Evalueringsrapport

KARRIERE I KASSEN

Rapporten er udarbejdet for ZBC

af SkarptSprog.dk, Louise L. Lindhagen

Efteråret 2024

Indholdsfortegnelse

Resumé af evalueringsrapporten **3**

Introduktion til KIK - Karriere i Kassen **4**

Projektets baggrund: Branchemæssige udfordringer *4*

Projektets baggrund: Tendenser på samfundsplan *5*

Projektets grundlæggende hypotese *8*

Formål med projektet *9*

Projektets målgruppe *9*

Projektets organisering *10*

Projektets metodiske overvejelser **11**

Projektets hovedaktiviteter *11*

Virkningsevaluering *12*

Leverancer *12*

Analysedel 1: Kortlægning af problemstillinger **14**

De unge medarbejderes oplevelser med uddannelses- og karrierevalg *14*

Ledernes oplevelser med uddannelses- og karrierevalg *16*

Delkonklusion: Kortlægning af problemstillinger *17*

Analysedel 2: Beskrivelse af deltagervirksomhederne **19**

Om Dagrofa *19*

Om Salling Group *19*

Om samarbejdet med virksomhederne *20*

Analysedel 3: Udvikling af vejledningsmodeller **22**

Model 1: Strategisk vejledning i virksomheden foretaget af daglig leder *22*

Model 2: Vejledning med fællesmøder i virksomheden foretaget af ZBC *22*

Implementering af modeller *23*

Implementering i Dagrofa 23

Implementering i Salling Group 23

Generelt om implementeringen 24

Analysedel 4: Afprøvning af vejledningsmodeller **25**

Respondenternes profil *25*

Ansættelsesvarighed, arbejdstimer og motivation *26*

Vejledning fra nærmeste chef *27*

Vejledning fra ZBC *28*

Interview med leder fra Bilka Næstved *29*

Mulige vejledningsprocesser *30*
Erfaring fra den evaluerende survey *31*
Delkonklusion *32*

Konklusion: Key learnings fra projektet **33**
Metode og hovedaktiviteter *33*
Key Learnings fra KIK – Karriere i kassen *33*

Eksterne kilder **36**

Resumé af evalueringsrapporten

Projektet KIK - Karriere i Kassen adresserer udfordringer i detailbranchen, hvor unge ofte ser deres job som midlertidigt og ikke påbegynder en uddannelse.

Rapportens hovedaktiviteter omfatter:

1. **Kortlægning af målgruppen**: De unge ufaglærte i detailhandlen motiveres primært af økonomisk selvstændighed, et socialt fællesskab og geografisk beliggenhed. Deres holdning til uddannelse varierer: Nogle ser det som unødvendigt for karriereudvikling, mens andre anerkender uddannelsens værdi. Personlige, sociale og økonomiske udfordringer afholder dog mange fra at tage en uddannelse.

2. **Udvikling og implementering af vejledningsmodeller**: To modeller er udviklet i projektet. Model 1 fordrer, at nærmeste leder vejleder medarbejderne individuelt, mens Model 2 lader vejledningen foregå i grupper gennem ZBC's konsulenter. Implementeringen viser, at en kombination af de to modeller, "Proces fra fælles til individuel vejledning", er mest effektiv. I denne proces introducerer ZBC uddannelsesmulighederne, hvorefter lederen foretager individuel opfølgning. En alternativ vejledningsproces foreslås i den såkaldte "Proces for kontinuerlig vejledning fra nærmeste leder og ZBC", hvor Model 1 kombineres med kontinuerlig vejledningsmulighed via ZBC.

3. **Resultater og effekter**: Projektet har vist, at kombineret vejledning kan skabe bedre afklaring og motivation for unge medarbejdere. Den strukturerede vejledning øger interessen for uddannelse og muliggør meritgivende arbejdsopgaver, hvilket styrker koblingen mellem job og uddannelse.

4. **Evaluering**: Som metode har Region Sjælland tilskyndet til brug af virkningsevaluering, der som evalueringsform forbinder projektets proces med den effekt, som det har på målgruppen. Virkningsevalueringen viser, at tidsmæssige og organisatoriske faktorer har hæmmet implementeringen af de to modeller. Fremtidige projekter anbefales at inkludere en længere afprøvningsperiode samt have en bedre organisatorisk forankring.

Introduktion til KIK - Karriere i Kassen

I dette afsnit præsenteres de branchemæssige udfordringer samt samfundsmæssige tendenser for ufaglærte, som er baggrunden for projektet. Herefter præsenteres projektets grundlæggende hypotese, før formålet med projektet og målgruppen defineres.

Projektets baggrund: Branchemæssige udfordringer

Region Sjælland har tidligere udarbejdet en undersøgelse, hvorigennem der er skabt opmærksomhed på en problemstilling, der i detailbranchen opleves som *stigende* og *bekymrende*. Problemstillingen har to dimensioner:

1. Branchen har en gruppe af "egne unge", som det er vanskeligt at fastholde i jobbet og motivere til at påbegynde en erhvervsuddannelse. Branchen anvender ligeledes mange ressourcer på at rekruttere unge til elevpladser.

2. Branchen har en gruppe af periodisk ansatte unge, ofte sabbatister, som det ligeledes er svært at motivere til at påbegynde en brancherelevant uddannelse og til at få en karriere inden for detailbranchen.

Ifølge Region Sjællands undersøgelse er detailbranchens eget skøn, at de to segmenter af unge at udgøre mellem 40-50% af alle de ansatte unge i aldersgruppen mellem 18-30 år.

Inden projektets begyndelse er der blevet påpeget to primære årsager til denne udvikling. For det første synes gruppen af mindre robuste unge at vokse, hvilket forårsager frafald og generel mangel på motivation til at påbegynde en uddannelse. For det andet har mange unge en forståelse af detailbranchen som et provisorisk "pitstop" i forhold til deres egentlige uddannelses- og karriereforløb inden for en anden branche.

Denne udvikling har flere potentielle konsekvenser for branchen:

1. I branchen opleves der allerede på nuværende tidspunkt store udfordringer med at rekruttere kompetente og engagerede medarbejdere. Denne problemstilling forstærkes, idet det er svært at fastholde de unge, som allerede er ansatte i branchen.

2. I branchen opleves, at det er vanskeligt at motivere ansatte unge, heriblandt unge med et provisorisk ansættelsesperspektiv, unge med et langsigtet ansættelsesperspektiv og unge med et uafklaret perspektiv for deres ansættelse, til at påbegynde en brancherelevant erhvervsuddannelse.

Tilsammen forstærker de to konsekvenser en brancheprofil med mange ufaglærte, hvilket er med til at øge de ansattes risiko for ledighed ved konjunkturudsving og forandringer i branchen.

Der synes at være en sammenhæng mellem detailbranchens rekrutteringsudfordringer og udfordringer til at motivere de ansatte unge til at starte på en uddannelse. Det antages, at sammenhængen skyldes en afkobling mellem arbejde og uddannelse inden for detailbranchen.

Projektets baggrund: Tendenser på samfundsplan

Konsekvenserne af de branchemæssige udfordringer skal ses i lyset af de nuværende tendenser inden for uddannelsesområdet og på arbejdsmarkedet.

I regeringsgrundlaget "Ansvar for Danmark" (2022) har de tre regeringsbærende partier fastsat en målsætning om, at flere unge uden tilknytning til uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet skal påbegynde en kompetencegivende uddannelse eller opnå varig beskæftigelse[1].

I 2021 udgav Arbejderbevægelsens Erhvervsråd en analyse[2], som påpegede følgende udviklingstendenser:

- Ca. 45.000 unge mellem 18-24 år er trods den gunstige konjunkturudvikling uden tilknytning til uddannelse eller arbejdsmarkedet. I aldersgruppen mellem 25-29 år er antallet ca. 25.000.

- Derudover er ca. 7.500 unge mellem 25-29 år, som har gennemført en gymnasial uddannelse, hverken i gang med en videregående uddannelse eller i beskæftigelse.

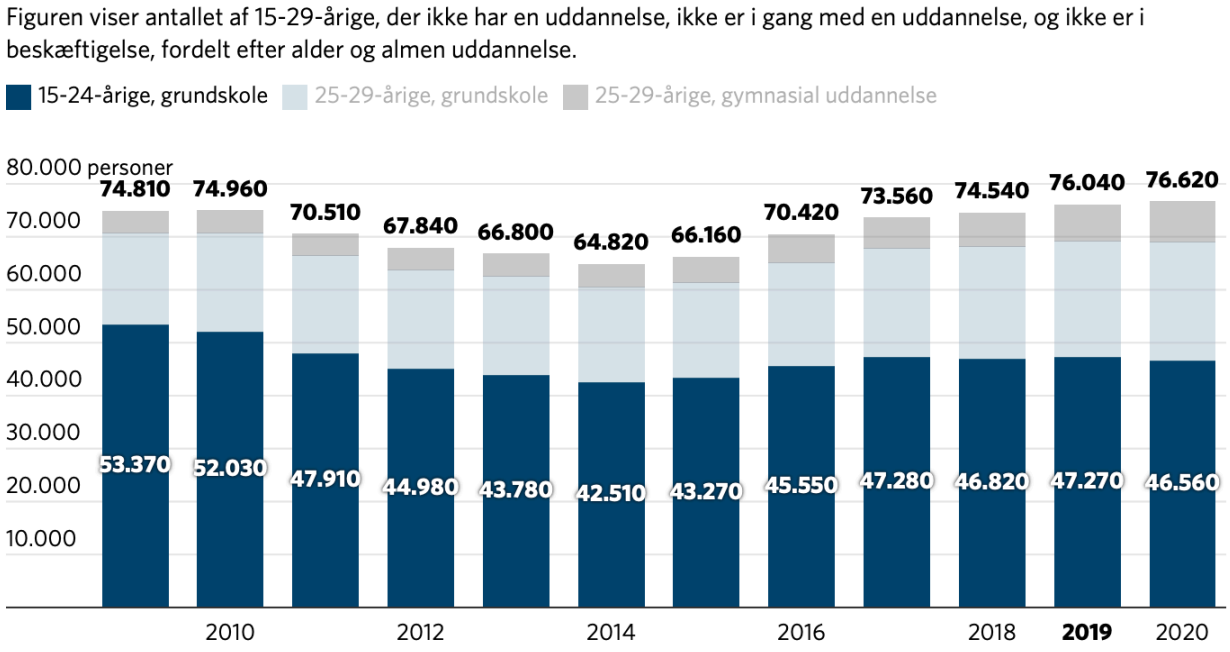
- Samlet set er det 7,6 pct. af de unge mellem 18-29 år, som er uden uddannelse og beskæftigelse, og som ikke er i gang med en uddannelse.

