



Árangursrík fræðsla og þjálfun

*Handbók fyrir lítil
og meðalstór fyrirtæki*

*Árný Elíasdóttir
Sveinn Aðalsteinsson
Karin Kronika
Asier Dieguez*

Höfundaréttur - Copyright

Allur réttur áskilinn. © Höfundar. Attentus – mannauður og ráðgjöf ehf., Starfsafl fræðslusjóður, BEST, Fondo Formacion Euskadi (Fyrirtækin).

Fyrirtækin áskilja sér rétt til að nýta efni bókarinnar/afurðarinnar í viðskiptaskyni í löndum sínum bæði í upprunalegu útgáfunni og framtíðarútgáfum. Fyrirtækin áskilja sér rétt til námskeiða, byggðum á bókinni, í aðseturslöndum sínum og tungumálasvæði.

Hagnýting utan aðseturslanda og tungumálasvæðis fyrirtækjanna er heimil sem og í framtíðar Evrópuverkefnum.

Fyrirvarar – Disclaimer

Verkefni þetta (verkefnisnúmer 2011-IS1-LEO05-01257) er styrkt af framkvæmdastjórn Evrópusambandsins. Þessi útgáfa endurspeglar aðeins skoðanir höfunda og framkvæmdastjórnin tekur enga ábyrgð á notkun efnisins sem byggð er á upplýsingum í útgáfunni.

ISBN 978-9935-9193-1-1

Efnisyfirlit

Formáli	7
Þakkarorð	9
1. Inngangur	10
Fræðslustjóri til fyrirtækja: ESB menntaverkefni	10
Fræðslustjóri að láni	11
Fræðslusjóðir á Spáni og í Baskalandi	11
Fræðslusjóðir í Austurríki	12
Fræðilegur bakgrunnur - yfirlit.....	13
Mat á fræðslustjóraverkefninu á Íslandi.....	13
2. Ferli fræðsluáætlunar.....	14
Efni kaflans	14
2.1. Ferli fræðsluáætlunar.....	14
2.1.1. Fundur með stjórnanda/-um – kynning á verkefninu.....	15
2.1.2. Rýni gagna.....	15
2.1.3. Fundir – rýnihópar	15
2.1.4. Fræðsluáætlunin.....	15
2.1.5. Skýrslan	16
3. Stefnumiðuð þróun mannauðs.....	18
Efni kaflans	18
3.1. Fræðsla/þjálfun og þróun skilgreind	18
3.2. Hvað er stefna?	19
3.3. Helstu áhrifavaldar á viðskiptastefnu og þjálfun og fræðslu	20
3.4. Stefnumiðuð þróun mannauðs	22
3.5. Hvernig sannfærum við stjórnendur um mikilvægi stefnumiðaðrar mannauðsþróunar?	22
4. Þarfagreining fræðslu og þjálfunar.....	24
Efni kaflans	24
4.1. Hvað er þarfagreining fræðslu?	24
4.2. Hvers vegna þarfagreining?	24
4.3. Líkan við framkvæmd þarfagreiningar fræðslu.....	26
4.3.1. Hvatinn	26
4.3.2. Fyrirtækjagreining.....	27
4.3.3. Starfsgreining	29
4.3.4. Hæfni í starfi.....	29
4.3.5. Einstaklingsgreining.....	31

4.4. Quaternaire aðferðafræðin	32
4.5. Verkfæri og gögn við þarfagreiningu fræðslu.....	36
4.5.1. Rýni gagna.....	36
4.5.2. Viðtöl.....	36
4.5.3. Rýnihópar.....	37
4.6. Lykilþættir árangursríkrar þarfagreiningar	41
4.7. Fjórar gerðir þarfa	41
4.7.1. Nýjungar.....	42
4.7.2. Vandamál	42
4.7.3. Þróun starfsfólks	42
4.7.4. Þróun stefnu	42
5. Lausnir – Samstilling aðferða við árangur.....	43
Efni kaflans	43
5.1. Námskeið.....	44
5.1.1. Námskeiðaáðferðir.....	44
5.2. Starfsþjálfun.....	46
5.2.1. Hvað er starfsþjálfun?	46
5.2.2. Af hverju starfsþjálfun?	46
5.3. Starfsfóstrun.....	46
5.3.1. Hvað er starfsfóstrun?	46
5.3.2. Af hverju starfsfóstrun?	48
5.3.3. Starfsfóstursferlið í framkvæmd	48
5.3.4. Starfsfóstrun sem stuðningur við þjálfun	49
5.4. Starfaskipti	49
5.4.1. Hvað eru starfaskipti?.....	49
5.4.2. Af hverju starfaskipti?	50
5.4.3. Mismunandi leiðir við starfaskipti.....	51
5.5. Verklagsreglur	52
5.5.1. Hvað eru verklagsreglur?.....	52
5.5.2. Af hverju verklagsreglur?	53
6. Mat: Væntingaskil.....	54
Efni kaflans	54
6.1. Tilgangur mats.....	54
6.2. Skilgreining á væntingaskilum	54
6.3. Hvers vegna væntingaskil?	56
6.4. Mælingar.....	57
Að lokum	58
Uppflettiorð	59
Heimildir	61
Tenglar á myndbönd um rýnihópa	62
Viðaukar	62
Viðauki 1	62
Viðauki 2	63

Formáli

Lítill og meðalstór fyrirtæki (Small and Medium sized Enterprises, SME, með allt að 250 starfsmenn og með minni en 50 M€ veltu¹) eru burðarásar evrópsks efnahagslífs og líklega einnig á heimsvísu. Rekstrarumhverfi þeirra er ekki alltaf hliðhollt starfsþjálfun þar sem fjármagn og tími til fræðslu er oft af skornum skammti. Raunin er þó sú að oftast er þörf á fræðslu innan fyrirtækja og miklu skiptir að rétta fólkið fái réttu fræðsluna. Fræðslustjóraverkefnið (e. Training Planner project) miðar að því að meta fræðsluþarfir fyrirtækjanna á skilvirkari hátt með það að markmiði að þróa þá hæfni sem nauðsynleg er fyrir fyrirtækin og starfsfólk þeirra. Þetta er hægara sagt en gert.

Fræðslustjóraverkefnið er fjölþjóðlegt verkefni sem styrkt er sameiginlega af Leonardo Menntaáætlun Evrópusambandsins og fjórum evrópskum þátttakendum. Fræðslustjórinn í skilningi verkefnisins er mannauðsráðgjafi sem greinir þarfir fyrir þjálfun/fræðslu innan fyrirtækisins og hannar í kjölfarið sérsniðna fræðslu- og námsáætlun. Markmið verkefnisins er að kynna fyrir öðrum Evrópulöndum svokallað fræðslustjóraverkefni og nálgun þess á Íslandi í nokkur ár.

Í handbókinni er að finna upplýsingar og ítarefni um fræðilega og hagnýta nálgun að stefnumiðaðri (e. strategic) þjálfun og starfsþróun. Handbókin er ætluð fræðslustjórum og mannauðsráðgjöfum. Gerð er grein fyrir þeim áskorunum sem fyrirtæki standa frammi fyrir í dag, við að bæta skilvirkni fyrirtækisins og auka samkeppnisforskot með því að fjárfesta í mannauði sínum. Handbókin inniheldur útskýringar, dæmi, verkfæri og sniðmát svo hún megi gagnast sem hagnýtt tæki við greiningu, skipulag og mat þjálfunar og fræðslu.

¹ <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/>

Bókin samanstendur af inngangi, sex köflum, hugtaka-skýringum og viðaukum:

- Inngangurinn lýsir markmiðum, bakgrunni og reynslu af fræðslustjóraverkefninu á Íslandi sem felst í því að lána út utanaðkomandi mannauðsráðgjafa (fræðslustjóra) til fyrirtækja, einkum lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Einnig er gerð grein fyrir Leonardo verkefninu (sem byggist á fræðslustjóraverkefninu) og þátttakendum þess.
- Fyrsti kafli lýsir ferli þjálfunaráætlunar, skref fyrir skref.
- Annar kafli snýst um stefnumiðaða mannauðspróun. Þjálfun, starfspróun og stefnumiðuð hugtök eru skilgreind, rætt um helstu þætti sem áhrif hafa á þjálfun og fræðslu, hvernig þjálfun ætti að styðja við viðskiptamarkmið og á hvaða hátt fræðslustjóraverkefnið getur reynst fyrirtækjum vel.
- Þriðji kafli útskýrir greiningu fræðsluþarfa (e. Training Needs Assessment (TNA)), af hverju hún er mikilvæg, þrjá meginþætti við framkvæmd hennar, “Quarternaire” aðferðafræðina sem notuð er á Spáni og þau tæki og heimildir sem notuð eru við greininguna.
- Fjórði kafli dregur upp mynd af fjórum megingerðum fræðslu- og þjálfunarþarfa.
- Fimmti kafli lýsir ýmsum fræðslulausnum, s.s. námskeiðum (innan og utan fyrirtækis), þjálfun í starfi, starfsfóstri, verklagsreglum/ leiðbeiningum og hve mikilvægt er að lausnir taki mið af útkomu þarfagreiningarinnar.
- Sjötti kafli gerir grein fyrir mati á þjálfunar- og fræðslulausnum. Lýst er fræðilegum bakgrunni

væntingaskila (Return on Expectation (ROE)) og hvernig það líkan hefur verið notað í íslenska fræðslustjóraverkefninu.

- Að lokum eru útskýrð nokkur lykilhugtök sem eru feitletruð í texta bókarinnar.
- Viðaukar veita viðbótarupplýsingar um viss efnisatriði.

Handbókinni er ætlað að nýtast þeim sem skipuleggja fræðslu, hvort sem er í einkafyrirtækjum eða opinberum stofnunum. Það er von höfunda að bókin megi nýtast sem hagnýtur leiðarvísir, byggður á þeim mannauðsfræðum sem í henni er vísað til sem og víðtækri reynslu höfunda.

Pakkarorð

Þessi bók hefði ekki litið dagsins ljós nema fyrir verðmæt innlegg frá

- Ingunni Björk Vilhjálmsdóttur og öðru starfsfólki Attentus – mannauðs og ráðgjafar,
- Valdísi Steingrímsdóttur hjá Starfsafli fræðslusjóði,
- Helmut Kronika, framkvæmdastjóra og Lukas Brunbauer hjá BEST,
- Mikel Colina, Puri Rojo, Zaloa Mitxelena, Ana Echeverria, Luara Gutierrez, MariCarmen Gil og Ana Larranaga hjá Fondo Formacion Euskadi,
- Jo Hutchinson, prófessor, University of Derby,
- fyrirtækjum á Íslandi, Austurríki og Spáni sem tóku þátt í fræðslustjóraverkefninu og undirbúningi bókarinnar,

og eru öllum þessum aðilum færðar innilegar þakkir.

1. Inngangur

Fræðslustjóri til fyrirtækja: ESB menntaverkefni

Markmið verkefnisins var að flytja út hugmyndafræði sem þróuð hefur verið á Íslandi og byggist á því að lána fyrirtækjum sjálfstæðan mannauðsráðgjafa, Fræðslustjóra að láni. Markhópurinn eru einkum lítil og meðalstór fyrirtæki (SME). Skoðað var hvernig yfirfæra mætti hið árangursríka fræðslustjóraverkefni til annarra Evrópuríkja, til að byrja með Austurríkis og Spánar. Viðbótarupplýsingar má nálgast á vefsíðu verkefnisins, www.t-planner.eu

Þeir sem að verkefninu standa eru Starfsafl fræðslusjóður (IS), Attentus – mannauður og ráðgjöf (IS), BEST ráðgjöf og símenntun í Austurríki (AT) og Fondo Formacion Euskadi, ráðgjöf og símenntun í Baskalandi (Spáni, ES). Starfsafl og Attentus hafa sex ára reynslu af þróun íslenska fræðslustjóraverkefnisins í fjölmörgum fyrirtækjum. BEST og FF Euskadi eru þekktar símenntunarmiðstöðvar í sínum heimalöndum með mikla reynslu af alþjóðlegum verkefnum. Verkefnið var unnið á tímabilinu október 2011 til september 2013.

Fræðslustjórinn er ráðgjafi sem greinir þjálfunar- og fræðsluþarfir, þá hæfni sem hvert starf í fyrirtækinu krefst og gerir loks sérsniðna fræðsluáætlun fyrir fyrirtækið, sem byggð er á skoðun gagna og viðtölum við stjórnendur og rýnihópa úr hverjum starfaflokki. Reynsla íslenska verkefnisins sýnir að fræðsla og þjálfun verður hnitmiðaðri með þessum hætti og uppfyllir þarfir fyrirtækisins og starfsmanna þess á nákvæmari hátt.

