefter bil. Har også både pakker og brevpost med + værdi og rekommanderede. Afposter og tilposter også "Hydro". Kører også depot. Der er værdihåndtering hver dag, som kræver megen kontrol og administration.

- 2) Hvad er de primære/vigtigste opgaver for omdelingscenteret?

- 3) Hvordan vil jobfunktionerne og de vigtigste opgaver være om 5 år?

Man skal nok lave flere forskellige ting – og flere transportopgaver.

- 4) Skal alle medarbejdere kunne alt? – Nævn eventuelt de vigtigste kvalifikationer.

Ikke nødvendigvis, men de fleste vil efter lidt tid og oplæring kunne udføre næsten alle arbejdsfunktioner – der er altid nogle i teamet, der kan hjælpe/spørges til råds.

- 5) I hvor høj grad er medarbejderne specialiserede/fleksible?

Ret høj grad af fleksibilitet – i hvert fald inden for teamet, som i fællesskab løser opgaverne under hensyn til de enkeltes stærke og svage sider. Målet er, at alle skal kunne så meget som muligt – og gerne det hele.

- 6) Når der ansættes nye medarbejdere – hvad lægges der så særlig vægt på (hvilke kompetencer er især vigtige)?

Vigtigt at kunne læse og at have kørekort og kunne køre bil. Kan bestille noget! Åbne og lyttende, god holdning til arbejdet (kvalitetsbevidst og omhyggelig), samarbejde, kundeorienteret.

7) Hvordan efteruddannes medarbejderne – hvilke typer uddannelser anvendes?

TIK og grunduddannelsen. Ønsker fx gaffeltruckcertifikat og de mere holdningsprægede/bløde uddannelser. Fx i forhold til at arbejde i team og løsning af konflikter mv.

Øvrige kommentarer

Både Gunhild og Linda virkede meget engagerede og glade for deres arbejde og var tydeligvis meget omhyggelige. Begge vidste en masse om produkterne og havde godt overordnet helhedssyn på postlogistikken.

Det var tydeligt, at begge havde en meget bred viden om hvad der sker i et omdelingscenter og de vidste ganske meget om processer og procedurer – og selvfølgelig om produkterne. Vi spurgte til det, men de havde ikke selv tænkt over det.

Der er ingen tvivl om, at netop evnen til at indgå i et samarbejde – fx kunne spørge når det er nødvendigt og hjælpe, når det er nødvendigt, være lyttende og villig til at lære nyt (selvom man har lang anciennitet) – er vigtige kvalifikationer for at få hverdagen til at fungere.

LML, 10. juni 2010

Bilag 3

Interviewguide og referat fra interview i København – Købmagergade

Undersøgelsens formål:

At skitsere hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne udføre typiske arbejdsfunktioner inden for distribution af post.

Interview på omdelingscenter: Købmagergade

Interviewede personer: Torben og Jens

Torben og Jens er begge i kontortjenesten i samme team. Begge har kontaktkrævende opgaver i form af R-breve, Værdibreve, Kl.10-kunder, Ekspresbreve og almindelig brevpost, samt depotkørsler, som alt sammen foregår i bil. De omdeler ikke pakker, men har dagligt maxibreve med under omdeling fra medarbejdere med cykelruter. De indgår i et selv bærende team, hvor målet er at alle medarbejdere oplæres i at kunne udføre alle funktioner. Torben har været ansat i lidt over 3 år og er indøvet i alle jobområder, og kan desuden aflaste i andre teams, mens Jens har været ansat i 1½ år og mangler indøvelse i enkelte funktioner bl.a. opsortering af værdiforsendelser.

- 1) Hvilke jobfunktioner er der i omdelingscenteret?

Vi tog udgangspunkt i Torben og Jens' hverdag, hvor dagen begynder med sortering fra 5.45 til ca. kl. 8, derefter scanning af forsendelser og pakning af bilen. Pakningen foretager man selv. Medarbejderen skal selv beregne turen, idet mængden af forsendelser til kl. 10-kunder danner grundlaget for, hvor mange andre kunder/forsendelser, der kan lægges ind på ruten inden kl. 10, og det har betydning for, hvordan man kan tilrettelægge dagens tur. Teamet servicerer ca. 250 Kl. 10-kunder. Turene indeholder alle typer forsendelser nævnt ovenfor, primært til Kl.10-kunder, kontorer/butikker, og virksomheder.

I teamet behandler man desuden flytninger, døde breve, anmeldelser og færdigbehandling af værdibreve for hele omdelingscentret. Hver medarbejder i teamet er ca. 14 dage på en rute, hvorefter man roterer. Et princip, som skal understøtte målsætningen om, at alle skal kunne alt i teamet.

- 2) Hvad er de primære/vigtigste opgaver for omdelingscenteret?

- 3) Hvordan vil jobfunktionerne og de vigtigste opgaver være om 5 år?

Begge giver udtryk for at de forventer at jobområdet vil blive personalemæssigt affolket, både fordi mængden af post falder, men også fordi der ikke i tilstrækkelig grad sættes ledelsesmæssigt på at tiltrække nyt personale.