- Blandt de 15-19-årige uden uddannelse og beskæftigelse har knap halvdelen ikke opnået mindst 02 i Dansk eller Matematik ved afgangsprøven i 9. klasse.

Ifølge Arbejderbevægelsens Erhvervsråd er der store regionale forskelle at spore i tendenserne. Blandt de unge mellem 18-29 år, der er vokset op nord for København eller i Vestjylland, er kun 4-6 pct. uden uddannelse eller beskæftigelse og ikke i gang med en uddannelse. På Syd- og

[1] Regeringen (2022): Ansvar for Danmark, s. 19-20.
[2] Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2021): 76.600 unge er uden uddannelse og arbejde.

Vestsjælland er det op mod 10 pct. af de 18-29-årige, som er uden uddannelse eller beskæftigelse og ikke i gang med en uddannelse.



Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2024), s. 3.

I forlængelse heraf viser en ny analyse[3] fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd en kraftig stigning i antallet af studenter under 30 år, der hverken er færdige med eller i gang med en videregående uddannelse fem år efter deres studentereksamen:

- På ni år er der blevet flere end 12.000 flere studenter under 30 år, der hverken er færdige med eller i gang med en videregående uddannelse fem år efter deres studentereksamen. Det samlede antal er i dag 27.000 ufaglærte studenter under 30 år.

- En fremskrivning anslår, at stigningen vil fortsætte i de kommende år, og at der vil være 37.000 ufaglærte studenter under 30 år i 2028, dvs. en stigning på ca. 10.000 personer på fem år.

- Gennem de seneste ni år er andelen af studenter, der holder tre sabbatår eller mere, fordoblet. Omkring fire ud af 10 studenter fra 2020-årgangen er stadig ikke i gang med en uddannelse to år og en sommerferie efter deres studentereksamen.

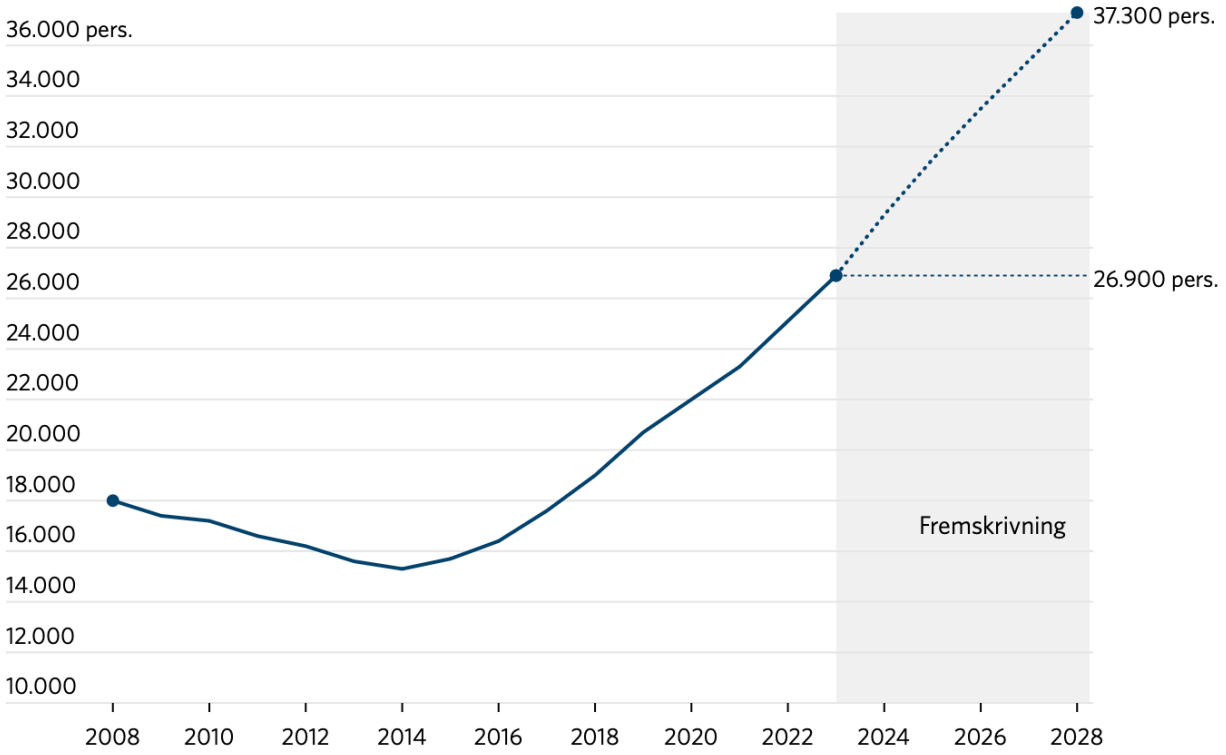
[3] Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2024): Rekordmange unge er uden uddannelse – og rekordernes tid er næppe forbi.

- Andelen af en årgang, der går direkte videre til en uddannelse efter deres studentereksamen, er faldet fra 26 pct. i 2012 til 10 pct. i 2023.

- Ufaglærte studenter risikerer at stå i en skrøbelig position på arbejdsmarkedet, og deres indkomst er markant mindre end indkomsten hos deres faglærte jævnaldrende.

- Fagligt svage studenter er i størst risiko for at forblive ufaglærte.

Figuren viser udviklingen i antallet af studenter under 30 år, der hverken er i gang med eller har fuldført en erhvervskompetencegivende uddannelse, mindst fem år efter studentereksamenen.



Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2024), s. 3.

I analysen fra 2024 viser Arbejderbevægelsens Erhvervsråd ikke udviklingen for antallet af ufaglærte studenter fordelt pr. region. Danmarks Statistik har dog tidligere påpeget, at studenterne i Region Sjælland har det laveste karaktergennemsnit[4]. Dermed kan det antages, at studenter i Region Sjælland er i størst risiko for at ende som ufaglærte studenter med risiko for at ende i en skrøbelig situation på arbejdsmarkedet og/eller have en markant lavere indkomst end deres faglærte jævnaldrende.

[4] Danmarks Statistik (2022): Studenter sprænger karakterskalaen.

Projektet har adresseret denne udfordring med et særligt fokus på detailbranchen på to måder:

1. Projektet har igangsat en målrettet vejledningsindsats inden for detailbranchen – en branche, som er kendt for at gøre brug af ufaglært arbejdskraft i gruppen af "unge voksne" i særligt høj grad. Gruppen har vist sig vanskelig at motivere til videre uddannelse med forhøjet risiko for ledighed ved negativ konjunkturudvikling eller ved strukturelle forandringer inden for branchen.

2. Projektet har igangsat en målrettet vejledningsindsats i forhold til en ungegruppe, der har deres første erfaringer med arbejdsmarkedet og er tilknyttet uddannelse via deres job inden for detailsektoren. I forhold til denne gruppe vil der være mulighed for at styrke koblingen mellem job og uddannelse samt introducere betydningen af uddannelse og livslang læring – også i tilfælde af senere brancheskift.

Projektet er gennemført i perioden fra primo januar 2024 og er afsluttet i december 2024. Det er gennemført i samarbejde med regionale repræsentanter fra Dagrofa og Salling Group.

Projektets grundlæggende hypotese

Udgangspunktet for projektet er en hypotese om, at detailbranchens udfordringer med rekruttering, fastholdelse og motivering af unge til uddannelse i høj grad skyldes en afkobling mellem arbejdet og uddannelse. De unge ser og anerkender ikke relevansen af uddannelse *i* deres arbejde, og de oplever det heller ikke relevant *for* deres arbejde.

Derfor er det projektets videre hypotese, at der er et behov for at styrke den praksisbaserede vejledning, hvor der lægges særligt vægt på at tydeliggøre, hvordan en arbejdspraksis kan være meriterende i forhold til en erhvervsuddannelse, herunder at skabe sammenhæng mellem arbejde og uddannelse. Det antages, at det med afsæt i den praksisbaserede vejledning vil være muligt at motivere en stor gruppe af de unge, som er ansat i detailbranchen til at gennemføre en brancherelevant eller en anden erhvervsuddannelse. Dermed reduceres antallet af unge, der ender som ufaglærte med en øget risiko for ledighed.

I projektet lægges der vægt på en anerkendende og inkluderende tilgang, hvis effekt er forskningsmæssigt dokumenteret[5]. Der lægges blandt andet vægt på følgende:

- At give de unge viden og kompetence til at træffe et valg.
- At styrke de unges selvtillid, kompetencer og tillid til egne handlemuligheder.

[5] Noemi Katznelson & Anne Görlich (2017): Hvordan skaber man motivation for uddannelse hos unge?

- At muliggøre netværksdannelse.
- At fjerne sten på vejen ved at løse konkrete problematikker for de unge.
- At ruste de unge fagligt til at påbegynde og gennemføre en uddannelse.

Formål med projektet

Formålet med projektet indebærer tre perspektiver:

1. Der skal udvikles og afprøves modeller for vejledning, som kan anvendes ved karriere- og uddannelsesvejledning af unge ufaglærte i detailbranchen. Denne praksisbaserede vejledning vil være knyttet direkte til den unges arbejdsplads, og der vil blive lagt særlig vægt på meriterende arbejdserfaringer samt betydningen for en "fra-ufaglært-til-faglært"-tematik. Vejledningen vil ske i et samarbejde mellem ZBC som uddannelsesinstitution og ledere i detailbranchen med et dagligt personaleansvar.

2. Det er målet, at antallet af unge, som fastholdes i job eller påbegynder en brancherelevant eller anden erhvervsuddannelse, øges med mindst 20 pct. på baggrund af den gennemførte vejledning.