Fræðslustjóri að láni

Allt frá árinu 2007 hefur Starfsafl fræðslusjóður, ásamt þremur öðrum fræðslusjóðum,² lánað út sjálfstæðan mannauðsráðgjafa/fræðslustjóra, til fyrirtækja í Reykjavík og víðar. Yfir 10.000 starfsmenn í um 60 fyrirtækjum hafa tekið þátt í verkefninu. Hjá þessum fyrirtækjum starfa allt frá 10 til 750 manns. Eina krafa Starfsafls er að hjá fyrirtækjunum starfi almennir starfsmenn sem eru meðlimir í þeim stéttarfélögum sem sjóðinn mynda (Efling, Hlíf, Verkalýðs- og sjómannafélag Keflavíkur og nágrennis) ásamt Samtökum atvinnulífsins. Almennir starfsmenn mega gjarnan vera meirihluti starfsmanna, en ekki nauðsynlega, og eru þá aðrir sjóðir með í verkefninu.

Í íslenska sjóðaumhverfinu er sjálfstæði mannauðsráðgjafinn fyrirtækjunum að kostnaðarlausu. Starfsafl og aðrir fræðslusjóðir standa straum af kostnaði. Ráðgjafinn greinir fræðsluþarfir markhópsins með viðtölum við einstaklinga og rýnihópa. Eftir þarfagreininguna er útbúin áætlun um aðgerðir til að auka hæfni, s.s. námskeið, þjálfun, starfsfóstrun o.fl. Áætlunin er rædd á fundi með Starfsafl (og öðrum fræðslusjóðum ef við á), stjórnendum og mannauðsráðgjafanum. Fyrirtækið getur því næst sótt um styrk (allt að 75% af útlögðum kostnaði) til sjóðanna til að kosta utanaðkomandi fræðsluaðila eða umbuna innri þjálfunaraðila samkvæmt tilteknum reglum. Yfirleitt greiða sjóðirnir yfir 100 klst. ráðgjöf til stærri fyrirtækja og 15–20 klst. til þeirra smæstu.

Fræðslusjóðir á Spáni og í Baskalandi

Í Baskalandi á Spáni eru mismunandi styrkjaúrræði fyrir þarfagreiningu og fræðslu í fyrirtækjum. Helstu sjóðir fyrir basknesku fyrirtækin eru eftirfarandi.

1. FTFE – (Starfsþjálfunarstofnunin – e. Tripartite Foundation for Training in Employment). Stofnunin starfar á landsgrundvelli og byggir

² Auk Starfsafls hafa fræðslusjóðirnir Landsmennt (almennir starfsmenn á landsbyggðinni), SVS (verslunarmenn) og Rafís (rafiðnaðarmenn) tekið þátt í verkefninu.

á „þjálfunareiningum“ (e. Training Credit) og niðurgreiðslu þjálfunar, þ.e. styrkur til fyrirtækja felst í afslætti af tryggingagjaldi. Stofnunin styrkir aðeins þjálfun í fyrirtækjum.

2. HOBETUZ – (Baskneski símenntunarsjóðurinn – e. Basque Foundation for Continuing Vocational Training). Baskneskur sjóður sem býður fyrirtækjum beina styrki til þjálfunar og styrkir einnig nákvæmar þarfagreiningar fræðslu.

Fræðslusjóðir í Austurríki

Í Austurríki er kostnaður við greiningu fræðsluþarfa venjulega innifalinn í verði fræðslu frá fræðsluaðila. Algengt er að ekki sé framkvæmd sérstök formleg þarfagreining heldur er vitneskju aflað með óformlegum viðtölum við stjórnendur eða einstaka sinnum með skoðanakönnunum meðal starfsfólks. Engir sérstakir sjóðir eru til staðar til að kosta sérstaka greiningu fræðsluþarfa.

Hinsvegar getur WAFF (Styrktarsjóður starfsmanna í Vín) yfirtekið kostnað við þjálfun starfsmanna við sérstakar aðstæður að uppfylltum tilteknum skilyrðum. Nýlega var kynnt sérstök áætlun, “Qualifikationsplan 2020”, sem studd er af nokkrum opinberum aðilum í Vín (t.d. Vínarborg, WAFF). Áætlunin býður upp á nýja möguleika til að hrinda fræðslustjóraverkefninu í framkvæmd sem hluta af ýmsum þjálfunarúrræðum. “Qualifikationsplan 2020” gerir ráð fyrir að sérhver starfsmaður fyrirtækja í Vín hafi öðlast a.m.k. ígildi framhaldsskólamenntunar árið 2020. BEST hefur gengið til liðs við hagsmunaaðila til að vinna að framgangi verkefnisins og mun bjóða hugmyndafræði fræðslustjóraverkefnisins við framkvæmd þess.

Fræðilegur bakgrunnur - yfirlit

Fræðslustjóraverkefnið er byggt á stefnumiðaðri mannauðs-stjórnun (e. Strategic Human Resource Development (SHRD), sjá kafla 3.4). Sú nálgun styðst við þriggja þrepa greiningarlíkan (sjá kafla 4.3). Ferlið hefst með því að spyrja stjórnendur og starfsfólk um væntingar þeirra til árangurs þjálfunar með ferli væntingaskila (e. Return on Expectations (ROE), sjá kafla 6.) Attentus – mannauður og ráðgjöf, íslenska fyrirtækið í verkefninu, byggir ráðgjöf sína um fræðslu og þjálfun á þessum fræðilega grunni.

Yfirlit á fræðslustjóraverkefninu til Austurríkis og Spánar hefur aukið virði íslensku aðferðinnar á margvíslegan hátt.

Mat á fræðslustjóraverkefninu á Íslandi

Starfsafl framkvæmda eigindlega rannsókn á reynslu sjö fyrirtækja (20 – 250 starfsmenn) af fræðslustjóraverkefninu á Íslandi.

Helstu niðurstöður

Öll fyrirtækin voru ánægð með verkefnið Fræðslustjóri að láni og fannst framkvæmd og skipulag þess vera til fyrirmyndar. Vinna utanaðkomandi ráðgjafa sparaði fyrirtækjunum tíma og starfsmenn voru móttækilegri fyrir fræðslu og þjálfun í framhaldinu.

2. Ferli fræðsluáætlunar

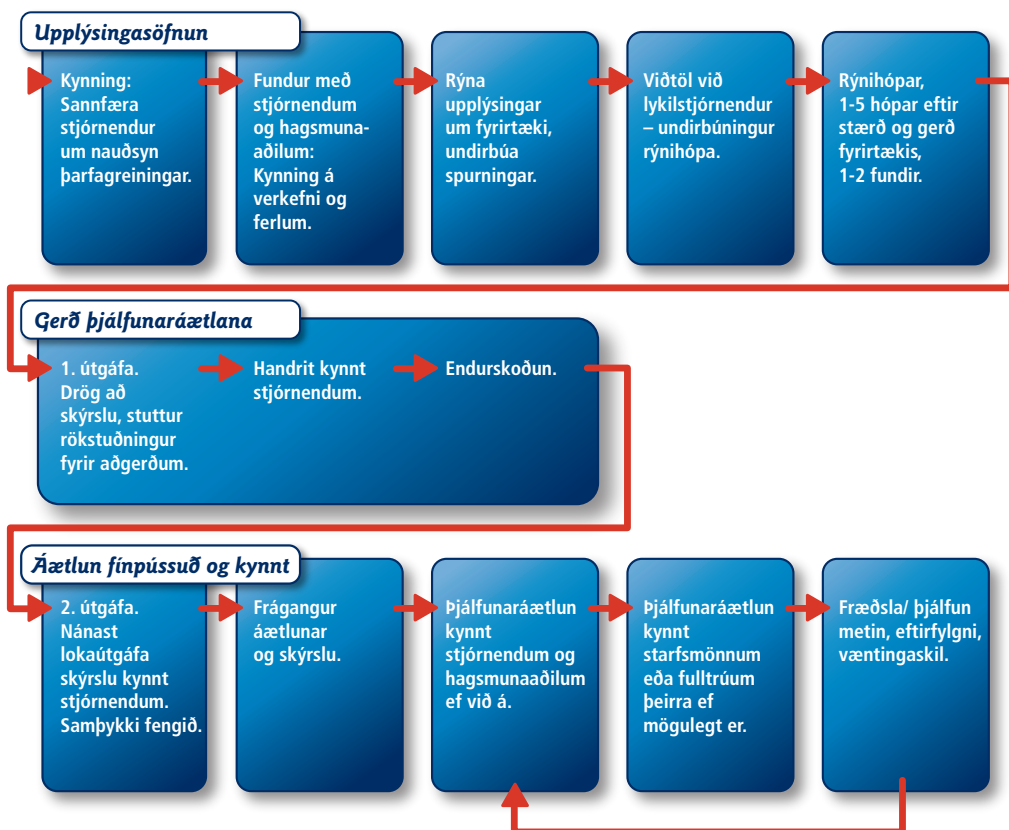
1. mynd.

Gerð fræðsluáætlunar
í verkefninu Fræðslu-
stjóri að láni. Innihald
kassanna er útskýrt
stuttlega hér að neðan.
Mynd © höfundar.

Efni kaflans

- Yfirlit um gerð fræðsluáætlunar í verkefninu Fræðslustjóri að láni.

2.1. Ferli fræðsluáætlunar



2.1.1. Fundur með stjórnanda/-um – kynning á verkefninu

Nauðsynlegt er að mynda mjög góð tengsl við stjórnendur til að tryggja árangursríka fræðslu og þjálfun. Fundur með forstjóra, framkvæmdastjóra og/eða öðrum stjórnendum í byrjun fræðslustjóraverkefnis er fyrsta skrefið í ferlinu. Á fundinum er verkefnið kynnt og fræðslustjórinn spyr stjórnendur um væntingar þeirra um árangur verkefnisins (sjá 6. kafla um væntingaskil). Aðilar verkefnisins ættu að undirrita trúnaðaryfirlýsingu til að vernda allar upplýsingar sem safnað er.

2.1.2. Rýni gagna

Fræðslustjórinn þarf að safna upplýsingum um fyrirtækið, t.d. um **hlutverk** þess og **stefnu**, fyrirtækjamenningu og innra umhverfi, starfs- og **hæfni**lýsingar, árangursviðmið sem og hindranir og það sem auðveldar fræðslu (sjá kafla 3.4 um stefnumiðaða mannauðsstjórnun og kafla 4 um þarfagreiningu fræðslu og þjálfunar).

2.1.3. Fundir – rýnihópar

Í fræðslustjóraverkefninu hefur sýnt sig að einstaklingsviðtöl og rýnihópar eru skilvirkasta aðferðin við að safna upplýsingum meðal millistjórnenda og starfsmanna (sjá kafla 4.5.3 um viðtöl og rýnihópa).

2.1.4. Fræðsluáætlunin

Áætlunin (sjá Viðauka 1 og 2) er afrakstur þarfagreiningar fræðslu og mikilvægt tæki við framkvæmd fræðslu og þjálfunar. Hún gefur upplýsingar um þarfirnar sem greindar voru og markmið úrræðanna. Hún tiltekur markhópin og æskilega tímasetningu aðgerða.

Úrræðin geta verið mismunandi t.d. námskeið, **verklagsreglur**, sjálfsnám, **starfsfóstrun**, **starfaskipti** o.fl. Í flestum tilvikum er mælt með sérstökum leiðbeinendum,

bæði innan og utan fyrirtækis, en þó fer það eftir þörfum vinnustaðarins. Ef innan fyrirtækisins er aðili sem sér um fræðslu og þjálfun er mikilvægt að hann/hún sé í góðum tengslum við fræðsluaðila. Smærri fyrirtæki þurfa oftast meiri stuðning frá Fræðslustjóranum við að finna utanaðkomandi fræðsluaðila. Fræðsluáætlunin inniheldur einnig forgangsverkefni fyrirtækisins, til að tryggja að hún beinist að þeim verkefnum sem og mælingar á árangri svo bera meg saman við væntingar stjórnenda og starfsmanna til fræðslunnar. Slíkar mæliaðferðir eru oft til staðar í fyrirtækjum, t.d. þjónustukannanir og mælingar á starfsánægju.