- 4) Skal alle medarbejdere kunne alt? – Nævn eventuelt de vigtigste kvalifikationer.

Ja i dette team er det målsætningen, og det fungerer fint ved at den enkelte selv tager en del af ansvaret for at blive indøvet i alle jobfunktioner.

- 5) I hvor høj grad er medarbejderne specialiserede/fleksible?

Meget høj grad af fleksibilitet, og det er også en ting, som medarbejderne ikke vil være foruden, da det er medvirkende til, at de kan have en afvekslende hverdag. Desuden en høj frihedsgrad i arbejdets tilrettelæggelse, som stiller krav til den enkelte om at kunne tilrettelægge sin dag hensigtsmæssigt for at kunne leve op til kundernes forventninger om service undervejs på turen. De lægger vægt på at man i deres team ansættes ud fra kvalifikationer og ikke efter anciennitet.

- 6) Når der ansættes nye medarbejdere – hvad lægges der så særlig vægt på (hvilke kompetencer er især vigtige)?

Begge er enige om at ansvarlighed, samarbejdsevne, fantasi, fleksibilitet, selvstændighed er vigtigt, men også at være præsentabel og have overskud til at møde både kunder og kolleger nævnes.

- 7) Hvordan efteruddannes medarbejderne – hvilke typer uddannelser anvendes?

Torben har en klar holdning om at man bør satse på de unge, tilbyde uddannelse i form af kontakter, fx lærepladser, hvilket han også gerne så i en kortere form til allerede ansatte medarbejdere. Her kunne man lægge et håndværksmæssigt præg på uddannelsen, så den også indeholdt førleder-elementer, og et skift imellem drift og administration. Han mener desuden, at et job som omdeler generelt bør have et mere karrierefremmende præg, således at det samfundsmæssigt blev vægtet højere. Dette skulle i givet fald tænkes ind i virksomhedens rekrutteringspolitik og fastholdelsespolitik, så medarbejderne blev gjort bredere fagligt (fx edb, kørekort, produktkendskab), og også avancementsmæssigt. Han mener at der skal gøres op med idéen om jobbet som en livstidsstilling, og i stedet tænkes mere i input i retning af anvendelsesmuligheder i andre jobtyper. I dag er der ikke så mange muligheder for omdelere med mindre de ønsker at gå ledelsesvejen, og det er der trods alt kun et fåtal som vil, og som der er plads til i organisationen.

Af helt konkrete uddannelsesønsker står Kommunikation, Konfliktløsning, Kundebetjening og gaffelstabling på listen, idet de alle vil være umiddelbart anvendelige indenfor deres arbejdsområde.

Øvrige kommentarer

Både Torben og Jens virkede meget engagerede og glade for deres arbejde og var tydeligvis meget kvalitetsbevidste og kundeorienterede. Begge vidste en masse om produkterne og havde godt overordnet helhedssyn på postlogistikken.

Vi talte en del om SBT og det fungerer åbenbart udmærket, selvom begge mente at de egentlig kunne udnytte mulighederne i det meget mere end der i dag blev lagt op til, men at de savnede ledelsesmæssige tilkendegivelser, som ikke bare var tale men også blev underbygget af handlinger.



MFN, 17. juni 2010

Bilag 4

Spørgeskema med sammentællinger og udskrift af respondenternes kommentarer.

SpørgeskemaBaggrund og formål

Transporterhervets UddannelsesRåd (TUR), der er efteruddannelsesudvalg og fagligt udvalg for uddannelserne inden for vejgodstransport, lager og terminal, personbefordring, post, redder og lufthavn, har af Undervisningsministeriet fået bevilget penge til at foretage en undersøgelse af jobfunktioner og kompetencer inden for distribution af post.

Undersøgelsen skal danne grundlag for de kommende års udviklingsarbejde i post-brancheudvalget i TUR. Post-brancheudvalgets arbejde består blandt andet i at følge uddannelsesbehovet inden for jobområdet og dermed også udvikle nye uddannelser i takt med at behovene opstår. Uddannelserne kan være inden for erhvervsuddannelsesområdet (EUD) og efteruddannelsesområdet (AMU).

Undersøgelsen består af denne spørgeskemaundersøgelse samt af interviews og besøg på udvalgte enheder. Når undersøgelsen er færdig, vil den afsluttende rapport blive offentliggjort på Undervisningsministeriets "materialeplatform" – EMU - og på TURs hjemmeside.

Vejledning

Spørgeskemaet neden for besvares anonymt.

Vi har som udgangspunkt antaget, at grundlæggende kvalifikationer som at kunne læse, skrive og forstå dansk på et acceptabelt niveau, er til stede hos alle ansatte.