3. Erfaringerne fra projektet skal beskrives og formidles til andre brancheområder med tilsvarende udfordringer, eksempelvis hotel- og restaurationsbranchen.

Projektets målgruppe

Projektet henvender sig primært til en gruppe af unge medarbejdere i detailbranchen, som har følgende karakteristika:

- Er i aldersgruppen mellem 18-30 år.

- Er ufaglærte, men for en stor gruppes vedkommende (ca. 20 pct.) med en gymnasial baggrund.

- Definerer deres aktuelle ansættelse som periodisk og provisorisk uden at have en klar forestilling om deres videre uddannelsesforløb eller karriere.

- Er i højrisiko for at ende som permanent ufaglærte og dermed også i forhøjet risiko for ledighed ved konjunkturnedgang eller strukturelle ændringer i detailbranchen.

Projektet skulle inddrage 100 unge fra denne gruppe i projektets vejledningsaktiviteter. Der har i alt deltaget 80 unge fra de to organisationer, da det kun har været muligt at indhente 30 deltagere fra Dagrofa.

Sekundært retter projektet sig mod ledere i detailbranchen med et dagligt personaleansvar for ungegruppen skitseret ovenfor.

Projektets organisering

Projektet blev oprindeligt organiseret med en styregruppe, en udviklingsgruppe og en referencegruppe. På grund af personsammenfald blev styregruppen og referencegruppen lagt sammen i juni 2024.

Herefter har der været følgende ansvarsfordeling mellem styregruppen og udviklingsgruppen:

- Styregruppen er overordnet ansvarlig for, at projektet gennemføres i overensstemmelse med aktivitets-, tids- og ressourceplanen for projektet. Derudover drøftes projektets resultater løbende med henblik på justering og tilpasning til detailbranchen. I styregruppen deltager to ledelsesrepræsentanter fra ZBC, to ledelses-/uddannelsesrepræsentanter fra hhv. Dagrofa og Salling Group, repræsentanter fra relevante faglige organisationer, A-kasser samt det Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR). Projektlederen refererer til styregruppen.

- Udviklingsgruppen er ansvarlig for udviklingen af et praksisbaseret vejledningskoncept, som er målrettet til de unge medarbejdere i detailbranchen. Resultatet af udviklingsgruppens arbejde drøftes i projektets styregruppe.

Projektets metodiske overvejelser

I dette afsnit redegøres der for de metodiske overvejelser gennem projektet, herunder hvordan der er indsamlet data til udvikling af projektets vejledningsmodeller og evaluering.

Projektets hovedaktiviteter

Projektet er baseret på fire hovedaktiviteter, som har fundet sted i projektperioden fra januar 2024-december 2024.

Hovedaktivitet 1 Januar-marts 2024	Kortlægning af uddannelsesmæssige og jobrelaterede problemstillinger i målgruppen med særligt fokus på de unges selvoplevede virkelighed og deres begrundelser for prioriteringer mellem uddannelse og arbejde. Der indgås samarbejdsaftaler og udviklingsfællesskaber med deltagende virksomheder. Evaluering af hovedaktiviteten er beskrevet i rapportens analysedel 1 og 2.
Hovedaktivitet 2 April-juni 2024	På baggrund af kortlægningen fra hovedaktivitet 1 udvikles to vejledningsmodeller, som anvendes mellem ZBC og de deltagende virksomheder. Udviklingsarbejdet initieres af en gruppe af undervisere og konsulenter internt i ZBC. Resultaterne drøftes løbende i projektets styregruppe. Interne ressourcepersoner i samarbejdsvirksomhederne opkvalificeres til at anvende den udviklede vejledningsmodel. Evalueringen af hovedaktiviteten er beskrevet i rapportens analysedel 3.
Hovedaktivitet 3 August-november 2024	De udviklede modeller afprøves i virksomhederne. Evalueringen af hovedaktiviteten er beskrevet i rapportens analysedel 4. Som metode er der anvendt virkningsevaluering, som der redegøres for i det efterfølgende afsnit.
Hovedaktivitet 4 November-december 2024	Projektet evalueres på baggrund af projektets effektkæde. Projektets resultater forankres og formidles som afsæt for at anvende erfaringer inden for andre brancher, der oplever lignende udfordringer. Evalueringen af hovedaktiviteten sker gennem denne projektrapport, og anbefalinger til videre arbejde er opsummeret i rapportens sidste afsnit.

Virkningsevaluering

Region Sjælland har tilskyndet, at evalueringen af projektet skulle ske som en virkningsevaluering[6]. Det er en teoribaseret evalueringsform, der forsøger at forbinde projektets proces med den effekt, som målgruppen af unge ansatte i detailbranchen oplever. Ved hjælp af metoden kan det undersøges, hvordan og under hvilke omstændigheder en indsats virker.

Virkningsevalueringen har bestået af følgende initiativer:

- Der er udarbejdet en indledende spørgeskemaundersøgelse til at sætte fokus på de unges selvoplevede virkelighed i forhold til deres arbejde og uddannelsesvalg.

- Der er afholdt fire gruppeinterviews i virksomhederne, hvor 16 unge er blevet interviewet i fire hold omkring deres job- og uddannelsesvalg samt ønsker til fremtiden. Gruppeinterviewet havde en varighed af 30 minutter pr. gruppe. Spørgsmålet er blevet stillet via *fishbowl*-metoden og faciliteret af en deltager fra projektet. De fire gruppeinterviews blev optaget og efterfølgende transskriberet. Det vurderes, at der var en meget åben dialog under interviewene. Ved *fishbowl*-metoden kan det dog ikke undgås, at den første, som svarer, sætter rammen for de efterfølgende svar. I forlængelse af gruppeinterviews med de unge ansatte er der gennemført interviews med en daglig leder fra Salling Group, Bilka Næstved.

- Der er udarbejdet en afsluttende spørgeskemaundersøgelse, som bygger videre på erfaringerne fra den første spørgeskemaundersøgelse og gruppeinterviews. Undersøgelsen viser virkningen af projektet i målgruppen.

Leverancer

Projektet har resulteret i følgende leverancer:

1. En projektplan for vejledning af 80 unge med særligt fokus på, hvordan dokumenterede arbejdserfaringer kan være meriterende i forhold til en erhvervsuddannelse. Målet er at fastholde de unge i deres aktuelle job med et fremadrettet uddannelsesperspektiv inden for erhvervsuddannelsessystemet.

2. Der udvikles modeller, som kan anvendes ved karriere- og uddannelsesvejledning af unge ufaglærte direkte i en arbejdspraksis. I modellerne lægges der særligt vægt på at tydeliggøre de uddannelsesmeriterende erhvervserfaringer, der har betydning for ”fra-ufaglært-

[6] Peter Dahler-Larsen (2018): Evaluering af projekter.

til-faglært”-problematikken, herunder at styrke koblingen mellem arbejde og uddannelse over for de unge.

3. Etablering af nye samarbejdsfora mellem ZBC på den ene side og uddannelsesansvarlige i detailbranchen på den anden side med henblik på, at virksomhedssiden kan støtte aktivt og kvalificeret op omkring den praksisbaserede vejledning.

Analysedel 1: Kortlægning af problemstillinger

I dette afsnit redegøres der for de uddannelses- og jobrelaterede problemstillinger, som opleves i branchen. Primo 2024 blev der indgået samarbejdsaftaler med Dagrofa, repræsenteret gennem filialer fra Meny, Spar, Min Købmand og Let-køb, samt Salling Group, repræsenteret gennem Bilka Næstved. Afsnittet er baseret på interviews med 16 unge medarbejdere og fire ledere (to fra hver koncern), som er udført i maj 2024. Der er særligt fokus på de unge medarbejderes selvoplevede virkelighed samt deres begrundelser for prioritering af uddannelses- og karrierevalg. Organisationernes opbygning præsenteres i analysedel 2.

De unge medarbejderes oplevelser med uddannelses- og karrierevalg

De unge medarbejdere i projektet er generelt blevet motiveret til at vælge deres nuværende job i detailbranchen på grund af deres behov for forandring fra en uønsket situation på et tidligere job, mere menneskelig interaktion og for at være en del af et fællesskab på arbejdspladsen. I interviewet bliver det påpeget, at ansættelsen i detailbranchen har været baseret på tilfældigheder kombineret med kort afstand til arbejdspladsen.

> *"Jeg startede også, fordi det var et fritidsarbejde, jeg skulle finde, og så var mine forældre fortalere for, at der i sådan en stor virksomhed ville være mange unge medarbejdere, og så ville man få et godt fællesskab. (…) Det er nemt at komme af med vagter, hvis man skal et eller andet, fordi vi er mange unge, man kan bytte med."*
>
> *Ung ufaglært medarbejder i detailhandlen*

I interviewet nævnes en række barrierer for uddannelses- og karrierevalg, der spænder mellem sociale og personlige udfordringer. Blandt de sociale udfordringer vejer frygten for social isolation, herunder at skulle starte alene i et nyt uddannelsesmiljø, tungt. De personlige udfordringer er mere diversificerede og tager afsæt i blandt andet frygten for at fejle og vælge forkert, mangel på selvdisciplin, modstand mod akademisk og bogligt arbejde.

Interviewpersonerne har generelt forskellige holdninger til uddannelse og læring. Nogle interviewpersoner foretrækker en uddannelse med et meget specifikt fokus, der giver dem færdigheder direkte relateret til deres karriere. Der er generelt enighed om, at uddannelse er nyttigt, men nogle interviewpersoner giver også udtryk for muligheden for at opbygge en karriere uden formel uddannelse og kun ved at erhverve sig praktisk erfaring.

”Jeg kan da tydeligt huske folkeskolen, og man fik bare smidt noget i hovedet. Hvis ikke du fik en uddannelse, så blev du aldrig til noget. (…) Jeg synes, at man kan mange ting uden uddannelse. Selvfølgelig kan man komme højere op, (…) men jeg synes, at det er en lille smule overvurderet.”

Ung ufaglært medarbejder i detailhandlen

Interviewpersonerne forstår karriere i et perspektiv præget af personlig og professionel vækst. De sætter pris på et godt arbejdsmiljø, og karrieren bruges til at opnå større ansvar og bedre færdigheder. De ønsker et meningsfuldt og udviklende arbejde, så de ikke ender i en fastlåst position uden udvikling.