Í áætluninni er úrræðum jafnframt forgangsraðað í flokkana „Nauðsynleg“, „Virðisaukandi“ eða „Óskir um aðra þjálfun“ (e. Nice to have). Flest úrræði ættu að falla í tvo fyrirtöldu flokkana, eða að vera a.m.k. virðisaukandi fyrir fyrirtækið.³

Sjá viðauka um dæmi um fræðslu- og þjálfunaráætlanir.

2.1.5. Skýrslan

Lokaskref fræðsluáætlunarferlis er gerð skýrslu. Fræðslustjórinn getur gert tvær gerðir af skýrslum ef þörf krefur. Ein er fyrir fyrirtækið og önnur styttri fyrir kostunaraðila (t.d. fræðslusjóði) ef svo ber undir. Báðar skýrslurnar eru trúnaðarmál.

Skýrslan til fyrirtækisins snýst um niðurstöður þarfa- greiningar fræðslu. Hún lýsir starfsviði fyrirtækisins, **gildum**, forgangsverkefnum, fjölda starfsmanna, staðsetningu, því sem gæti hindrað eða auðveldað fræðslu og þjálfun, núverandi fræðsluúrræðum, væntingum stjórnenda og starfsmanna um árangur fræðslunnar, fræðsluþörfum og fræðsluáætlun. Stundum gerir fræðslustjórinn grein fyrir þeirri hæfni sem þarf fyrir hvert starf en stundum hefur fyrirtækið lokið þeirri vinnu.

Ef áætlunin er kostuð af utanaðkomandi aðila er sérstakri skýrslu skilað til þess aðila. Skýrslan tiltekur helstu upplýsingar um fyrirtækið, væntingar til árangurs fræðslu

og fræðsluáætlun. Kröfur kostunaraðila geta þó verið mismunandi.

Til að fræðsla skili árangri er nauðsynlegt að stjórnendur trúi því að hún sé mikilvægt tæki til að bæta rekstur og auka starfsánægju. Stjórnendur hafa mörg verkefni á sinni könnu og því er nauðsynlegt að skýrslan sé hvorki of löng né innihaldi torskilin hugtök. Skýrslan er venjulega um 20–30 bls. með skýrum og stuttum útdrætti (1 bls).



3. Stefnumiðuð þróun mannauðs

Efni kaflans

- Skilgreiningar á þjálfun og þróun
- Hvað er stefna?
- Helstu áhrifavaldar á viðskiptastefnu og þjálfun
- Hvað er stefnumiðuð þróun mannauðs?
- Hvernig sannfærum við stjórnendur um að stefnumiðuð þróun mannauðs sé mikilvæg?

3.1. Fræðsla/þjálfun og þróun skilgreind

Í fræðslustjóráverkefninu eru þjálfun og þróun skilgreind á eftirfarandi hátt:

- Fræðsla og þjálfun (e. training) er kerfisbundið ferli tækifæra til að tileinka sér þekkingu, leikni, viðhorf og hegðun fyrir núverandi eða framtíðarstörf.
- Fræðsla og þjálfun er hluti af frammistöðukerfi fyrirtækis og stöðugum umbótum í sókn þess til aukinna gæða.
- Fræðsla og þjálfun skapa lærdómstækifæri.
- Þróun er víðara hugtak en fræðsla/þjálfun. Markmið þróunar er að auka hæfni einstaklingsins.⁴

⁴ Skilgreining byggð á Blanchard & Thacker (2010), Rossett (2009) og Mankin (2010).

3.2. Hvað er stefna?

Ef þjálfun og fræðslu er ætlað að vera hluti af frammistöðu-kerfi fyrirtækis þá verður hún að vera samhæfð stefnu þess. Til eru margar skilgreiningar á stefnu (e. strategy) en hér verður notast við skilgreiningu Snjólfss Ólafssonar (2005): „Stefna lýsir þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð.“ Almenn stefna er byggð á hlutverki fyrirtækis sem skýrir ástæður starfsemi þess. Hér að neðan eru dæmi um hlutverk fjögurra mismunandi fyrirtækja. Þrjú þeirra er að finna í þáttökulöndum fræðslustjóraverkefnisins, á Spáni (Baskalandi), Íslandi og í Austurríki.

1. **Guggenheim:** Hlutverk Solomon R. Guggenheim stofnunarinnar er að greiða fyrir skilningi og upplifun af listum, arkitektúr og öðrum birtingarmyndum sjónlistar, einkum samtíma og nútímaverkum og að safna, varðveita og fræðast um list samtímans.⁵
2. **Lögregluembætti Vínarborgar:** Lögregluembætti Vínarborgar leggur til faglega og hlutlausa þjónustu við borgara og gesti borgarinnar við að framfylgja lögum. Embættið er staðráðið í að koma í veg fyrir glæpi, vernda líf og eignir, framfylgja og viðhalda lögum og reglum og standa vörð um stjórnarskrárbundin réttinda allra þegna umdæmisins. Stefna okkar og sannfæring er drifin af hágæða lögreglustarfi.⁶
3. **Starbucks kaffihús:** Hlutverk okkar er að veita mannsandanum innblástur og næringu – ein manneskja, einn bolli og eitt nærumhverfi í einu.⁷

⁵ <http://www.guggenheim.org/guggenheim-foundation/mission-statement>

⁶ <http://www.viennapolice.com/portal/about/mission-statement/>

⁷ <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>

4. **Lýsi:** Íslenskt fyrirtæki, leiðandi á sviði rannsókna, þróunar, vinnslu, sölu og markaðsstarfs á sviði sjávarlípiða (-fituefna). Meginmarkmið Lýsis er að halda og efla stöðu sína sem áreiðanlegasti framleiðandi afurða til eflingar heilsu og lífsgæða.⁸

3.3. Helstu áhrifavaldar á viðskiptastefnu og þjálfun og fræðslu

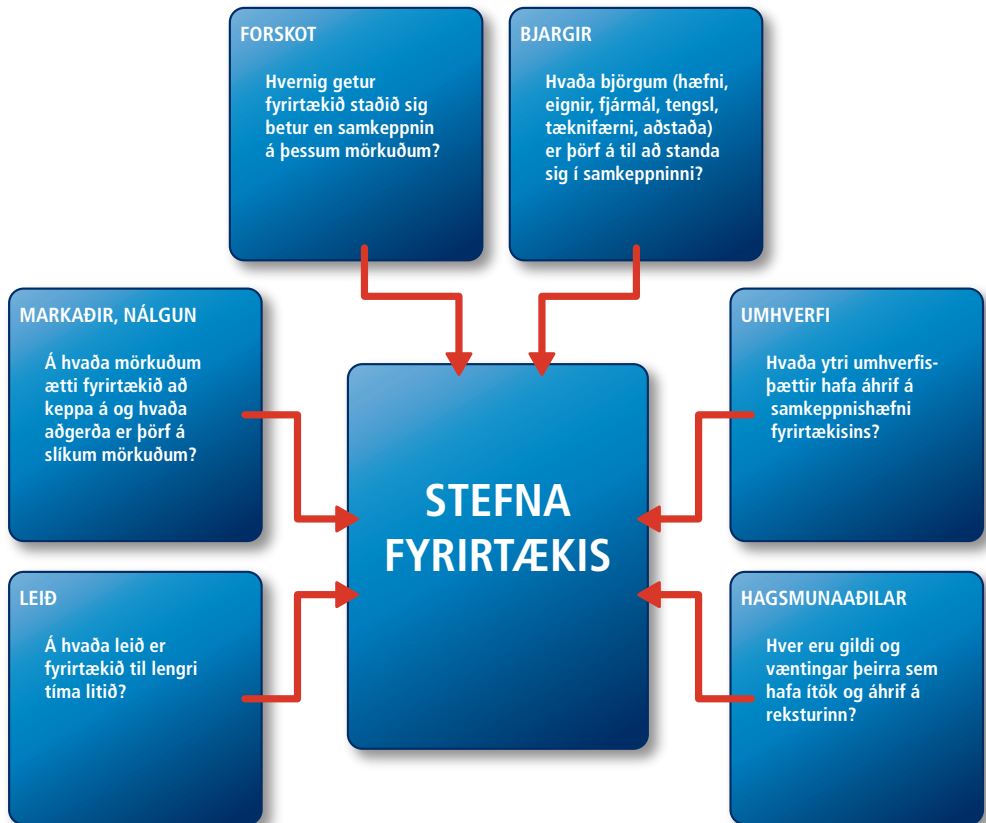
Hlutverk fyrirtækis beinir sjónum að hvaða árangri stefna skuli skila. Geta fyrirtækisins til að sinna hlutverki sínu markast af innri og ytri þáttum. Sérhvert fyrirtæki verður að ákveða á hvaða markaði það ætlar að keppa. Það verður líka að þekkja til hvernig rekstur þess geti í heild verið hagkvæmari en hjá samkeppnisaðilum þess. Auk fjárhagslegs bolmagns er mikilvægt að meta þá hæfni sem þarf á vinnustaðnum til að ná hámarksárangri. Einnig þarf að gera sér grein fyrir þeim ytri þáttum sem hafa áhrif á samkeppnishæfni, eins og viðskiptaumhverfi og aðgengi að hæfileikaríku starfsfólki. Síðast en ekki síst hafa gildi og væntingar hagsmunaaðila, eins og eigenda og starfsmanna, mikil áhrif. Taka þarf alla þessa þætti með í reikninginn þegar fræðsla og þjálfun er skipulögð (2. mynd).⁹

Hvert fyrirtæki þarf síðan að draga upp stefnumiðuð markmið sín. Stefnumiðuð markmið ættu að vera mælanleg til að hægt sé að meta árangur. Hvert viljum við fara, hvað þurfum við til að komast þangað og hvernig vitum við að við erum komin? Mælingar geta falist í niðurstöðum frá ánægjuvög viðskiptavina og starfsmanna, kvörtunum viðskiptavina o.fl. Stefnumiðað árangursmat (e. Balanced scorecard (BS)),¹⁰ stefnumiðað skipulags- og stjórnunarkerfi, leggur til fjögur sjónarhorn á fyrirtæki, þ.e. frá hlið viðskiptavina, efnahags, starfsfólks/þekkingar og ferla. Samkvæmt því kerfi má nefna eftirfarandi dæmi um stefnumiðuð markmið:

⁸ <http://www.lysi.eu/AboutLYSI/WhatWeStandFor/>

⁹ Aðlagð frá Johnson & Scholes (2002).

¹⁰ Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992).



- Bætt þjónusta við viðskiptavinum (Viðskiptavinir).
- Auka markaðshlutdeild um fimm prósent (Efnahagur).
- Þróun hæfni sem nýtist við aðstoð við viðskiptavinum (Starfsfólk/þekking).
- Bættir innri ferlar til að auka skilvirkni (Ferlar).

2. mynd.

Helstu áhrifavaldar á viðskiptastefnu og þjálfun (aðlagð frá Johnson & Scoles (2002)).

Við getum einnig litið á fyrirtækið sem þrjú „F“: Fólk, Ferlar og Fjármagn og leiðir til að bæta hvert og eitt „F“.

3.4. Stefnumiðuð þróun mannauðs

Hlutverk stefnumiðaðrar þróunar mannauðs er að bæta skilvirkni fyrirtækisins og samkeppnishæfni þess í gegnum starfsfólkið.¹¹ Hún eflir þá hæfni starfsfólks sem bætir frammistöðu þeirra nú og til framtíðar. Mikilvægt er að horfa til þeirrar hæfni sem mætir þörfum og markmiðum fyrirtækisins, að starfsmenn meti mikilvægi hennar og að þeir nái að yfirfæra hæfnina á störf sín.

Stefnumiðuð þróun mannauðs, samantekið:

- Er byggð á samhæfingu við sýn, stefnu og markmið fyrirtækisins.
- Horfir á þá hæfni sem þörf er á í hverju starfi.
- Greinir það bil sem er á milli núverandi frammistöðu og þeirrar sem krafist er (þ.e. þjálfunar- og fræðsluþarfir).
- Óskar eftir væntingum stjórnenda og starfsmanna til árangurs þjálfunar og þróunar.
- Þróar sérsniðna fræðsluáætlun með náms- og þjálfunarúrráðum fyrir fyrirtækið sem er byggð á gögnum, viðtölum og niðurstöðum rýnihópa frá öllum starfshópum og í samvinnu við stjórnendur.
- Mælir árangur aðgerða.