11) Hvilke af følgende kompetencer (= det man skal kunne/evne til at udføre en handling) mener du er vigtigst i forhold til dit arbejde?**Sæt maksimalt seks krydser!**

- 1) Samarbejde og kommunikation i teamet _____59_____
- 2) Håndtering af forandringer og omstillinger på arbejdspladsen 44
- 3) Kendskab til arbejdsprocesser i teamet
og på distributionscentret _____42_____
- 4) Viden om produkter _____10_____
- 5) Kvalitetsbevidst og omhyggelig _____48_____
- 6) Servicering af kunder _____31_____
- 7) Anvende hjælpemidler og udstyr _____23_____

8) Se forretningsmuligh. eller behov nye ydelser til kunder_6 _

9)Anvende computer i dit arbejde_____6_____

10) Sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø_____48_____

11) Andre? _____2_____

1.____Det psykiske arbejdsmiljø_____

2.____Godt kollegaskab_____

12) I hvilken grad synes du, at du har følgende kompetencer? (Samme som nævnt i spm. 1).

1) Samarbejde og kommunikation i teamet

11 I meget høj grad	32 I høj grad	10 I nogen grad	3 I begrænset grad	2 Slet ikke	0 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Håndtering af forandringer og omstillinger på arbejdspladsen

8 I meget høj grad	33 I høj grad	11 I nogen grad	7 I begrænset grad	0 Slet ikke	2 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Kendskab til arbejdsprocesser i teamet og på distributionscentret

6 I meget høj grad	35 I høj grad	16 I nogen grad	1 I begrænset grad	0 Slet ikke	2 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Viden om produkter

5 I meget høj grad	25 I høj grad	15 I nogen grad	7 I begrænset grad	1 Slet ikke	1 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Kvalitetsbevidst og omhyggelig

19 I meget høj grad	32 I høj grad	6 I nogen grad	3 I begrænset grad	0 Slet ikke	0 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Servicering af kunder

20 I meget høj grad	26 I høj grad	8 I nogen grad	2 I begrænset grad	0 Slet ikke	0 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Anvende hjælpemidler og udstyr

6 I meget høj grad	23 I høj grad	19 I nogen grad	4 I begrænset grad	3 Slet ikke	1 Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Se forretningsmuligheder eller behov for nyt ydelser til kunder

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 0 | I meget høj grad | 11 | I høj grad | 21 | I nogen grad | 16 | I begrænset grad | 4 | Slet ikke | 2 | Ved ikke |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

9) Anvende computer i dit arbejde

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|---|--------------------------|
| 5 | I meget høj grad | 8 | I høj grad | 16 | I nogen grad | 14 | I begrænset grad | 10 | Slet ikke | 0 | Ved ikke |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

10) Sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|------------------|--------------------------|------------|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 10 | I meget høj grad | 21 | I høj grad | 15 | I nogen grad | 13 | I |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | begrænset grad | <input type="checkbox"/> | 0 | Slet ikke | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

a.

11) Andre? (hvis du har nævnt andre i spm. 1)

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|----|--------------------------|---|--------------------------|-----|--------------------------|
| 1 | I meget høj grad | 7 | I høj grad | 1 | I nogen grad | 11 | I begrænset grad | 0 | Slet ikke | 111 | Ved ikke |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

13) **Hvilke af ovennævnte kompetencer (inklusive dem du eventuelt selv har tilføjet) mener du der er størst behov for at styrke (for eksempel ved uddannelse)?**

Nævn de tre vigtigste

- a. Samarbejde og kommunikation i teamet = 34
- b. Håndtering af forandringer = 19
- c. Kendskab til arbejdsprocesser i teamet = 8
- d. Viden om produkter = 11
- e. Kvalitetsbevidst og omhyggelig = 9
- f. Servicering af kunder = 9
- g. Anvende hjælpemidler og udstyr = 9
- h. Se forretningsmuligheder eller behov til kunder = 14
- i. Anvende computer i dit arbejde = 7
- j. Sundhed, sikkerhed og arb.miljø = 15

k. Andre = 0

14) Hvilke kompetencer – som ikke er nævnt oven for - vil der efter din mening blive behov for inden for de næste 3 år?

Forretningsmuligheder & ydelser mht. kunder

Sundhed: mere fokus på sundhed, da det nedbringer sygdom

Arbejds miljø: I høj grad håndtering af stress pga. af overlast

Pleje af personale. Det er småting der skal til (frugt, pølser, morgenmad osv.). Bliver man påskønnet, yder man automatisk mere.

Samarbejde på tværs af landet.

Arbejdsredskaber

Forretningsmuligheder – nye ydelser til kunder

Servicering af kunder

Viden om produkter

Respekt for andre

Omstillingsparat

Planlægning af dagligt arbejde

Omstillingsvillighed

God fysik

Håndtering af forandringer på arbejdspladsen

Produktudvikling

Nye skure til cyklerne ude ved opgangene ☺

Konfliktløsning

Samarbejde og sociale kompetencer

Know-how inden for alternativ energi (varme-EL og brændsel.

Sundhed = uddannelse, uddannelse, uddannelse, uddannelse

At alle kan førstehjælp, da vi er så meget på vejene osv.

Nye ydelser til kunder

15) **Andre kommentarer?**

Det er klart, at man skal være klar på omstilling og forandringer. Man skal bare passe på, at man ikke laver om, bare for at lave om.

Det psykiske arbejdsmiljø skal i fokus, efterhånden som arbejdsbyrden bliver større og større og indetid sammen med kolleger bliver mindre.

Mere ærlige og reelle, når det gælder fordeling af arbejdsopgaver – så alle får en god dag