Interviewpersonerne påpeger, at arbejde inden for detailbranchen er værdifuldt på grund af den brede anvendelighed af færdighederne og de personlige udviklingsmuligheder, som arbejdet tilbyder. Nogle interviewpersoner forklarer, at der ikke er en kobling mellem deres arbejde i detailhandlen og deres uddannelsesmæssige ambitioner, men flere erkender, at de kan opnå færdigheder og erfaringer, som kan have stor værdi senere i deres karriere.

Derudover har interviewpersonerne forskelligt syn på, i hvor høj grad økonomi påvirker deres uddannelses- og karrierevalg. I interviewet gives der udtryk for en frygt for økonomisk nedgang ved at overgå fra en fast månedsløn til en SU, der muligvis ikke dækker de basale behov. Der gives også udtryk for uddannelse som en investering, hvor muligheden for et studiejob er med til at opretholde en økonomisk stabilitet. Endelig gives der udtryk for en bekymring for at fejle i deres uddannelsesvalg, og at de derigennem kommer til at have for få SU-klip, hvis de vælger en forkert uddannelse.

”Jeg overvejer et (sabbatår) mere, men det er kun på grund af det nye SU-klippekort. Så kan man ikke bare skifte uddannelse, som man vil. Man har ligesom kun et semester til at finde ud af, hvad man vil.”

Ung ufaglært medarbejder i detailhandlen

Flere interviewpersoner har haft mere end et års sabbatperiode, ofte 3-5 år. Interviewpersonerne anser sabbatperioden som en vigtig periode med mulighed for personlig vækst og udvikling, som kan bruges til at finde sig selv og udforske forskellige karrieremuligheder.

Interviewpersonerne har varierende oplevelser med vejledning i forhold til uddannelsesmuligheder. En del har haft positive oplevelser med vejledningen, som primært har været gruppebaseret, mens andre ville ønske, at vejledningen havde været mere personlig eller bedre timet. Sidstnævnte er især relateret til et udskudt uddannelsesvalg på grund af sabbatår, hvormed den tidligere vejledning på ungdomsuddannelsen er blevet glemt.

> *"Jeg tog det ikke så meget til mig igen, fordi jeg vidste godt, at jeg skulle have sabbatår. Jeg vidste godt, at jeg ikke lige havde så travlt med at finde ud af det. Selvfølgelig hørte jeg på, hvad de sagde, men det var ikke fordi, jeg søgte ind."*
>
> *Ung ufaglært medarbejder i detailhandlen*

Generelt giver flere interviewpersoner udtryk for, at de kunne have draget fordel af mere dedikeret og individuelt rettet vejledning for at kunne navigere i deres uddannelsesvalg. Flere af deltagerne har oplevet, at vejledningen i folkeskolen var meget ensidig og med fokus på gymnasiale uddannelser, og at fokus på erhvervsuddannelser har været mangelfuldt. I forhold til et kommende uddannelsesvalg føler interviewpersonerne sig generelt godt informerede, men en del føler stadig behov for afklaring for at kunne træffe den endelige beslutning. Dette behov er opstået på baggrund af en følelse af at være overvældet af valgmuligheder.

Interviewpersonerne anvender UG.dk samt støtte og vejledning fra tidligere studievejledere for at kunne navigere i valgene. Selvom interviewpersonerne føler sig alene i deres uddannelsesvalg, oplever de støtte fra venner, familie og kolleger. En del er påvirket af omgivelsernes forventninger, men ønsker at finde deres egen vej.

Ledernes oplevelser med uddannelses- og karrierevalg

I forlængelse af de gennemførte interviews med de unge medarbejdere er deres ledere i Dagrofa og Salling Group blevet spurgt ind til udfordringerne i forhold til ufaglært arbejdskraft og uddannelse inden for detailbranchen. Besvarelserne fra fire ledere (to fra hver koncern) er sket skriftligt på en række spørgsmål fremsendt af ZBC.

Blandt fordelene ved ansættelse af ufaglært arbejdskraft påpeger lederne, at det kan være en omkostningseffektiv arbejdskraft, og at de unge medarbejdere generelt tilfører mangfoldighed til arbejdsstyrken. Udfordringerne kan være, at de unge medarbejdere har behov for særlig træning og

opfølgning på håndtering af mere komplekse opgaver. Lederne føler sig allerede godt klædt på til at vejlede de unge om deres videre uddannelse[7].

Virksomhederne har allerede en praksis i gang på arbejdspladsen, hvor man opfordrer de unge ufaglærte medarbejdere til videre uddannelse. Uddannelsesmuligheder formidles primært gennem den daglige kontakt med de unge medarbejdere, men også gennem digitalt materiale. De unge medarbejdere bliver generelt supporteret gennem en individuel tilgang med fokus på den enkeltes behov og ambitioner. Der bliver lagt stor vægt på onboarding og ansvarsfordeling. Lederne vurderer, at vejledningens succes kan måles i forhold til fuldførelse af uddannelse, karriereudvikling og generel trivsel på arbejdspladsen.

Flere ledere er stødt på udfordringer i forbindelse med vejledningen af de unge. De fremhæver især økonomiske, sociale og personlige udfordringer. Blandt de personlige udfordringer forklarer lederne, at flere unge mangler selvtillid og er forvirrede omkring deres valg af uddannelse.

> *"Derfor kræver det et stort arbejde at arbejde med dem, når de er unge hos os: Give dem tryghed, sikkerhed, venskab, frihed og få deres verden til at falde på plads."*
>
> *Leder i detailhandlen*

Med andre ord har lederne en fornemmelse af, at arbejdet med de unge ikke kun omfatter vejledning om uddannelses- og karrierevalg, men også et socialt aspekt om at gøre de unge mere robuste og hjælpe dem til at skabe et helhedsorienteret verdensbillede.

Der er forskel på, hvorvidt lederne samarbejder med uddannelsesinstitutioner i forhold til vejledning af de unge. En leder nævner, at han samarbejder med flere uddannelsesinstitutioner og eksterne partnere, mens en anden nævner, at der næsten ikke eksisterer et samarbejde med uddannelsesinstitutioner eller kommunen.

Delkonklusion: Kortlægning af problemstillinger

Sammenfattet kan det pointeres, at virksomhederne i projektet allerede gør noget for medarbejderne i forhold til uddannelse og karrierevalg, men uden en systematisk vejledning. Der er primært fokus på interne uddannelsesudbud og i varierende grad på samarbejde med uddannelsesinstitutioner. Indsatsen er målrettet virksomhedernes elevgrupper, og der findes ikke lignende tilbud til de ufaglærte medarbejdere.

[7] Dette nuanceres i analysedel 2.

De unge er en diversificeret gruppe, der har det fællestræk, at de har holdt en længere sabbatperiode, ofte i 3-5 år. Deres motivation og barrierer for videre uddannelse strækker sig fra personlige og sociale udfordringer til økonomiske udfordringer. Flere påpeger, at de tidligere har modtaget vejledning, men at de ville ønske en bedre timing for vejledningen, da den først er blevet relevant senere. De unge nævner ikke, hvorvidt de ser deres ansættelse i detailbranchen som provisorisk eller som en reel mulighed for deres karrierevalg. Alle anerkender dog den erhvervsmæssige kompetenceudvikling, som de får igennem arbejdet i detailbranchen.

Analysedel 2: Beskrivelse af deltagervirksomhederne

I dette afsnit beskrives de deltagende virksomheder i projektet. Afsnittene om virksomhederne er baseret på informationer fra de respektive koncerners hjemmesider. Efter beskrivelserne redegøres der for samarbejdet med virksomhederne og deres engagement i projektet.

Om Dagrofa

Dagrofa er en decentraliseret koncern bestående af selvejende købmænd inden for kæderne Meny, Spar, Min Købmand, Letkøb, Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice. Som helhed opererer koncernen inden for tre forretningsområder, detail, grossist og foodservice. Koncernen er ejet af NorgesGruppen (49%), KFI Erhvervsdrivende Fond (42%) og købmændene (9%)[8].

Dagrofa beskriver, at koncernen er en arbejdsplads med mange forskellige mennesker med stærke holdninger og individuelle kompetencer. Den mission, der binder medarbejderne sammen, er at skabe madoplevelser for mennesker. I Dagrofa-koncernen arbejdes der nationalt, men tænkes lokalt. Den lokale handlekraft tæt på kunderne er et nøgleelement i driften af detailhandlen og foodservice[9].

Dagrofa-koncernen tilbyder fem forskellige elevuddannelser inden for salgsassistent, gourmetslagter-/delikatesselev, foodservice, servicekontor eller i Dagrofa Logistik. Alle elevprogrammerne er skræddersyede til elevens funktion og giver samtidig et bredt indblik i koncernen[10]. Der findes ingen tilsvarende programmer for ufaglærte ansatte.

Rekruttering til Dagrofa sker enten gennem koncernens rekrutteringsportal på hjemmesiden eller via den lokale købmand. Når man som ny medarbejder får tilsendt sin ansættelseskontrakt, modtager man samtidig Dagrofas personalehåndbog i elektronisk form, som beskriver de praktiske forhold om Dagrofa som arbejdsplads. Alle medarbejdere gennemfører et introduktionsforløb i den første tid af ansættelsen, som er målrettet de opgaver, den nye medarbejder skal varetage. Der er løbende kontakt til den nærmeste leder, især i de første tre måneder, hvor der finder en række opfølgningssamtaler sted[11].

Om Salling Group

I sammenligning med Dagrofa er Salling Group en centraliseret koncern, der omfatter Bilka, Føtex, Netto, BR og Salling varehuse. Målet for koncernen er at gøre hverdagen lettere for kunderne og

[8] dagrofa.dk/om-dagrofa/organisation/
[9] dagrofa.dk/om-dagrofa/vores-maade/
[10] dagrofaelev.dk
[11] dagrofa.dk/karriere-2/rekruttering/

give dem en god indkøbsoplevelse i den fysiske butik eller i den digitale handel[12]. I projektet er Salling Group repræsenteret gennem Bilka Næstved.