3.5. Hvernig sannfærum við stjórnendur um mikilvægi stefnumiðaðrar mannauðsþróunar?

Til að tryggja árangur þjálfunar er nauðsynlegt að sannfæra stjórnendur um að þjálfun sé eitt þeirra verkfæra

sem aðstoðar þá við að ná viðskiptamarkmiðum sínum. Stefnumiðuð þjálfun, nám og þróun auka virði fyrirtækisins og mikilvægt er að fyrirtækið læri fljótar og skilvirkar en samkeppnisaðilarnir. Flestir forstjórar og stjórnendur hafa mikinn áhuga á sérhverju sem skapar og eykur virði rekstrar. Líta verður því á þjálfun og lærdóm sem fjárfestingu en ekki kostnað.

Þátttaka stjórnenda frá upphafi í þarfagreiningarferlinu eykur tiltrú þeirra á jákvæð áhrif fræðslu og þjálfunar fyrir reksturinn. Reynslan af fræðslustjóraverkefninu á Íslandi hefur sýnt að það hjálpar ef ráðgjafinn þekkir til samhengis í fyrirtækinu, framtíðarsýnar þess og stefnu og hvetur til samræðna við stjórnendur um að greina hindranir og hvata til góðrar frammistöðu. Þannig verða tillögur um aðgerðir kerfisbundnari, stefnumiðuð fræðsla fellur að rekstrinum, eykur virði hans og fyrirtækið lítur frekar á mannauðsþróun sem fjárfestingu. Í fræðslustjóraverkefninu funda ráðgjafar alltaf með forstjóra/framkvæmdastjóra og/eða háttsettum stjórnendum til að meta væntingar þeirra til árangurs fræðslu (sjá einnig kafla 4.2).

Til að sýna stjórnendum fram á mikilvægi ferlis þarf fræðslustjórinn að leggja áherslu á eftirfarandi:

- Þjálfun og fræðsla verða að vera samhæfð viðskiptamarkmiðum.
- Vel skilgreind og útfærð þjálfun er fjárfesting sem ætti að skila mælanlegum árangri eins og:
 - Auknum tekjum.
 - Að viðskiptavinir upplifi betri gæði afurða (vara og/eða þjónustu).
 - Lægri kostnaði við vöru og þjónustu.
 - Lægri starfsmannaveltu og minni fjarveru starfsmanna.

4. Þarfagreining fræðslu og þjálfunar

Efni kaflans

- Skilgreining á þarfagreiningu fræðslu og þjálfunar (e. Training needs assessment)
- Hvers vegna þarfagreining er nauðsynleg
- Þriggja þrepa líkan í þarfagreiningu
- Quarternaire aðferðafræðin í þarfagreiningu
- Verkfæri og gögn í þarfagreiningu: Skjöl, viðtöl og rýnihópar
- Lykilþættir við árangursríka þarfagreiningu
- Ferns konar þarfir

4.1. Hvað er þarfagreining fræðslu?

Þarfagreining fræðslu og þjálfunar er kerfisbundin aðferð við að ákvarða hvað veldur því að frammistaða er minni en vænst er þannig að hægt sé að leggja til eða ákveða á skilvirkan hátt næstu skref. Stundum fela tillögurnar í sér þjálfun, stundum ekki.¹²

4.2. Hvers vegna þarfagreining?

Mörg fyrirtæki fjárfesta í fræðslu og þjálfun og trúa að árangursrík þjálfun bæti frammistöðu þeirra og árangur, hvetji starfsmenn til dáða og bæti sjálfstraust þeirra og starfsánægju. Á krepputímum hafa framlög til þjálfunar hins vegar minnkað og kröfur aukist um að gera „meira fyrir

minna“. Stjórnendur vilja nota fé og tíma til árangursríkari þjálfunar. Þeir telja því mikilvægt að finna út hvað, hvers vegna og hverja eigi að þjálfra. Þarfagreining fræðslu er verkfæri til að svara þessum spurningum.

- Þarfagreining aðstoðar fyrirtækið að samhæfa fræðslu og stefnu.
- Þarfagreining eykur líkurnar á að fé og tíma sé varið í viðeigandi þjálfun.
- Ef þarfagreining er ekki framkvæmd er hætt á að þjálfun sé ranglega notuð sem úrræði við slakri frammistöðu þegar skortur á þjálfun er ekki orsök vandans. Án þarfagreiningar eru einnig líkur á að fé og tíma sé eytt í ónauðsynlega fræðslu sem vekur upp andstöðu við þjálfun í framtíðinni. Við getum auðveldlega „bólusett“ starfsfólk gegn þjálfun með röngum þjálfunarúrræðum.
- Ferli þarfagreiningar fræðslu og þjálfunar byggir á þátttöku stjórnenda og starfsmanna og eykur þar með áhuga þeirra og skilning á nauðsyn þjálfunar.
- Þarfagreining mælir væntingar um árangur fræðslu, til dæmis hvað starfsmenn tileinkuðu sér, breytingar á hegðun eða efnahagslegri afkomu.
- Þarfagreining eða lausnir byggðar á henni eru nátengd stjórnun fyrirtækis á gæðum vöru og þjónustu.
- Þarfagreining leiðir til lausna og ekki aðeins til þjálfunar og náms.

4.3. Líkan við framkvæmd þarfagreiningar fræðslu

Það þarfagreiningarlíkan (3. mynd), sem hefur reynst hvað árangursríkast í íslenska fræðslustjóraverkefninu, er líkan Blanchard & Thacker (2010) og einnig hefur verið byggt á hugmyndum Rossett (2009).

4.3.1. Hvatinn

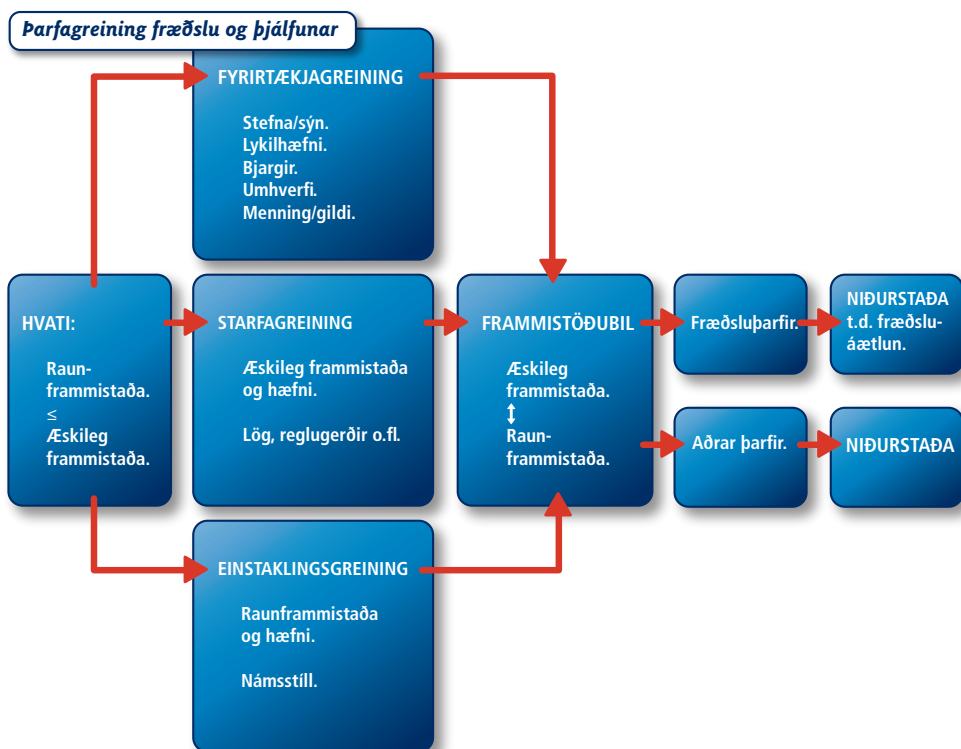
Ferli líkansins hefst á því að skoða hvatann til þarfagreiningar fræðslu. Hvatinn getur verið núverandi frammi- stöðuvandamál eða ákveðin framtíðarmynd. Dæmi um aðrar gerðir af hvata geta verið innleiðing nýrrar vöru á markaði, mikill vöxtur (nýir starfsmenn) eða ör samdráttur, ný lög og reglugerðir, endurhönnun starfa, ný stefna eða ákvörðun stjórnanda um að nota þjálfun sem árangursríka leið að nýju viðskiptamarkmiði.

3. mynd.

Líkan í þarfa- greiningu fræðslu.

Aðlagð frá

Blanchard & Thacker (2010) og Rossett (1999).



Þættirnir þrír í líkaninu eru fyrirtækjagreining, starfsgreining og einstaklingsgreining.

1. tafla skýrir þriggja þátta líkanið nánar.

1. tafla. Þættir þarfagreiningarlíkans

FYRIRTÆKJAGREINING	STARFSGREINING	EINSTAKLINGSGREINING
Hlutverk, sýn, stefna og markmið?	Hver er æskileg hæfni og frammistaða?	Hver er raunveruleg hæfni og frammistaða?
Hver er lykilhæfni og forgangsöröðun?	Reglur og staðlar.	Hver er æskileg hæfni og frammistaða?
Menning og innviðir.	Hvers konar þjálfun er nauðsynleg?	Hverjir þarfnast þjálfunar?
Er þjálfun leiðin að árangri?	Í hvaða störfum er þjálfun nauðsynleg til að auka gæði og þjónustu við viðskiptavinum?	Aldur, menntun, reynsla, áhugi, námsstill, viðhorf gagnvart fyrirtækinu, starfinu og þjálfun.

4.3.2. Fyrirtækjagreining

Tilgangur greiningar á fyrirtæki er að skoða það innra umhverfi sem hefur áhrif á frammistöðu starfsmanna. Atriði til skoðunar eru hlutverk, stefna og forgangsöröðun, frammistöðuvandamál, hindranir og hvatar, auðlindir, geta vinnuafslisins og væntingar um árangur þjálfunar (2. tafla). Aðalmarkmið íslensks fyrirtækis er „að viðhalda stöðu okkar sem áreiðanlegasti framleiðandi vöru fyrir eflingu heilsu og lífsgæða.“¹³ Þjálfun ætti því að beinast sérstaklega að gæðum og hreinleika vörunnar.

¹³ <http://www.lysi.eu/AboutLYSI/WhatWeStandFor/>

2. tafla. Upplýsingar sem fyrirtækjagreining ætti að gefa

ATRÍÐI	AÐ HVERJU Á AÐ LEITA	GÖGN/HEIMILDIR
Hlutverk, stefna og forgangsroðun.	Er þjálfun mikilvæg til að ná viðskiptamarkmiðum? Hver eru forgangsverkefni fyrirtækisins á næstu mánuðum og árum?	Yfirstjórn/ millistjórnendur. Stefna fyrirtækis. Heimasíða, ársskýrsla.
Frammistöðuvandamál.	Hvað veldur frammistöðuvandálum? Hvers vegna standa starfsmenn sig ekki eins og þeir ættu að gera?	Yfirstjórn/ millistjórnendur/ mannauðsstjórar. Fjarvistir. Framleiðni. Gæði vöru. Viðhorfskannanir. Þjónustukannanir.
Hindranir og örvun.	Hvað getur hindrað eða örvað skilvirka þjálfun? Hefur fyrirtækið nauðsynlegar auðlindir þ.e. tíma og fé? Hver eru viðhorf stjórnenda til þjálfunar og þróunar? Aðgangur að upplýsingum? Tækni við þjálfun? Þættir í innra umhverfi?	Yfirstjórn/ millistjórnendur/ mannauðsstjórar. Fjárhagsáætlun. Viðhorfskannanir.
Væntingar.	Hverju á þjálfun að skila? Hverjar eru væntingar fyrirtækisins gagnvart þjálfun?	Yfirstjórn/ millistjórnendur/ mannauðsstjórar.
Geta og hæfileikar vinnuafslisins.	Hvað er starfsfólkið fært um að gera til að sinna forgangsverkefnum fyrirtækisins?	Yfirstjórn/ millistjórnendur/ mannauðsstjórar. Framleiðni. Vörugæði.
Ytri kröfur.	Hvaða lög og reglur gilda um reksturinn?	Lög og reglur.

Spurningar sem fyrirtækið þarf að svara geta verið eftirfarandi:

- Hvaða hæfni og verklag þurfa starfsmenn okkar að tileinka sér til að ná markmiðum okkar um traustar gæðavörur?
- Hverjir eru viðskiptavinir okkar og hvernig efnum við loforð okkar um eflingu heilsu og lífsgæða?
- Hvaða ferli og aðferðir þurfum við til að ná markmiðum okkar?

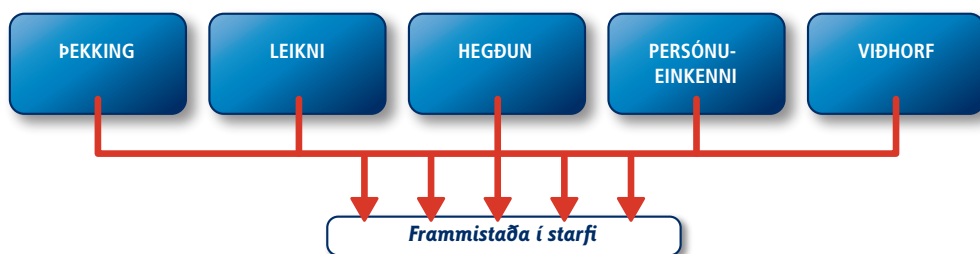
4.3.3. Starfsgreining

Starfsgreining skoðar starfs- og hæfnilýsingar. Hún safnar upplýsingum um hvaða verkefnum starfsmenn þurfa að sinna í dag og (stundum) í framtíðinni. Starfsgreining útlistar hámarksframmistöðu (3. tafla).

3. tafla. Upplýsingar sem starfsgreining ætti að afla		
ATRÍÐI	AÐ HVERJU Á AÐ LEITA?	GÖGN/HEIMILDIR
Starfslýsingar.	Hvaða verkefni á að leysa í starfi?	Skriflegar starfslýsingar. Millistjórnendur/leiðbeinendur /starfsmenn.
Lýsingar á hæfni /frammistöðuviðmið.	Hvaða þekking, leikni, viðhorf, hegðun og persónueinkenni eru best fyrir starfið?	Skriflegar lýsingar á hæfni /frammistöðuviðmiðum. Millistjórnendur/leiðbeinendur /starfsmenn.

4.3.4. Hæfni í starfi

Skilgreiningar og túlkun á hæfni eru mismunandi. Í fræðslu- stjóráverkefnum er hæfni skilgreind sem þekking, leikni, viðhorf, hegðun og persónueinkenni sem viðkomandi þarf til að vera hæfur í starfi og ljúka verkefnum á ákjósanlegan hátt (4. mynd).



4. mynd.
 Hæfni skilgreind.

Evrópski viðmiðaramminn (e. European Qualifications Framework (EQF) for lifelong learning) skilgreinir hæfni sem „vottuð geta til að nota þekkingu, leikni og persónulega, félagslega eða aðferðafræðilega getu í vinnu, við námsaðstæður og í faglegri og persónulegri þróun.“¹⁴ Evrópski viðmiðaramminn hefur reynst mjög gagnlegur við að hanna ýmiss konar þjálfun og mælt er með aðferðinni (jafnvel skylda) við hönnun fræðslu meðal evrópskra fræðsluaðila.

Í íslenska fræðslustjóraverkefninu höfðu fyrirtækin ýmist skilgreint¹⁵ hæfni eða ekki. Við kortlagningu og skilgreiningar á hæfni hafa viðtöl og notkun rýnihópa meðal stjórnenda sem og rýnihópar meðal starfsmanna reynst afar árangursríkar aðferðir (sjá kafla 3.5.3. um rýnihópa). Reynslan segir okkur að starfsmenn kunna vel að meta að skiptast á upplýsingum og reynslu af störfum sínum. Einnig er algengt að starfsmenn og stjórnendur séu sammála um þá hæfni sem þörf er á í hverju starfi.

Í 4. töflu er að finna lýsingu á hæfni framleiðslustarfsmanns í einu af íslensku fyrirtækjunum sem tók þátt í fræðslustjóraverkefninu. Fyrsti flokkurinn, almenn hæfni, vísar til þekkingar, leikni og viðhorfa af ýmsu tagi sem er hvorki sértæk fyrir verkefnið, iðnaðinn né fyrirtækið, t.d. læsi eða tók á erlendum tungumálum. Samskiptahæfni og persónulegir eiginleikar eru einnig yfirfæranleg milli verkefna og fyrirtækja. Dæmi um þetta eru þolgæði, frumkvæði eða jákvæðni. Starfs-/verkhæfni er hins vegar tengd fyrirtæki og verkefni á sértækan hátt, til dæmis viðhald á sérhönnuðum tæknibúnaði eða stjórn sérstaks skjalakerfis. Vinnustaðahæfni gerir starfsfólk árangursmiðað innan þess fyrirtækis sem það

¹⁴ http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_en.pdf.

¹⁵ Byggt á Dubois & Rothwell (2004), Nordhaug (1999), Blanchard & Thacker (2010).

4. tafla. Lýsing á hæfni framleiðslustarfsmanns í einu af íslensku fyrirtækjunum sem fékk fræðslustjóra að láni.

ALMENN HÆFNI	SAMSKIPTAHÆFNI OG/EDA PERSÓNULEGIR EIGINLEIKAR	STARFS-/VERKHÆFNI	VINNUSTAÐAHÆFNI
Hæfni til að stjórna lyftara (nokkrir starfsmenn).	Bregðast við af nákvæmni.	Gera sér grein fyrir mikilvægi hreinlætis í starfi og gæta snyrtimennsku.	Þekkja allar framleiðsluvörur fyrirtækisins.
	Samviskusemi.	Þekkja reglur um hreinlæti í starfi og fylgja þeim.	Þekkja markmið fyrirtækisins.
	Sveigjanleiki.	Hæfni til að stjórna blandara og suðukatli.	Þekkja til mismunandi starfa í fyrirtækinu og hver sinnir þeim.
		Geta lesið og fylgt vöruuppskriftum.	
		Þekkja gallaða vöru.	

vinnur fyrir. Dæmi um slíka hæfni er þekking á markmiðum og stefnu fyrirtækis, starfsfólki þess og óformlegu tengslaneti sem og ímynd þess og gildum.

4.3.5. Einstaklingsgreining

Einstaklingsgreining metur þá einstaklinga sem uppfylla ekki allar hæfni- eða frammistöðukröfur fyrirtækisins. Þeir þurfa þjálfun eða önnur úrræði til að standast þær kröfur. Raunveruleg frammistaða þeirra er slakari en vænta má og þar með er frammistöðubíll til staðar. Þarfagreining fræðslu varpar ljósi á hindranir og ástæður þessa bíls (5. mynd).

Einstaklingsgreining

ATRÍÐI

Raunveruleg frammistaða /hæfni.

HVERJU Á AÐ LEITA AÐ

Hverjar eru hindranir og ástæður frammistöðuvandamála?
Hvers vegna er starfsmaðurinn ekki að standa sig eins og búast má við?

GÖGN/HEIMILDIR

Stjórnendur.
Frammistöðumat.
Fjarvera.
Slys.
Kvartanir viðskiptavina.
Hegðun starfsmanns.

5. mynd.

Þarfagreining fræðslu er nauðsynleg til að kortleggja frammistöðubil.

Frammistöðubil

RAUNFRAMMISTAÐA /HÆFNI



ÆSKILEG FRAMMISTAÐA

4.4. Quaternaire aðferðafræðin

Algeng aðferð við þarfagreiningu fræðslu á Spáni er kölluð Quaternaire aðferðafræðin (5. tafla) og byggist á hugtakinu „þjálfunarverkfræði“ (e. Training Engineering). Þessi þarfagreiningaraðferð byggir á eftirfarandi ferlum og meginreglum:

- Þarfagreining fræðslu er ekki til ein og sér, hún er ætíð tengd sérstökum aðstæðum (lausn vandamála, komast yfir erfiðleika, þróun verkefna o.fl.) sem eru í bakgrunninum.
- Notaðar eru óbeinar rannsóknaraðferðir. Ef spurt er beint „hverjar eru þjálfunarþarfir þínar?“ getur það leitt til skorts á skilgreiningum og of mikilla alhæfinga af hálfu viðmælanda.
- Ráðlegra er að byrja á sérstökum aðstæðum (vandamál, verkefni, þróun starfa o.fl.) sem

5. tafla. Framkvæmdaþrep þarfagreiningar fræðslu samkvæmt Quaternaire aðferðafræðinni

ÞREP	AÐGERÐ	MARKMIÐ	VERKEFNI
1	Greining á grunni fræðsluáætlunar.	Heildarmynd fyrirtækis. Yfirlit forgangsroðunar fræðsluþarfa og ástæður þeirra. Þátttaka yfirstjórnar í áætluninni.	Söfnun gagna frá fyrirtækinu(-um). Rannsókn og greining á ástæðum þarfa: Vandamál. Verkefni. Störf. Breyting á menningu. 1. RÝNI með stjórnendum
2	Greining á fræðsluþörfum og viðbrögðum /úrræðum.	Greining fræðsluþarfa: Flokkun eftir þjálfunarmarkmiðum. Forgangsroðun. Mat á framlagi til hagnýtingar.	Frekari greining á ástæðum þarfa. Greining á raunverulegri hæfni og þeirrar sem krafist er í starfi. Skilgreining á hagnýtum markmiðum. Spá um niðurstöður úrræða. Söfnun leiðbeininga og námsgagna/-aðstöðu. 2. RÝNI með stjórnendum
3	Hönnun fræðsluáætlunar.	Fræðsluáætlunin: Mótuð. Samfelld. Raunsæ.	Almenn hönnun fræðsluúrræða með forgangsroðun. Sértæk lýsing fræðsluúrræða. Mat á hagkvæmni úrræða, samfelli og væntanlegri virkni. 3. RÝNI með stjórnendum

viðmælandi þarf að kljást við í dag eða í framtíðinni og skoða fræðsluþáttinn í þessum aðstæðum. Aðeins að lokinni slíkri greiningu er hægt að greina fræðsluþarfirnar.

- Hægt er að greina þrjár mikilvægar uppsprettur fræðsluþarfa:
 - a. Algeng vandamál eða bilanir sem fyrirtækið finnur.
 - b. Þau verkefni sem bíða úrlausnar (fjárfesting, skipulag, viðskiptaþróun, tækniþróun).
 - c. Innihald núverandi starfa og væntanleg þróun þeirra.

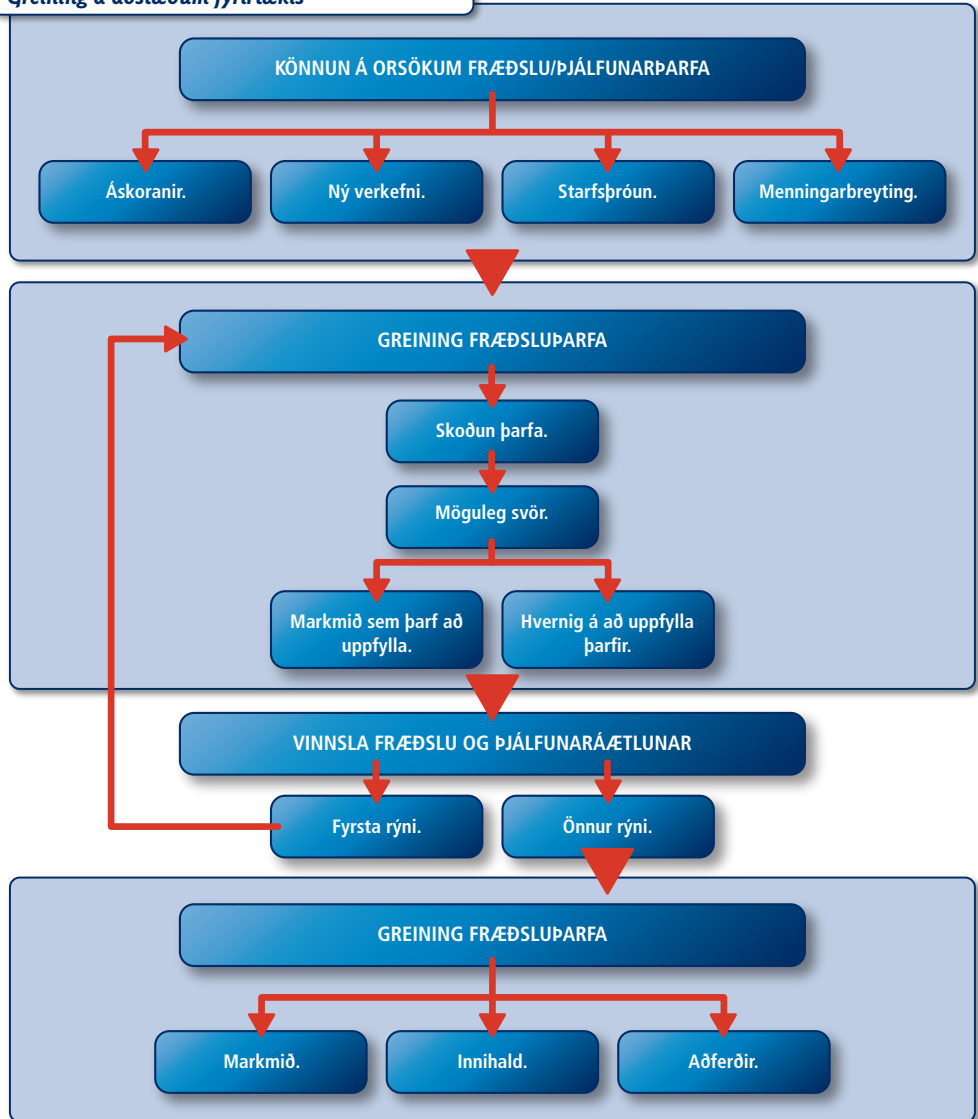
Innan Quaternaire aðferðafræðinnar ætti könnun á faglegum þjálfunarþörfum ætíð að vera innan ramma þeirra sérstöku aðstæðna sem fyrirtækið setur (6. mynd).