Salling Group arbejder for at forbedre hverdagen gennem jobmuligheder på alle uddannelsesniveauer. Koncernen beskriver sig selv som en mangfoldig arbejdsplads med plads til mennesker, der har brug for lidt ekstra hjælp til at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Alle medarbejdere i Salling Group, uanset funktion, får en grundig opstart med et introduktionsforløb, som er tilpasset den enkelte medarbejder. Gennem forløbet får den enkelte medarbejder introduktion til virksomheden, kæden, butikken og den enkelte afdeling. Forløbet er suppleret med en digital medarbejderhåndbog[13].

Salling Group tilbyder seks forskellige elevuddannelser inden for elitebager, gourmetslagter, gourmetslagter med speciale i delikatesse, management trainee, salgselev og retail manager.[14] Ligesom i Dagrofa findes der ingen målrettet indsats til uddannelse og fastholdelse af ufaglært arbejdskraft.

Om samarbejdet med virksomhederne

På baggrund af den interviewgenererede viden (analysedel 1) og samarbejdet med virksomhederne (analysedel 2) er der i projektet blevet udarbejdet to modeller, der skal klæde lederne i detailbranchen på til at varetage en mere systematisk og målrettet vejledning af de unge ufaglærte medarbejdere, som ikke er i et elevprogram. Disse modeller præsenteres i rapportens analysedel 3.

For at introducere modellerne blev det ved et styregruppemøde i maj 2024 besluttet at afholde et webinar for virksomhedens ledere med personaleansvar. På webinaret, som blev afholdt i august 2024, blev lederne undervist i vejledning mod detailuddannelsen med fokus på meriterende arbejdsopgaver. Webinaret beskrev behovet for vejledning i virksomhederne, de to modeller, introduktion til realkompetencevurdering, meriterende AMU-forløb inden for detailbranchen, skoleforløb for en ansat, implementering samt introduktion af konsulent som virksomhedernes ene indgang til ZBC. På webinaret deltog tre repræsentanter fra Dagrofa, mens resterende samarbejdspartnere har fået tilsendt webinaret som videooptagelse.

Det blev efterfølgende aftalt, at Dagrofa skulle afprøve Model 1, mens Salling Group skulle afprøve Model 2, jf. de to modeller præsenteret i analysedel 3. Implementeringen af modellerne er beskrevet i analysedel 3.

[12] sallinggroup.com/om-os/formaal
[13] sallinggroup.com/job/en-god-start
[14] sallinggroupelev.dk

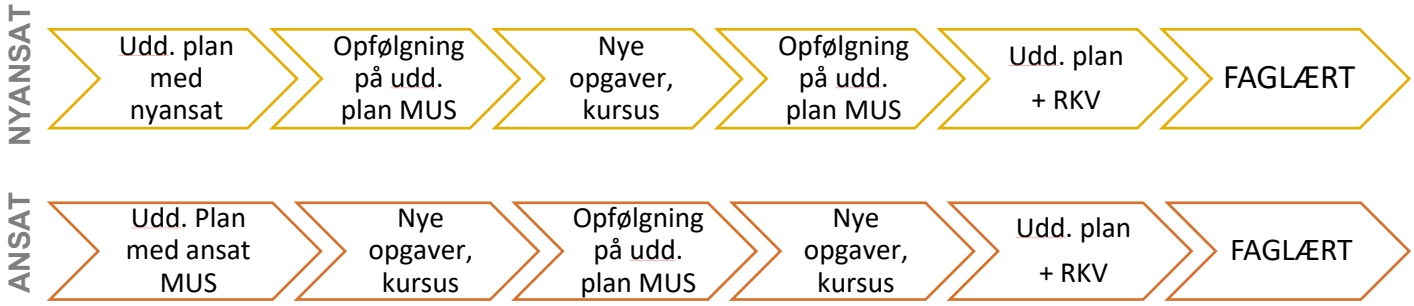
Organisationerne har taget begge modeller til sig, dog ikke i den rene form, som er skitseret i analysedel 3. I Bilka Næstved skyldes det, at optagelsen fra webinaret blev sendt til lederne, og at en del ledere begyndte at anvende den uden at registrere det eller give de unge medarbejdere fyldestgørende informationer om forløbet. Det skabte en hybrid mellem de to modeller, hvor vejledning hos nærmeste chef (Model 1) kom før vejledning gennem ZBC (Model 2). I Dagrofa har der været udfordringer med afprøvningen på grund af pludselig sygdom i HR-ledelsen, og nye ansvarlige skulle udpeges til projektsamarbejdet. Det har givet udfordringer i implementeringen, som berøres yderligere i analysedel 3 og 4.

Analysedel 3: Udvikling af vejledningsmodeller

I dette afsnit redegøres der for de to udviklede modeller, som er blevet afprøvet i virksomhederne. De to modeller er udviklet med henblik på at støtte lederen i det daglige vejledningsarbejde, sikre en systematisk vejledning af unge ufaglærte medarbejdere samt et tæt samarbejde mellem ZBC som uddannelsesinstitution og virksomhederne.

Model 1: Strategisk vejledning i virksomheden foretaget af daglig leder

Den første model tager afsæt i den gode relation mellem den unge medarbejder og dennes leder. Der er udviklet to spor i modellen. Det første spor er målrettet nyansatte, mens det andet spor er målrettet ansatte, som har været i virksomheden i nogen tid, uden at der er blevet lagt en uddannelsesplan. Begge spor sigter på, at den unge kan opnå en EUV1 ved en realkompetencevurdering (RKV) efter det fyldte 25. år.



Vejledningsmodel 1, udviklet af ZBC (2024).

Som beskrevet på webinaret i august 2024 arbejdes der strategisk med vejledningen for at udarbejde langsigtede planer for den unge medarbejders uddannelse og udvikling. Modellen tager udgangspunkt i "Oplæringsplan Detail", hvor alle detailrelaterede erhvervskompetencer noteres i uddannelsesplanen, herunder også de kompetencegivende AMU-kurser, som den unge medarbejder har taget. Virksomhedens ledere har én indgang til ZBC via en konsulent. Ved behov for realkompetencevurdering tilmeldes den unge medarbejder via hjemmesiden.

Model 2: Vejledning med fællesmøder i virksomheden foretaget af ZBC

Den anden model bygger på et strategisk samarbejde mellem virksomheden og ZBC, hvor en vejleder og en konsulent fra ZBC forestår vejledningen ude i virksomheden. Vejledningen planlægges sammen med virksomheden og kortlægges i et årshjul.

Ved fællesmøderne mellem de unge medarbejdere og ZBC lægges der vægt på at fortælle om mulighederne for merit efter det fyldte 25. år, og hvad merit kan bruges til i forbindelse med en uddannelse som faglært inden for detailbranchen. Herefter tilbydes individuel vejledning, alternativt i små grupper, når den unge medarbejder har behov eller ønsker det. På sigt er der mulighed for

at kombinere denne model med Model 1, hvor oplæringsplanen bruges som et centralt element i samtalerne mellem lederen og den unge medarbejder. Virksomhedens ledere har én indgang til ZBC via en konsulent. Ved behov for realkompetencevurdering tilmeldes den unge medarbejder via hjemmesiden.

Implementering af modeller

Samarbejdet med de to koncerner har indledningsvist været meget udviklende for projektet, men undervejs er der i begge koncerner opstået en række udfordringer med afprøvningen af de to modeller.

Implementering i Dagrofa

I samarbejdet med Dagrofa-koncernen har der i projektets tre første faser været et grundigt og effektivt samarbejde om projektet. Der har været god respons fra lederne i koncernen, som har udvist stor interesse for projektet og deltaget i webinaret. I projektets fjerde fase er der opstået udfordringer på grund af pludselig sygdom i HR-ledelsen. Opgaven med at afprøve Model 1 blev overgivet til to repræsentanter fra Dagrofas HR-afdeling på Sjælland, hvilket har medført ekstra arbejdsopgaver for dels at forklare projektets opbygning, gennemførelse og tanker bag modellerne, dels for at "sælge" idéen om den strategiske vejledning ude i butikkerne.

Ovennævnte udfordringer med implementeringen af modellerne har medført en yderligere udfordring i forhold til at få registreret det nødvendige antal deltagere i projektet. På trods af opfølgninger fra ZBC er det kun lykkedes at få registreret 30 deltagere fra Dagrofas butikker på grund af sygdom og omorganisering hos Dagrofa. Data fra Dagrofa indgår ikke i evalueringsrapporten, da data for de 30 deltagere først er indhentet efter deadline for afrapporteringen. På baggrund af erfaringerne fra samarbejdet og dialogen med repræsentanter fra Dagrofa vurderes det ikke, at data fra Dagrofa ville rykke markant ved rapportens konklusioner.

Implementering i Salling Group

Salling Group, Bilka Næstved valgte i første omgang at arbejde med Model 1, da de vurderede, at det kunne spare tid for mellemlederne, der ifølge deres udsagn ofte føler et tidsmæssigt pres i organisationen.

Det viste sig, at Bilka Næstved ikke havde afsat de nødvendige ressourcer til at afvikle Model 1, og derfor blev Model 2 implementeret. Bilka Næstved accepterede, at uddannelseskonsulenter fra ZBC mødte op i deres kantine for at vejlede de unge medarbejdere om uddannelse og karriere. Dette skete ikke ved fællesmøder som oprindeligt tiltænkt, men gennem korte, individuelle samtaler. Uddannelseskonsulenterne fik kontakt til 43 unge medarbejdere, der fik uddannelsesvejledning, information om muligheden for merit og derved en alternativ vej til at blive faglært inden for detailbranchen. Parallelt med ovenstående proces har optagelsen fra webinaret i august cirkuleret

blandt lederne i Bilka Næstved. Det har betydet, at en del ledere allerede havde påbegyndt vejledningen af de unge medarbejdere uden at registrere det som en del af projektet. Dermed er der opstået en hybrid mellem Model 1 og Model 2.

Generelt om implementeringen

Overordnet set har både tidsmæssige og organisatoriske faktorer forsinket afprøvningen hos begge samarbejdspartnere. I relation til fremtidige projekter er det derfor vigtigt, at fasen for afprøvning imødekommer implementeringsudfordringerne på to parametre:

1. Tid: Som feedback har ZBC fået positiv respons på de to modeller, og at de fremover vil blive anvendt som værktøjer i rekrutteringsprocessen. I forbindelse med dette projekt har det dog været for ambitiøst at forvente, at implementeringen kunne ske på få måneder. Et fremtidigt projekt bør derfor afsætte bedre tid til implementeringen for at opnå en effekt i målgruppen blandt de unge medarbejdere.