Eins og sjá má hér að neðan hafa Quaternaire aðferðirnar skýra samsvörun við fræðslustjóraverkefnið en eru að sumu leyti frábrugðnar, t.d.:

- Einkaviðtöl við helstu veitendur upplýsinga, t.d. stjórnendur (framkvæmdastjóra, millistjórnendur o.fl.). Upplýsingar frá millistjórnendum eru bæði fengnar með viðtölum og í rýnihópum í fræðslustjóraverkefninu.
- Skrifleg greinargerð um þann hluta atvinnulífsins (geira) sem til skoðunar er (vaxtarmöguleikar geirans, ný verkefni eða markaðir sem fyrirtækið gæti tekið þátt o.fl.).

Að öðru leyti eru aðferðirnar nokkuð svipaðar, og efni bókarinnar hér á eftir mun einkum fjalla um atriði sem hægt er að nota við báðar aðferðir.

Greining á aðstæðum fyrirtækis



6. mynd.

Flæðirit um framkvæmd Quaternaire aðferðafræðinnar við þarfagreiningu fræðslu.

4.5. Verkfæri og gögn við þarfagreiningu fræðslu

Þau verkfæri og gögn í þarfagreiningu fræðslu sem hafa reynst notadrjúg eru rýni gagna, viðtöl og rýnihópar.

4.5.1. Rýni gagna

Þarfagreiningarferlið getur falið í sér greiningu á eftirfarandi skjölum:

- Stefna og markmið
- Lög og reglugerðir
- Starfslýsingar/skilgreiningar á hæfni
- Frammistöðumat
- Kannanir á viðhorfum starfsmanna
- Þjónustukannanir
- Kvartanir
- Tölfræði: Slys, fjarvistir
- Starfslokaviðtöl

Markmiðið er að greina nýjar áskoranir sem krefjast nýrri eða betri fræðsluúrræða.

4.5.2. Viðtöl

Viðtöl hafa reynst gagnleg í íslenska fræðslustjóráverkefninu, einkum við framkvæmdastjóra, mannauðsstjóra og millistjórnendur. Í litlum smáfyrirtækjum (örfyrirtækjum) er líklegt að framkvæmdastjórinn sé sá eini sem veitir upplýsingar af hálfu stjórnenda. Viðtöl eru mjög gagnleg við að koma á tengslum milli fræðslustjóra (ráðgjafa) og stjórnenda. Viðtöl hafa þó bæði kosti og ókosti (6. tafla).

6. tafla. Kostir og ókostir viðtala við þarfagreiningu fræðslu

KOSTIR VIÐTALA	ÓKOSTIR VIÐTALA
Kemur á trausti þegar notuð í byrjun greiningarferlis.	Taka mikinn tíma.
Hægt að greina dýpri merkingu á bak við svör og fullyrðingar.	Dýr (tími og fé).
	Krefjast reynslu og færni þess sem tekur viðtalið.
	Sumir viðmælendur hika við að deila skoðunum sínum.
	Úrvinnsla krefst reynslu og færni við skipulagningu fræðslu.

4.5.3. Rýnihópar

Sú aðferð sem mestu hefur skilað í þarfagreiningu fræðslu eru rýnihópar. Rýnihópar hafa verið notaðir bæði meðal stjórnenda og starfsmanna og einsleitir hópar, annað hvort stjórnendur eða starfsmenn, hafa gefið bestan árangur.

4.5.3.1. Hvað er rýnihópur?

Rýnihópur er meginndleg rannsóknaraðferð þar sem fólk er spurt um viðhorf sín, hugsanir, skynjun, mat og viðhorf til tiltekinnar vöru, þjónustu, hugtaks eða hugmyndar. Rýnihópur við þarfagreiningu fræðslu er hópur stjórnenda eða starfsmanna sem boðið er að deila hugsunum sínum, tilfinningum, viðhorfum og hugmyndum um fræðslu og frammistöðu innan fyrirtækisins. Um 6–8 starfsmenn eru valdir m.t.t. vissra skilyrða, þ.e. aldurs, kyns og starfsaldurs. Hæfileg lengd fundar hópsins er 1–2 klst.

4.5.3.2. Kostir og takmarkanir rýnihópa

Rýnihópar hafa sína kosti og ókosti (7. tafla).

7. tafla. Kostir og takmarkanir rýnihópa	
KOSTIR RÝNIHÓPA	TAKMARKANIR RÝNIHÓPA
Frekar auðvelt að kalla saman.	Krefjast reynslu og færni hópstjóra (ráðgjafa).
Skilvirk leið til að virkja marga einstaklinga við skipulag fræðslu, verðmætar upplýsingar fást með eigin orðum þátttakenda og einnig er þetta hvatning til samsömunar.	Ráðandi einstaklingar geta bjagað umræðuna.
Starfsmenn geta ihugað og byggt á viðbrögðum annarra þátttakenda og komið með hugmyndir sem þeir hefðu annars ekki komið með í viðtölum.	Sumir viðmælendur geta verið ófúsir til að deila skoðunum sínum.
Heppileg leið til að fá upplýsingar frá starfsmönnum með lágt læsistig.	Gagnagreining krefst reynslu og færni í skipulagningu fræðslu.
Þátttakendur geta speglað viðhorf sín með öðrum – hægt er að leiðrétta rangfærslur og öfgafull viðhorf.	

4.5.3.3. Undirbúningur rýnifundar

Vandaður undirbúningur rýnifundar er forsenda árangurs. Þjóðið sex til átta starfsmönnum að taka þátt í fundi sem getur verið 1 – 1½ klst. að lengd. Veljið starfsmenn með mismunandi bakgrunn m.t.t. lífaldurs, starfsaldurs, kyns og þá sem líklegir eru til að taka virkan þátt og hafa skoðanir. Stundum er gagnlegt að senda umræðuefni/spurningar með tölvupósti, þar sem það er mögulegt. Undirbúið fundardagskrá: Opnun, kynning dagskrár, kynning á fundarmarkmiðum, kynning á meginreglum, kynning á viðstöddum, spurningar, svör og samantekt. Fimm lykilspurningar eru hæfilegar fyrir fund sem varir í u.þ.b. 1 – 1½ klst. Ef starfsmenn eru

í rýnihópi er nauðsynlegt að útskýra nauðsyn rýnihópsins fyrir yfirmönnum (millistjórnendum) þeirra og biðja stjórnendur að undirbúa og „kveikja í“ starfsmönnum fyrir fundinn. Upplýsingar frá illa upplýstum og óundirbúnum þátttakendum nýtast síður í niðurstöðum.

4.5.3.4. Vinnan í rýnihópnum

1. Bjóðið starfsmenn velkomna þegar þeir koma og dragið úr kvíða og feimni með því að spjalla óformlega við þá í byrjun.
2. Kynnið ykkur og aðstoðarmann ykkar ef sá er til staðar.
3. Kynnið markmið fundarins og dagskrá.
4. Biðjið þátttakendur að kynna sig og lýsa störfum sínum.
5. Hvetjið til heiðarlegra og málefnalegra umræðna.
6. Fullvissið þátttakendur um að niðurstöðum verði safnað saman í heild og undir nafnleynd í lokaskýrslu til fyrirtækisins.
7. Opnið með auðveldum spurningum til að „hita upp“ þátttakendur, t.d. spurningum um starfið.
8. Spyrjið opinna spurninga og skrifið hjá ykkur athugasemdir.
9. Eftir að svör hafa fengist við einstökum spurningum er gott að taka saman helstu niðurstöður og kynna fyrir þátttakendum til íhugunar og skoðunar.
10. Orðið einstök efnisatriði með hugtökum sem fólk þekkir – forðist faglegt slangur.
11. Gerið þátttakendum ljóst að skoðanir þeirra skipta máli.

12. Forðist að taka afstöðu, haldið ró ykkar og komið faglega fram.
13. Haldið umræðum við efnið, fylgið dagskránni/spurningum og stjórníð umræðum. Leyfið ekki hliðarumræðum að eiga sér stað.
14. Biðjið um framlög þátttakenda til umræðunnar og leyfið ekki einum einstaklingi að halda orðinu megnið af tímanum.
15. Hafið tilbúið pappír, penna og flettistöflur til örva umræður ef á þarf að halda.
16. Takið saman umræður og gefið útdrátt.

4.5.3.5. Hugsanlegar áskoranir við stjórnun rýnihópa

Rýnihópavinna er ekki auðvelt verkefni og ýmsar áskoranir Rskjóta upp kollinum. Nokkur úrræði hafa reynst gagnleg í íslenska fræðslustjóraverkefninu (8. tafla).

8. tafla. Hugsanlegar áskoranir við stjórnun rýnihópa

ÁSKORUN	ÚRRÆÐI
Þátttakandi/-ur sem vill/vilja vera ráðandi í umræðunni.	Bjóðið hverjum og einum að tala til skiptis.
Hljóður þátttakandi/-ur.	Biðjið þátttakendur að hugsa um ákveðið atriði í nokkrar mínútur og skrifið niður svör þeirra á flettistöflu eða töflu.
Persónulegar deilur/árekstrar.	Reynið að forðast persónulegar deilur. Spyrjið hvort aðrir í hópnum séu sammála.
Kvartanir (ekki lausnamiðaðar).	Reynið að forðast að hlusta á (eða ræða) kvartanir sem eru ekki lausnamiðaðar. Leggið, á faglegan hátt, áherslu á lausnaleit og að bæta aðstæður með fræðslu eða öðrum lausnum.

4.6. Lykilþættir árangursríkrar þarfagreiningar

Nokkra lykilþætti árangursríkrar þarfagreiningar má sjá í 9. töflu.

9. tafla. Lykilþættir árangursríkrar þarfagreiningar fræðslu og þjálfunar			
Auðveldi í framkvæmd.	Þátttakendur séu virkir og finnist þeir „eiga hlutdeild í verkefninu“ (stjórnendur, millistjórnendur, mannauðsstjórar, starfsmenn).	Mat á hindrunum og því sem gæti auðveldað þjálfun og fræðslu.	Frumkvæði að lausnum.
Ekki of tímafrek.	Samhæfing við stefnu og menningu fyrirtækis.	Hentug verkfæri.	Aðgerðaáætlanir (fyrir fyrirtækið, deildina eða starfsmanninn).
Góð samskipti við stjórnendur og starfsmenn í öllu ferlinu.	Ýmsar tiltækar bjargir (auðlindir).		

4.7 Fjórar gerðir þarfa

Þarfagreining fræðslu kristallar oft fjórar gerðir fræðsluþarfa: Nýjungar, vandamál, þróun starfsfólks og þróun stefnu. Nauðsynlegt er að samhæfa fræðslutillögur og –úrræði við hverja þörf.

4.7.1. Nýjungar

Fyrirtækið kynnir eitthvað nýtt eins og nýja eða uppfærða upplýsingatækni, nýja verkferla eða nýja nálgun.

4.7.2. Vandamál

Þarfagreining fræðslu varpar oft ljósi á ástæður ýmissa vandamála. Það geta verið kvartanir viðskiptavina, minnkandi sala, slys, samskiptaörðugleikar o.fl.

4.7.3. *Þróun starfsfólks*

Fyrirtækið vill auka hæfni tiltekinna hópa starfsmanna eða einstakra starfsmanna. Til dæmis að hjálpa starfmönnum að fást við breytingar, ný verkefni, ný störf, örva nýsköpun o.fl.

4.7.4. *Þróun stefnu*

Mikilvægt hlutverk mannauðsþróunar er að aðstoða fyrirtækið við að hrinda markmiðum sínum og gildum í framkvæmd.

5. Lausnir – Samstilling aðferða við árangur

Efni kaflans

- Námskeið, innri og ytri
- Starfsþjálfun
- Starfsfóstrun
- Starfaskipti
- Verklagsreglur

Aðferðir sem notaðar eru við frammistöðuþróun verða að vera í samræmi við þarfagreiningu fræðslu. Slíkar aðferðir geta verið bæði formlegar og óformlegar. Við undirbúning þjálfunar má hafa eftirfarandi atriði til hliðsjónar í þjálfunaráætlun (sjá Viðauka 1 og 2):

1. Ástæður þjálfunar.
2. Væntanleg áhrif.
3. Starfstengd markmið.
4. Innihald.
5. Hvar og hvenær tiltekinnar hæfni er þörf.
6. Markhópur.
7. Tenging leiðsagnar við frammistöðu og aðferðir fyrirtækis.
8. Ábendingar um fræðsluaðila.

9. Umgjörð.
10. Aðferðir.
11. Matsaðferðir.
12. Mat á áhrifum.
13. Kostnaðaráætlun.

Margar aðferðir eru mögulegar til að bæta frammistöðu á vinnustað, t.d. námskeið, starfsþjálfun, starfsfóstrun, starfaskipti og verklagsreglur. Hægt er að beita þessum aðferðum bæði á formlegan og óformlegan hátt. Til að ná sem bestum árangri er mikilvægt að velja þær aðferðir sem eru í samræmi við markmið fræðslunnar og markhópsins.

5.1. Námskeið

Íáraraðir hafa skipulögð námskeið, bæði á vinnustað og utan hans, verið algeng aðferð til að auka frammistöðu á vinnumarkaði. Námskeið geta komið úr smiðju viðkomandi fyrirtækis og með starfsmenn þess sem leiðbeinendur, sem getur ýtt undir starfsþróun þeirra. Einnig er hægt að fá aðkeypt námskeið frá utanaðkomandi fræðsluaðila.

5.1.1. Námskeiðsaðferðir

Ínnihald og aðferðir námskeiða eru mismunandi. Hægt er að halda námskeiðin í kennslustofu, sem og miðla efninu rafrænt. Kennsluaðferðir námskeiða geta falist í fyrirlestrum, sýnikennslu, umræðum, hlutverkaleikjum, tilviksgreiningum, myndböndum, hópavinnu og einstaklingsverkefnum svo dæmi séu tekin. 10. tafla sýnir ýmsar kennsluaðferðir og hvenær þær geta átt við.

10. tafla. Námskeiðsaðferðir

ADFERÐ	SKILGREINING	BEITING AÐFERÐAR
Fyrirlestur	Efni námskeiðs kynnt með fyrirlestri. Fyrirlestur getur verið einstefna kennara eða að nemendur eru fengnir til að taka þátt með spurningum og umræðum.	Þegar kynna þarf nýjar upplýsingar og þekkingu.
Sýnikennsla	Sýning á ákjósanlegri hæfni eða hegðun.	Þegar þarf að þjálfra nýja hæfni eða hegðun hjá starfsmönnum.
Hlutverkaleikir	Spunaleikur þátttakenda við tiltekna aðstæður.	Við þjálfun samskiptahæfni.
Tilviksgreining	Greining á tilteknu máli/ raundæmi eða aðstæðum og unnið úr fyrirfram gefnum spurningum.	Við þjálfun á greiningarhæfni og ákvarðanatöku.
Myndbönd	Sýnt frá raunverulegum atburðum eða aðstæðum.	Við umfjöllun um ýmist þekkt eða lítið þekkt atriði meðal þátttakenda.
Hópumræður	Meðlimir tiltekins hóps ræða tiltekið efni.	Aðstoðar nemendur við hagnýtingu námsefnis.
Hópverkefni	Þátttakendur vinna í hóp til að hagnýta efni og hugtök námskeiðsins.	Aðstoðar nemendur við hagnýtingu námsefnis.
Einstaklingsverkefni	Einstaklingsbundið verkefni til að aðstoða einstaklinginn við beitingu lærdóms og þekkingar.	Aðstoðar nemendur við hagnýtingu námsefnis.
Uppgötvunarnám	Nemendur kynna sér efni og hugtök námskeiðsins með ýmsum aðferðum, svo sem skjölum og verkefnum með leiðbeiningum.	Aðstoðar nemendur við hagnýtingu námsefnis.

5.2. Starfsþjálfun

5.2.1. Hvað er starfsþjálfun?

Starfsþjálfun er víða notuð, sérstaklega á litlum vinnustöðum. Starfsþjálfun stuðlar að betri frammistöðu í vinnunni og miðar að þjálfun leikni. Þá eru reyndari starfsmenn fengnir til að þjálfar þá óreyndu og minna leiknu. Aðferðin getur verið óformleg ef hún er óundirbúin og leiðbeinendur hafa enga þjálfun í að þjálfar aðra. Nám fer fram án skipulegra námsinnngripa. Ef starfsþjálfun er undirbúin fer hún fram í fjórum skrefum: Undirbúningur, kynning, framkvæmd þjálfunar og eftirfylgni að henni lokinni. Þegar starfsþjálfun er formleg, einkum þegar tengsl myndast milli leiðbeinanda og þess sem þjálfaður er, verður hún starfsfóstrun (sjá kafla 6.3).

5.2.2. Af hverju starfsþjálfun?

Með starfsþjálfun kynnist starfsmaður raunhæfum aðstæðum sem bæta frammistöðu hans. Í samanburði við aðrar aðferðir er starfsþjálfun ekki tímafrek og kostnaðarsöm, m.t.t. efniskostnaðar og kostnaðar vegna þjálfunar.

Reynsla fræðslustjóra og ýmsar rannsóknir hafa sýnt að óformleg starfsþjálfun getur haft sína galla. Stjórnendur og aðrir starfsmenn geta veitt ranga þjálfun og þannig viðhaldið slæmum ávana og hegðun starfsmanna. Starfsþjálfun getur einnig liðið fyrir skort á tíma og áhuga fyrirtækis. Þess vegna kjósa mörg fyrirtæki skipulegar aðferðir eins og starfsfóstrun, sérstaklega fyrir nýja starfsmenn.

5.3. Starfsfóstrun

5.3.1. Hvað er starfsfóstrun?

Starfsfóstrun er góð aðferð við mannauðspróun því með henni er samskiptum milli þeirra meira reyndu og minna reyndu, komið í skipulegan farveg. Tilgangur starfsfóstrunar

er að miðla persónulegri og faglegri reynslu og vitneskju. Sá reyndari er kallaður starfsfóstri en sá minna reyndi lærlingur.

Starfsfóstrinn er því í hlutverki einskonar ráðgjafa. Í starfsfóstursferlinu styður fóstrinn lærlinginn og ræðir við hann um almenn atriði, sérstök verkefni, algeng vandamál og þróunarferlið, og gefur góð ráð varðandi starfið.

Starfsfóstrun svipar til markþjálfunar (e. coaching), en í starfsfóstrun hafa þó hvorki starfsfóstri né lærlingur verið sérstaklega þjálfaðir sem markþjálfar eða búa yfir sérstakri hæfni fram yfir sína persónulegu og faglegu reynslu.

Vinsældir starfsfóstrunar hafa aukist í viðskiptalífinu og hefur aðferðin verið notuð víða á undanförunum árum.

11. tafla. Nokkrir kostir starfsfóstrunar fyrir fóstra og lærling

LÆRLINGUR	STARFSFÓSTRI
Öðlast aukna þekkingu og reynslu.	Kynnist nýjum aðferðum, nálgunum og verkfærum.
Fær ráð og ábendingar um verkefni, þjálfun, fræðslu og/eða starfsþróun.	Tækifæri til að hafa áhrif á árangur (sem kemur sér hugsanlega vel fyrir fyrirtækið).
Ræðir faglega og persónulega þróun mála við reyndari starfsfélaga.	Aðstoðar við að auka starfshæfni og persónulega þróun starfsmanna.
Virkar hvetjandi að fá stuðning frá reyndari starfsmanni.	Hvetjandi fyrir fóstrann að miðla reynslu og fá umbun fyrir.
Góð ráð færa lærlingi aukið sjálfstraust og meiri afköst.	Tækifæri til að ræða nýjar hugmyndir og taka þátt í mótun starfsmanns.
Breikkar faglegt og persónulegt tengslanet innan starfseminnar.	Eykur félags- og samskiptahæfni fóstrans og eykur sjálfsmeðvitund.
Fær uppbyggilega gagnrýni og tækifæri til að fást við aðrar skoðanir.	Sjónarmið lærlings getur gefið fóstra ný sjónarhorn (á viðtekna venjur og ferla).

5.3.2. Af hverju starfsfóstrun?

Það kann að virðast sem starfsfóstrun komi eingöngu lærlingi vel, þar sem lærlingurinn fær þekkingu og reynslu frá starfsfóstranum. Viðtækar greiningar hafa þó sýnt að starfsfóstrussambandið hefur sína kosti fyrir báða aðila (11. tafla).

Taflan sýnir vel að starfsfóstrun hefur góð áhrif á báða aðila. Nokkrir punktar hér að ofan sýna að auk þeirra kosta sem starfsfóstrun hefur fyrir einstaklingana sem taka þátt í slíku ferli, hefur aðferðin marga kosti í för með sér fyrir fyrirtækið í leiðinni. Starfsfóstrun hefur þannig áhrif á lærdóm innan fyrirtækisins og þróun hans. Þetta útskýrir hvers vegna fyrirtæki geta samþykkt starfsfóstrun milli fyrirtækja.

5.3.3. Starfsfóstrursferlið í framkvæmd

Val starfsfóstrursparsins getur verið af handahófi. Hins vegar er einnig hægt að para saman einstaklinga með formlegum hætti til að miðla áfram þekkingu og reynslu tiltekinna aðstæðna. Algengt dæmi um hið síðarnefnda er þegar reyndir verkstjórar verða starfsfóstrar ungra lærlinga. Það er dæmi um einstaklingsbundna starfsfóstruspörun. Önnur dæmi um form starfsfóstrunar eru starfsfóstrun hópa (einn starfsfóstri á tiltekinn hóp starfsfólks), starfsfóstrun milli starfsgreina (starfsfóstri kemur þá úr starfsgrein, lærlingur úr annarri til að auka hæfni aðila á öðrum sviðum), rafræn starfsfóstrun (mest með rafrænum hætti) o.fl.

Starfsfóstrun getur verið skipulagt ferli, en þarf ekki endilega að vera það. Við undirbúning formlegrar starfsfóstrunar innan fyrirtækis (eða eftir atvikum, utan þess), er ráðlegt að gera ákveðnar verklagsreglur, svo samstaða náist um mikilvæg atriði og ákveðinn rammi sé utan um ferlið.

Efnisatriði slíkra reglna ættu að vera:

- Pörun aðila í starfsfósturssamband
- Lengd ferlisins
- Hve oft starfsfóstri og lærlingur eiga að hittast
- Æskileg og/eða sérstök markmið ferlisins
- Trúnaðarsamkomulag (sér í lagi ef starfsfóstrun á sér stað milli fyrirtækja)

Hafa þarf í huga að starfsfósturspör innan starfsgreinar eða fyrirtækis eru annars eðlis en starfsfósturspör milli starfsgreina eða fyrirtækja. Utanaðkomandi starfsfóstrar geta víkkað sjóndeildarhring viðkomandi, en starfsfóstrun innan fyrirtækis eða starfsgreinar veita innsýn í innri þróun fyrirtækisins. Engu að síður fer fram þekkingarmiðlun í báðum tilvikum.

5.3.4. Starfsfóstrun sem stuðningur við þjálfun

Áheildina litið er starfsfóstrun gott verkfæri til að auka áhrif þjálfunar. Það persónulega samband sem skapast milli starfsfóstra og lærlings getur aukið íhugun og dýpt fræðslunnar. Ferlið tengir fengna þekkingu við starf fyrirtækisins og aðstoðar lærlinginn við að skapa sína eigin persónulegu og faglegu leið til starfsþróunar.