2. Organisation: I fremtidige projekter er det essentielt, at der skabes en mere robust organisation og forankring af afprøvningen i virksomhederne. Dette vil være med til at sikre ledernes engagement, ejerskab og indflydelse på projektet. Samtidig skal det være med til at sikre, at ZBC's vejledningsmodeller bliver anskuet som supplement til allerede eksisterende initiativer.

Analysedel 4: Afprøvning af vejledningsmodeller

I perioden fra august til november 2024 skulle modellerne afprøves i de to deltagende koncerner. Som tidligere nævnt er implementeringen blevet udfordret af en tidsmæssig og en organisatorisk faktor, og afprøvningen fandt reelt sted i fra uge 43-46 2024. Efter vejledningen er de unge medarbejdere blevet bedt om at besvare et spørgeskema for at evaluere vejledningen.

Efter aftale med Salling Group, Bilka Næstved, forestod ZBC individuel vejledning af de unge ufaglærte medarbejdere, jf. projektets Model 2. Afprøvningen har fundet sted over tre sammenhængende dage i uge 43, hvor uddannelseskonsulenter fra ZBC har været til stede i de ansattes frokoststue og vejledt de unge om deres muligheder i uddannelsessystemet. Udover vejledningen fra ZBC fremhæver flere af de unge (69%), at de også har modtaget vejledning om uddannelsesvalg via deres nærmeste chef. Dette skyldes, at lederne har set det optagede webinar om vejledning hos nærmeste leder, og uden at registrere det er de påbegyndt vejledningen som i Model 1, dog uden en systematiseret tilgang. Dermed er der opstået en hybrid mellem de to modeller.

På grund af sygdom i HR-ledelsen hos Dagrofa har der været udfordringer med implementeringen af de to modeller. Der er registreret det nødvendige antal deltagere for fuldførelsen af projektet, men data fra Dagrofa foreligger endnu ikke ved deadline for denne evalueringsrapport.

Nedenstående analyse undersøger derfor en hybrid mellem de to modeller, som er blevet afprøvet i Bilka Næstved, og fremhæver modellernes forskellige effekter på de unges afklaring og holdning til uddannelse.

Respondenternes profil

Respondenterne i undersøgelsen er unge medarbejdere i alderen 18-25 år, hvilket afspejler den aldersgruppe, der typisk varetager ufaglærte stillinger i detailhandlen. Respondenternes uddannelsesniveau varierer bredt. Alle har afsluttet grundskolen, mens en del har påbegyndt, men ikke nødvendigvis gennemført, en gymnasial uddannelse. Fordelingen af respondenterne på forskellige uddannelsesniveauer ser således ud:

FSA 9./10. klasse	Erhvervsuddannelse, påbegyndt	Gymnasial uddannelse	Kort videregående uddannelse
24%	6%	68%	3%

Ingen respondenter har gennemført en erhvervsuddannelse. En respondent svarer, at vedkommendes frafald på en erhvervsuddannelse skyldtes, at respondenten hellere ville tjene penge. De resterende respondenter, der ikke har gennemført en ungdomsuddannelse, angiver ikke en årsag for deres frafald.

Fordelingen af respondenterne på gymnasial uddannelse ser således ud:

HHX	HTX	STX	HF
22%	4%	61%	13%

Gruppen af unge ufaglærte medarbejdere hos Bilka Næstved skriver sig med andre ord ind i den landsdækkende tendens med et højt antal af ufaglærte studenter. Kun en respondent har gennemført en kort videregående uddannelse. Størstedelen (61%) har gennemført deres højeste uddannelse i 2023 eller 2024, hvilket viser, at de unge ufaglærte medarbejdere kun har haft en kortere sabbatperiode (under to år).

Undersøgelsen indikerer generelt, at respondenterne er på et stadie, hvor de overvejer deres fremtidige muligheder, men mangler den nødvendige afklaring og viden for at kunne træffe et velinformeret uddannelsesvalg. Det understreger ligesom ved interviewundersøgelsen præsenteret i analysedel 1, at der er et betydeligt behov for vejledning, især for at få de unge ufaglærte til at navigere i deres muligheder og forstå betydningen af uddannelse i relation til deres karriereudvikling.

Ansættelsesvarighed, arbejdstimer og motivation

Respondenternes ansættelsesvarighed varierer fra mindre end et år til over tre år, hvor en betydelig andel (60%) har arbejdet i virksomheden mellem 1-3 år. Der er stort set en ligelig fordeling mellem de respondenter, der arbejder under 30 timer om ugen (54,5%), og dem, der arbejder over 30 timer om ugen (45,5%). Flertallet af respondenterne (70%) vurderer, at deres timetal passer godt til deres nuværende behov og livssituation, mens få (3%) udtrykker ønske om færre timer.

Respondenterne arbejder inden for mange forskellige områder af virksomheden. De giver udtryk for mange forskellige motivationskilder for at blive ansat. Omtrent halvdelen (48%) er startet med et fritidsarbejde i virksomheden under deres erhvervs- eller ungdomsuddannelse, mens andre (30%) er startet i virksomheden i deres sabbatår. En mindre del (15%) er startet, da de ønskede et fast arbejde. Blandt de resterende respondenter (21%) nævnes lysten til at tjene penge, en praktikperiode, et ønske om at komme i lære samt behovet for et første job efter en sygemelding som motivationskilde for at starte arbejdet i virksomheden.

Undersøgelsen viser en vis usikkerhed hos respondenterne angående deres fremtidige valg af uddannelses- og karrieremuligheder. Størstedelen af respondenterne (69%) tænker ofte eller en del på deres fremtidige valg af uddannelse eller karriere. Den resterende del (31%) overvejer sjældent eller aldrig deres fremtidige valg af uddannelse eller karriere. Som de vigtigste faktorer på det fremtidige valg af uddannelse angiver respondenterne glæden for det kommende arbejde (74%),

interesse for uddannelsen (71%), muligheden for at gøre karriere (35%) og muligheden for at tjene mange penge (29%) som de vigtigste.

For mange af respondenterne synes valget om at tage en uddannelse at være præget af barrierer som usikkerhed om interesser (60%) og retning samt et ønske om økonomisk stabilitet (20%). Størstedelen (80%) angiver, at de er trætte af at gå i skole, mens 40% ikke kan overskue at starte på en uddannelse. Dette harmonerer med udsagnene fra interviews behandlet i analysedel 1. I undersøgelsen nævner omkring 30% af respondenterne, at de ikke føler sig tilstrækkeligt afklarede til at påbegynde en uddannelse. Endvidere angiver flere, at frygt for usikkerhed i fremtidige jobmuligheder spiller en rolle i deres tøven over for valg af uddannelse.

Sammenfattende viser data fra undersøgelsen, at mange unge er åbne over for uddannelse som en fremtidsmulighed, men at de har behov for yderligere støtte og vejledning til at navigere i deres valg og afdække mulige uddannelsesveje i relation til deres personlige, sociale og økonomiske behov. Det peger på, at en målrettet vejledning, der tager højde for både deres ønsker og bekymringer, kan være en afgørende støtte for de unges uddannelses- og karrieremæssige afklaring.

Vejledning fra nærmeste chef

Blandt respondenterne har 69% haft samtaler med deres nærmeste chef om karriere og uddannelse. Vejledningens kvalitet varierer dog betydeligt, hvilket afhænger af chefens personlige engagement og evne til at sætte sig ind i medarbejdernes situation og udviklingsbehov. Omkring halvdelen (53%) af disse respondenter føler, at vejledningen har taget udgangspunkt i deres drømme for fremtiden, mens den anden halvdel svarer afkræftende på spørgsmålet.

Af de respondenter, der har modtaget vejledning fra deres chef, vurderer 90% forløbet som ”meget godt” eller ”godt”. Som selvskrevne kommentarer fremhæver flere respondenter chefens tilgængelighed og parathed til at besvare spørgsmål som en væsentlig styrke i vejledningsformen. Som kommentar angives det også, at oplevelsen af en positiv relation til chefen som vejleder gør, at de føler sig set og hørt. Enkelte svar fra respondenterne angiver, at chefer, der engagerer sig aktivt i medarbejdernes udvikling og tager tid til at drøfte uddannelses- og karrieremuligheder, har en markant positiv effekt på deres motivation og afklaring.

10% af respondenterne oplever dog, at deres chef sjældent taler med dem om uddannelse eller fremtidsplaner. For disse unge medarbejdere resulterer chefens manglende fokus på karrierevejledning i en vedvarende usikkerhed om fremtidige muligheder, hvilket hæmmer deres motivation for at påbegynde en uddannelse. Nogle respondenter forklarer som kommentarer, at manglende dialog omkring langsigtede mål betyder, at de fortsætter i deres nuværende stilling uden at få den nødvendige afklaring om, hvordan en (branche)relevant uddannelse kunne understøtte deres fremtidige karrieremuligheder. Dette viser et behov for en mere struktureret og målrettet tilgang

til vejledning fra chefens side, som kan give medarbejderne bedre indsigt og klarhed om deres karrieremuligheder, især inden for detailbranchen.

På baggrund af respondenternes svar kan det konkluderes, at Model 1 har et stort potentiale, hvis den daglige leder klædes på til at kunne varetage vejledningen og afsætter den nødvendige tid til opgaven. Ingen respondenter nævner dog, at de i vejledningen fra chefen har haft fokus på meriterende opgaver, hvilket kan skyldes, at chefen har været uvidende om eller er uopmærksom på muligheden for at opnå merit på en erhvervsuddannelse. I forlængelse af denne observation har en repræsentant fra Bilka Næstved forklaret på et styregruppemøde, at den unge ufaglærte medarbejder kan blive skræmt og sammenligne udfyldelsen af RKV-skemaet med en test eller en eksamen, hvis han/hun ikke tidligere i forløbet af fået en introduktion om, hvad en RKV er[15]. Dette er også bekræftet i et interview med en leder fra Bilka Næstved, som præsenteres nedenfor.

Vejledning fra ZBC

31% af undersøgelsens respondenter har modtaget vejledning fra ZBC. 89 % af disse respondenter vurderer, at de har haft et godt vejledningsforløb, mens 11% vurderer, at de har haft et meget godt vejledningsforløb. Det fremhæves især i kommentarfeltet, at respondenterne har fået indsigt i nye uddannelsesmuligheder og ny viden. Respondenterne nævner også, at forløbet har givet dem et mere nuanceret billede af karrieremulighederne inden for detail- og servicebranchen, hvilket har gjort, at de overvejer alternative uddannelses- og karriereveje.

Omkring 38% af respondenterne oplever dog, at vejledningen fra ZBC ikke har hjulpet dem til en afklaring om deres fremtidige valg. Disse respondenter forklarer endvidere, at formatet gør det vanskeligt at adressere deres individuelle ambitioner, drømme og usikkerheder. Nogle beskriver i kommentarfeltet, at vejledningen har været overfladisk eller "ikke relevant" for deres nuværende situation. En respondent nævner som kommentar, at vejledningen primært fokuserer på generelle karrieremuligheder.

87% af respondenterne angiver, at der ikke er lagt en uddannelsesplan for dem efter vejledningen. Det tyder på, at vejledningen fra ZBC er utilstrækkelig for hensigten om at få de unge ufaglærte medarbejdere i uddannelse. Der er ikke spurgt ind til formatet af vejledningen, der som nævnt er udført gennem uformelle møder i medarbejdernes frokoststue. En mulighed for at skabe bedre effekt af vejledningen er at ændre formen, således at vejledningen bliver mere formel og derefter suppleres med individuelle møder. En anden mulighed er at ændre formatet af vejledningen, så den bliver mere digital og formes som e-learning.

[15] Jf. referat fra styregruppemøde, den 29. oktober 2024.

Interview med leder fra Bilka Næstved

Som en del af evalueringen har der været foretaget et interview med en ledelsesrepræsentant fra Bilka Næstved, der er blevet spurgt ind til erfaringer fra vejledningen og afprøvningen af de to vejledningsmodeller. Repræsentanten påpegede følgende læringspunkter fra afprøvningen:

1. **Organisationen som afsender for vejledningsforløbet**
   Mange af de unge ansatte holder sabbatår, fordi de er skoletrætte og har brug for en pause i deres uddannelsesforløb. Når en uddannelsesinstitution står som afsender på vejledningsforløbet, skaber det derfor et forbehold hos de unge. Derfor anbefaler repræsentanten i højere grad, at det er virksomheden, der står som afsendere, skaber relationerne til og vejleder de unge medarbejdere.

2. **Model 2 som springbræt for vejledningsforløbet**
   Som tidligere nævnt opstod der en hybrid af modellerne hos Bilka Næstved, hvor Model 1 og 2 blev blandet sammen. Repræsentanten nævner, at sammenblandingen har været en styrke, fordi vejledningen bliver mere målrettet. Hun anbefaler, at Model 2 fremover anvendes til at kickstarte vejledningsforløbet, og at man derefter følger op med individuelle samtaler mellem den unge ansatte og lederen samt gruppevejledning.

3. **Justeringer til formatet**
   Repræsentanten understreger, at der i vejledningens nuværende form er en stor risiko for, at udfyldelsen af et RKV-skema opfattes som en test. Hun påpeger, at dette kan skabe et forbehold blandt de unge medarbejdere, især blandt den gruppe, som holder sabbatår, fordi de er skoletrætte. Repræsentanten anbefaler derfor en justering af formatet, hvor der tænkes mere i e-learning, brug af digitale og sociale medier, så man rammer den unge målgruppe på de platforme og medier, hvor de allerede er, og som ikke associeres med en test.

4. **Bedre tid til forløbet**
   Repræsentanten fortæller, at der reelt kun har været tre måneder til at arbejde med de to vejledningsmodeller i virksomheden. Et uddannelsesvalg kræver nøje overvejelse, og der er derfor i repræsentantens øjne afsat for lidt tid til at se, om vejledningsforløbet virker og reelt får de unge til at vælge en uddannelse inden for detailbranchen. Hun anbefaler derfor, at der i fremtidige forløb afsættes mere tid til afprøvningen.

5. **Anerkendelse af, at et sabbatår bare kan være et sabbatår**
   Endelig påpeger repræsentanten, at der er behov for en anerkendelse af, at et sabbatår bare kan være et sabbatår, og at det ikke behøver at føre til en erhvervsuddannelse eller anden uddannelse inden for detailbranchen. Det kan være, at de unge forbedrer deres

menneskelige eller sociale kompetencer, inden de søger ind på en akademisk uddannelse, eller at deres ønskede uddannelse kræver en bestemt alder, før de kan søge ind. Derfor bør forløbet fremover tilrettelægges, så det ikke er obligatorisk for den del af de unge, som er afklaret omkring deres uddannelsesvalg, men som bruger sabbatåret til personlig udvikling, til at tjene penge inden uddannelsesstart eller for at nå en bestemt alder.

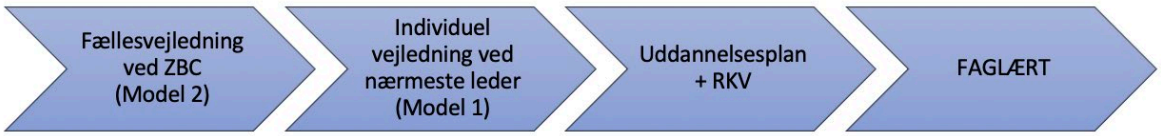
Mulige vejledningsprocesser

En central indsigt fra undersøgelsen i Bilka Næstved fås ved at sammenligne svarene om vejledningen fra nærmeste chef med svarene om vejledning fra ZBC. Denne sammenligning viser, at de to forskellige former for vejledning har forskellige funktioner for de unge ufaglærte medarbejdere. Chefens vejledning bidrager til en personlig støtte i uddannelses- og karrierevalget, som kan motivere og engagere medarbejderen, mens vejledningen fra ZBC tilbyder et bredere perspektiv, der gør det muligt for den unge ufaglærte medarbejder at opdage nye uddannelsesmuligheder.

Respondenter, der har haft en positiv kontakt med deres chef, oplever ofte øget motivation og opbakning til at tage det næste uddannelsesmæssige skridt. Chefens direkte relation til den unge medarbejdere gør, at denne vejledning i de fleste tilfælde opleves mere relevant og nærværende. Det styrker medarbejdernes engagement og giver dem en følelse af, at de bliver støttet i deres valg af uddannelse og karriere.

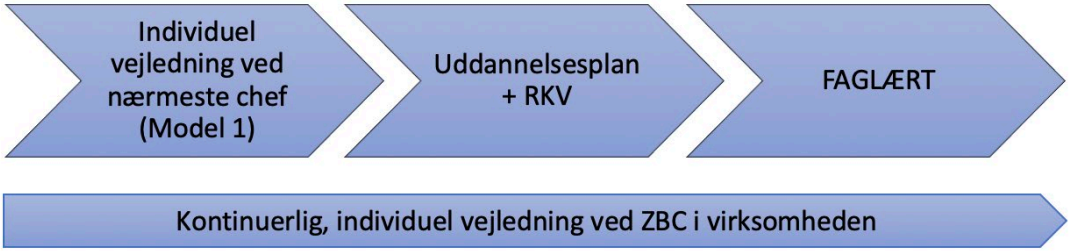
Omvendt kan vejledningen fra ZBC hjælpe de unge medarbejdere til at skabe en bredere forståelse af deres uddannelsesmuligheder og potentielle karriereveje uden for virksomheden samt i og uden for detailbranchen. Dermed er ZBC's vejledning nyttig for at udfordre de unge medarbejderes eksisterende opfattelse af fremtidsmuligheder, uddannelses- og karrierevalg.

I stedet for at anskue de to modeller som modsætninger kan det være en fordel at se dem som komplementære. Som nævnt på styregruppemødet den 29. oktober 2024 og i interviewet med ledelsesrepræsentanten fra Bilka Næstved kan vejledningen gennem ZBC (Model 2) også anvendes som løftestang til at gennemføre vejledning hos nærmeste leder (Model 1). Dermed kommer de to modeller til at ligge i naturlig forlængelse af hinanden, som de gjorde ved afprøvningen i Bilka. Det er skitseret i modellen "Proces fra fælles til individuel vejledning" herunder.



Proces fra fælles til individuel vejledning (2024)

En anden mulighed er, at ZBC er mere kontinuerligt til stede i vejledningsprocessen gennem kantine- og caféarrangementer i virksomhederne. Dette kan være med til at sikre, at de unge medarbejdere får løbende afklaring af deres uddannelsesmuligheder. Hvis relationen mellem lederen og den unge medarbejder ikke er god, kan relationen risikere at smitte af på vejledningen. Dermed kan der være et behov for at tale med en udefrakommende vejleder for at få lagt den rigtige uddannelsesplan. Ved en kontinuerlig tilstedeværelse har ZBC's vejledere mulighed for at danne relationer til de unge medarbejdere og give dem yderligere viden om uddannelsesmuligheder, herunder også information om andre muligheder som supplement til uddannelsesplanen.



Proces for kontinuerlig vejledning fra nærmeste leder og ZBC (2024)

Erfaring fra den evaluerende survey

Evalueringen er som nævnt blevet distribueret til de unge ufaglærte medarbejdere umiddelbart efter, at de har modtaget vejledning om uddannelsesmuligheder. Svarene i undersøgelsen viser, at en del af respondenterne ikke har været opmærksomme på, at de deltog i et afklarende forløb om deres uddannelse- og karrierevalg, eller at de allerede var i et elevprogram i organisationen. Det vurderes, at denne uopmærksomhed kan hænge sammen med den ambitiøse tidsplan for afprøvningen. I en kommende undersøgelse anbefales det, at respondenterne i højere grad bliver informeret om deres deltagelse i et projekt, så det i højere grad bliver muligt at måle effekten af og deres syn på vejledningsforløbet.

En anden læring fra survey'en berører antallet af spørgsmål samt dataformatet. Formålet med undersøgelsen har været, at den skulle give svar på de unges drømme og barrierer for uddannelse i relation til effekten af vejledningsforløbet. Undersøgelsen har derfor indebåret multiple choice-spørgsmål og flere rubrikker, hvor de unge selv kunne skrive deres forklaringer. Desværre er de selvskrevne svar i høj grad blevet sprunget over, ligesom en stor del af de potentielle respondenter ikke har færdiggjort spørgeskemaet. I en kommende undersøgelse anbefales det, at spørgeskemaundersøgelsen reduceres til 8-10 overordnede spørgsmål og herefter suppleres med en kvalitativ analyse i form af deltagerinterviews eller observation af vejledningen.

Delkonklusion

Undersøgelsen viser, at vejledning fra både nærmeste chef og ZBC er vigtig for de unge ufaglærte medarbejderes uddannelses- og karriereovervejelser, men på forskellige måder. Chefens vejledning giver en personlig og relationel støtte, men mangler et bredere fokus på forskellige uddannelsesmuligheder. Dette viser et behov for træning af cheferne i vejledningsopgaven samt et supplement i form af vejledning fra ZBC.

ZBC's vejledning tilbyder en informationsrig indsigt i uddannelsesvejene, der giver de unge ufaglærte medarbejdere indsigt i uddannelsesveje og bevidsthed om nye karrieremuligheder. En mere målrettet tilgang med kendskab til den enkelte medarbejder kunne forbedre relevansen og afklaringen for den unge.

Som tidligere nævnt er der ved et tilfælde blevet skabt en hybrid i afprøvningen hos Bilka Næstved, hvor ledere har startet med at vejlede deres unge medarbejdere, før vejledningen fra ZBC er effektueret. Undersøgelsen peger på, at den kombinerede indsats, hvor lederen vejleder gennem den nære relation, og ZBC gennem det brede perspektiv, kan skabe den største afklaring for de unge medarbejdere, og derfor anbefales det at arbejde yderligere med synergien mellem Model 1 og Model 2. På den baggrund er der udviklet to modeller for vejledningsprocessen, "Processen fra fælles til individuel vejledning" og " Proces for kontinuerlig vejledning fra nærmeste leder og ZBC", som kan anvendes som inspiration til fremtidige projekter.

Konklusion: Key learnings fra projektet

Evalueringsrapporten for projektet KIK – Karriere i Kassen har adresseret de udfordringer, som detailbranchen oplever ved fastholdelse og motivation af unge ufaglærte medarbejdere til at påbegynde en brancherelevant uddannelse. Detailbranchen mangler arbejdskraft og har svært ved at tiltrække og især fastholde unge, der ofte ser et job i detailbranchen som midlertidigt og derfor ikke opnår kendskab til uddannelsesveje inden for branchen.

Projektet har derfor udviklet og undersøgt implementeringen af to modeller for vejledning, der kan forbinde arbejdspraksis med relevant uddannelse for de unge ansatte. Der er gennemført fire analyser, som dykker ned i de unge udfordringer og muligheder for at motiveres mod brancherelevante uddannelser samt testet to vejledningsmodeller, der sigter mod at støtte dem gennem vejledning med nærmeste leder samt eksterne vejledningsmuligheder fra ZBC.

Metode og hovedaktiviteter

Projektet har benyttet en metode for virkningsevaluering, der søger at forbinde vejledningsindsatsen med de unges oplevede virkning. Data er blevet indsamlet gennem gruppeinterviews med de unge og deres ledere samt en digital spørgeskemaundersøgelse. Fire hovedaktiviteter har dannet grundlag for projektet:

1. Kortlægning af målgruppens udfordringer med uddannelse og job
2. Udvikling af to vejledningsmodeller
3. Implementering af vejledning i virksomheder
4. Afsluttende evaluering

Hovedaktiviteterne har sikret en god forståelse for de unges motivation og barrierer, mens afprøvningen af vejledningsmodellerne har givet indsigt i den praktiske gennemførelse og effekten af vejledningen.

Key Learnings fra KIK – Karriere i kassen

1. **Kortlægning af problemstillinger:** De unge medarbejdere i detailbranchen motiveres ofte af økonomisk selvstændighed, nære sociale relationer i jobbet samt geografi. Deres holdninger til uddannelse spænder bredt. Nogle ser jobbet i detailbranchen som tilstrækkeligt for at kunne gøre karriere, mens andre anerkender behovet for formel uddannelse. Frygten for social isolation, fejlvalg af uddannelse, økonomisk usikkerhed og personlige udfordringer gør det dog svært for mange unge at vælge uddannelse. En del af de unge ser dog uddannelse som en investering. Endelig påpeger flere af de unge, at de tidligere i deres uddannelsesforløb har modtaget vejledning om uddannelsesvalg, men at denne vejledning er

glemt, eller at de ikke har fundet den relevant, fordi de vidste, at de ville have sabbatår inden videre uddannelse. I fremtidige projekter er det vigtigt, at projektets vejledning formår at adressere forholdet mellem jobværdi og uddannelsesværdi, herunder muligheden for meriterende arbejdsopgaver samt bevaring af jobbet under opkvalificeringen.

2. **Samarbejde med virksomhederne:** Samarbejdet med de deltagende virksomheder har vist, at der er meget forskellige tilgange til opkvalificering, uddannelse og vejledning i de to koncerner. Dette viser, at der er mangel på et struktureret og systematisk vejledningstilbud som det, KIK – Karriere i Kassen tilbyder. For at undgå udfordringer i implementeringen bør fremtidige projekter afsætte yderligere tid til afprøvning samt sikre en mere robust forankring internt i organisationerne.

3. **Udvikling af vejledningsmodeller, -processer og nye medier:** I projektet er der blevet udviklet to modeller for vejledning: Model 1 for strategisk vejledning, hvor lederen vejleder den unge medarbejder, og Model 2 for vejledning faciliteret af ZBC's konsulenter gennem fællesmøder i virksomheden. Den første model bygger på den nære relation mellem leder og medarbejder, hvor karriere- og uddannelsesmuligheder kan drøftes i et tillidsfuldt rum. Den anden model giver et bredere perspektiv på uddannelse. Gennem afprøvningen viste det sig værdifuldt at kombinere de to modeller i én vejledningsproces, "Processen fra fælles til individuel vejledning", hvor fællesvejledning gennem ZBC bruges som afsæt til den individuelle vejledning hos nærmeste leder. En anden mulig vejledningsproces er at have en løbende " Proces for kontinuerlig vejledning fra nærmeste leder og ZBC" fra ZBC som supplement til vejledningen hos nærmeste chef. Endelig kan det overvejes, hvorvidt der som supplement til vejledningen skal udvikles et e-learningskoncept eller et koncept, der bygger på digitale og sociale medier, hvor de unge allerede er til stede.

4. **Afprøvning og evaluering:** Afprøvningen viste, at både tid og organisatoriske faktorer kan påvirke implementeringen af vejledningsmodellerne negativt. I fremtidige projekter er det derfor afgørende at afsætte god tid til afprøvningen for at sikre en værdifuld implementering af modellerne.

5. **Virkningsevaluering:** Rapporten har anvendt virkningsevaluering som metode til at vurdere vejledningens effekt på de unge. På grund af manglende forudgående information om projektet, muligvis grundet projektets og afprøvningens ambitiøse tidsplan, har flere unge givet udtryk for uklarhed om vejledningen. Denne fejlkilde kunne imødegås ved en tydeligere kommunikation om projektdeltagelse samt ved at reducere antallet af spørgsmål i den afsluttende spørgeskemaundersøgelse og kombinere den med kvalitative undersøgelser, eksempelvis gruppeinterviews eller observation af vejledning.

Samlet set viser projektet KIK – Karriere i Kassen et klart behov for målrettet vejledning, der anerkender de unges personlige, sociale og økonomiske bekymringer i forbindelse med uddannelsesvalg, og som skaber forståelse for, hvordan joberfaring kan blive meriterende for uddannelse. Kombinationen af lederens personlige vejledning og ZBC's bredere perspektiv understøtter de unges valg af karriere. En systematisk og toleddet vejledningsproces, såsom "Processen fra fælles til individuel vejledning" eller " Processen for kontinuerlig vejledning fra nærmeste leder og ZBC", anbefales for at give de unge medarbejdere en individuel, personlig vejledning på baggrund af bred viden og indsigt i uddannelsesmulighederne. Et fremtidigt projekt bør inkludere længere afprøvningstid og en mere robust struktur for at fremme ledernes engagement i projektet og sikre forankring i organisationen.

Eksterne kilder

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2021): 76.600 unge er uden uddannelse og arbejde.
https://www.ae.dk/analyse/2021-11-15-29-aarige-76600-er-uden-uddannelse-og-arbejde

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2024): Rekordmange unge er uden uddannelse – og rekordernes tid er næppe forbi.
https://www.ae.dk/analyse/2024-06-rekordmange-studenter-er-uden-uddannelse-og-rekordernes-tid-er-naeppe-forbi

Dahler-Larsen, Peter (2018): Evaluering af projekter. Syddansk Universitetsforlag.

Dagrofa, hjemmeside.
https://www.dagrofa.dk

Dagrofa – bliv elev, hjemmeside.
https://dagrofaelev.dk

Danmarks Statistik (2022): Studenter sprænger karakterskalaen.
https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/bagtal/2022/2022-06-30-studenter-karaktergennemsnit#:~:text=Højeste%20gennemsnit%20i%20Region%20Hovedstaden%20og%20Midtjylland&text=7%2C6%20og%207%2C5,mens%20mændenes%20var%207%2C0.

Katznelson, Noemi & Anne Görlich (2017): Hvordan skaber man motivation for uddannelse hos unge? Udgivet af Center for Ungdomsforskning.
https://www.cefu.dk/media/599008/piece_cefu_17_for_web.pdf

Regeringen (2022): Ansvar for Danmark.
https://fm.dk/udgivelser/2022/december/regeringsgrundlag-ansvar-for-danmark/

Salling Group, hjemmeside.
https://www.sallinggroup.com

Salling Group Elev, hjemmeside.
https://sallinggroupelev.dk

Rapporten er udarbejdet for ZBC

af SkarptSprog.dk, Louise L. Lindhagen

Efteråret 2024