5.4. Starfaskipti

5.4.1. Hvað eru starfaskipti?

Starfaskipti er ein tegund stefnumiðaðrar fræðslu sem færir starfsmenn frá einu starfi í annað og fylgir yfirleitt einhverju rökréttu ferli sem hjálpar starfsmönnum að þróa leikni og aðferðir sem koma sér að lokum vel fyrir fyrirtækið. Starfaskipti eru oft notuð sem hluti af víðtækri

þjálfunaráætlun svo fyrirtækið eigi aðgang að stórum hópi þjálfðra starfsmanna sem geta gegnt fleiri en einu hlutverki innan þess. Starfsmenn njóta einnig góðs af þessu fyrirkomulagi með því að kynnast sem flestum hliðum starfseminnar og verða með tímanum hæfir í ýmsar stöður innan fyrirtækisins, sem gætu haft í för með sér launahækkun og önnur hlunnindi.

Með starfaskiptum er hugmyndin að starfsmenn fái að kynnast fleiri hliðum starfseminnar og geti eftir atvikum öðlast færni til að sinna mismunandi hlutverkum innan hennar. Slíkt fyrirkomulag getur komið sér vel fyrir starfsmenn bæði til lengri og skemmri tíma. Starfsmenn sem sinna starfi, sem felur í sér mikla endurtekningu, fengju þá tækifæri til að prófa eitthvað nýtt. Slíkt kemur í veg fyrir vinnuleiða, sem getur haft áhrif á framleiðni. Eins er líklegt að starfsmaður, sem fær alhliða þjálfun, finni fyrir ákveðinni viðurkenningu og öðlist aukið stolt við að vera treyst fyrir öðru hlutverki innan starfseminnar.

Þó starfaskipti hafi stundum verið álitin tvíeggja sverð sem samtímis hjálpar atvinnuleitendum að komast inn á vinnumarkaðinn og um leið auka hæfni starfsmanna er ljóst að starfaskipti hafa margar aðrar hliðar, m.a. að auka félagslega samlögun og jafnframt fjölga atvinnutækifærum.

Hugtakið „starfaskipti“ felur í sér ákveðið skipulag, tækni og margslungin verkfæri fyrir uppbyggingu mannauðs. Eins og hugtakið gefur til kynna, auka starfaskipti tengsl milli starfsins sjálfs og þjálfunar þess. Meginhugmyndin er að veita starfsmanni tímabundið tækifæri til þess að prófa eitthvað nýtt innan fyrirtækisins án þess að það raski starfseminni um of.

5.4.2. Af hverju starfaskipti?

Vel heppnuð starfaskipti geta komið sér vel fyrir marga hópa samtímis, til dæmis:

- Fyrirtæki: Bætt samkeppnisstaða, vel þjálfað starfsfólk, auknir möguleikar við nýliðun,

markvisst samstarf við þjálfunaraðila og stofnanir á vinnumarkaði.

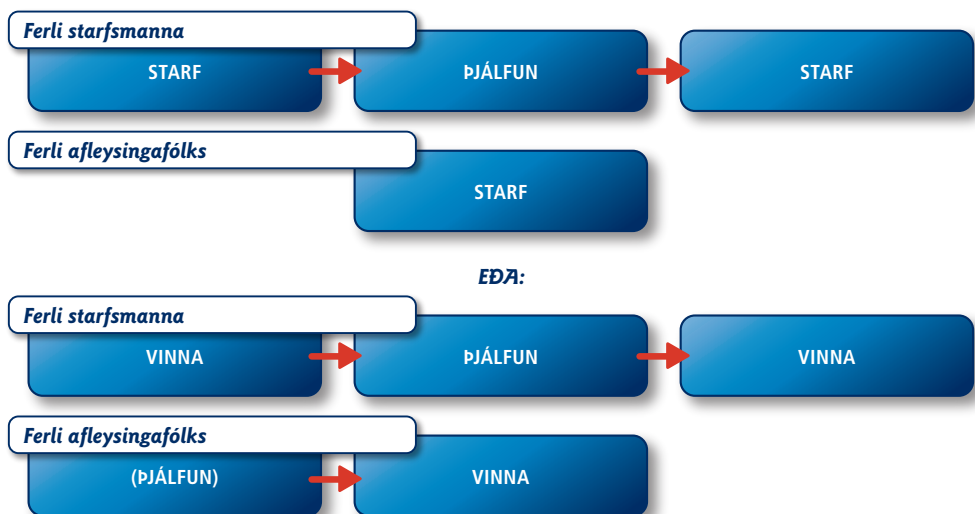
- Starfsfólk: Uppfærð og dýpri þekking, starfsöryggi, þróun starfsferils og aukinn starfsáhugi.
- Afleysingafólk (atvinnuleitendur fengnir í afleysingar): Hljóta þjálfun og starfstækifæri, ný tengsl, uppfærð og dýpri þekking, aukið sjálfstraust.
- Samfélagið: Símenntun, möguleiki á að halda störfum og skapa ný, eykur sjálfbærni landssvæða.
- Fræðsluaðilar: Aukin þekking á markaðinum, markvisst samstarf við fyrirtæki, útflutningur þjónustu.

5.4.3. Mismunandi leiðir við starfaskipti

Hægt er að fara margar leiðir við starfaskipti. Til dæmis er hægt að þjálfva atvinnulaust fólk eða lítt þjálfað starfsfólk og gefa þeim færi á að spreyta sig á vinnumarkaði meðan

7. mynd (a).

Dæmi um einföld starfaskipti.





7. mynd (b).

Dæmi um flóknari starfaskipti

aðrir starfsmenn eru settir í verk sem krefjast eftir atvikum meiri hæfni og þjálfunar.

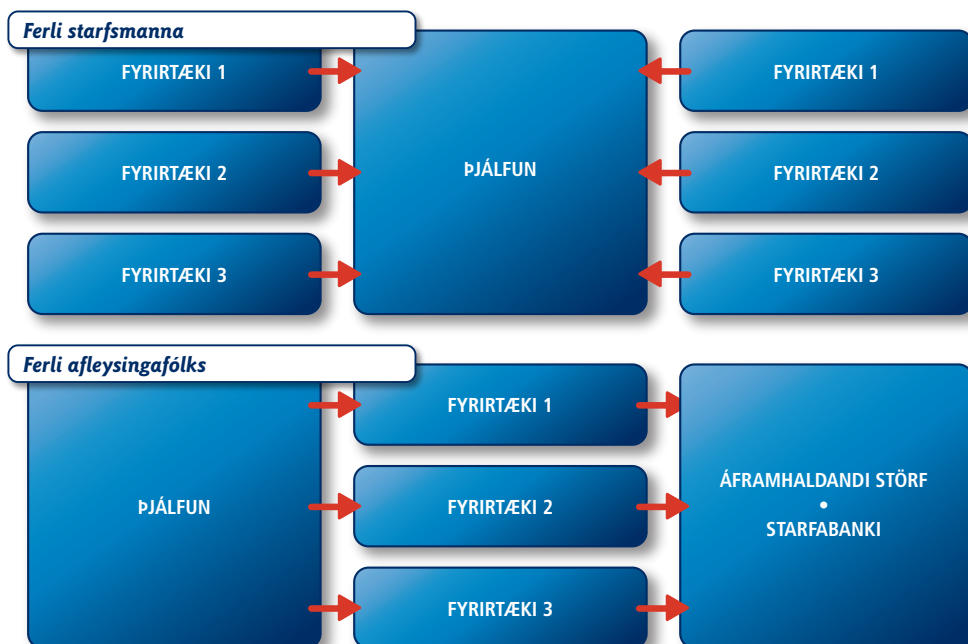
Kannanir sýna að þegar starfaskiptum lýkur hefur atvinnulaust fólk oft fengið vinnu eða verið sett á skrá sem tiltækir starfsmenn. Með því hefur starfshæfni þeirra aukist, sem og sjálfstraust og sjálfsmat. Á bls. 51 má sjá einfalda mynd af mögulegum starfaskiptum (7. mynd (a)).

7. mynd (c).

Dæmi um starfaskipti hjá nokkrum atvinnurekendum.

Þó eru til dæmi um flóknari starfaskipti (7. mynd (b)).

Starfaskipti geta verið samvinna staðbundinna atvinnurekenda eins og sjá má á 7. mynd (c).



Þeir sem huga að starfaskiptum ættu ekki að vera hræddir við að prófa að búa til eigið líkan sem gæti passað við starfsumhverfi þeirra.

5.5. Verklagsreglur

5.5.1. Hvað eru verklagsreglur?

Verklagsreglum er ætlað að styrkja frammistöðu. Þær leiðbeina og aðstoða starfsmenn við störf sín. Þær geta verið upplýsingar, ferli eða sjónarhorn.¹⁶ Framsetning þeirra getur verið með ýmsum hætti, t.d. veggspjöld eða flæðirit og gera starfsmanni kleift að tileinka sér verkupplýsingar með skjótum hætti.

Verklagsreglur leiða starfsmann í gegnum framkvæmdaröð tiltekins verkefnis. Þær geta verið allt frá einföldum ferlum sem eru útskýrðir í þrepum, til flókinnar ákvarðanatöku eða útreikninga. Verklagsreglur geta bæði verið á pappír og með rafrænum hætti sem nálgast má í tölvu eða snjallsíma. Sérfræðingar eða starfsmenn fyrirtækisins geta útbúið reglurnar.

5.5.2. Af hverju verklagsreglur?

Stundum þurfa starfsmenn stuðning og leiðbeiningar hér og nú. Í stað þess að finna einhvern til aðstoðar, getur starfsmaðurinn snúið sér þegar í stað að viðeigandi verklagsreglum. Þannig sparast tími og starfsmaður tekur aukna ábyrgð á eigin frammistöðu.

Verklagsreglur geta komið sér vel í ýmsum tilvikum, til dæmis þegar nota á nýjan tölvubúnað, þegar leiðbeina þarf fólki um ferli skref fyrir skref, safna upplýsingum um tiltekin mál eða koma með tillögur að úrlausn þeirra. Fræðslustjórarverkefnið hefur sýnt að verklagsreglur er hægt að nota oft en gert er og á árangursríkan hátt í þjálfun og við að brúa frammistöðubil.

Sjá dæmi um verklagsreglur á slóðinni, <http://jobaids.info>

¹⁶ Rossett & Schaffer (2007).

6. Mat: Væntingaskil

Efni kaflans

- Tilgangur mats
- Skilgreining á væntingaskilum
- Hvers vegna væntingaskil?
- Mælingar

6.1. Tilgangur mats

Fyrirtæki um allan heim fjárfesta í milljarðatali í þjálfunarverkefnum. Áætlað er að fyrirtæki, óháð atvinnugrein, stærð eða staðsetningu, verji 2% af launakostnaði í þjálfun og starfsþróun.¹⁷ Því ætti að gera ráð fyrir að árangurinn sé mælanlegur. Tilgangur mats er að mæla áhrif þjálfunar og fræðslu á frammistöðu starfsmannsins á vinnustað og framlag hans til afkomu fyrirtækisins. Matið getur verið huglægt, t.d. viðtöl og umræður og/eða hlutlægt eins og kannanir og línurit.

6.2. Skilgreining á væntingaskilum

Væntingaskil (e. Return on Expectations) er verkfæri til að mæla lokaútkomu eða virði þjálfunar og lærdóms í fyrirtækjum. Það er hannað og framkvæmt í samstarfi við starfsmenn fyrirtækisins sem ákvarða virði þjálfunar og náms. Tekin er ákvörðun um útkomu eða væntingar til þjálfunar áður en úrræðum er beitt, þ.e. á greiningarstiginu. Tilhneigingin

¹⁷ ASTD.org

í mannauðsmálum og þjálfun í dag er að samþætta þarfa- greiningu og mat.¹⁸ Væntingaskilalíkanið hefur reynst vera mest notaða matslíkanið í fræðslustjóráverkefninu.

Væntingaskilalíkanið er byggt á hinu fræga Kirkpatric líkani¹⁹ sem hefur verið notað mjög víða í áratugi við mat á þjálfun og þróun. Þrepin fjögur í Kirkpatric líkaninu eru sýnd í 12. töflu.

12. tafla. Þrepin fjögur í Kirkpatric líkaninu

ÞREP	LÝSING	ÞÆTTIR SEM HAFNA ÁHRIF Á NIÐURSTÖÐU	MÖGULEGAR MÆLINGAR	MÆLITÆKI
1. Viðbrögð	Hvernig líkaði starfsmönnum þjálfunin?	Samanburður starfsmanns á upplifun og væntingum á þjálfun og útkomu hennar.	Kannanir meðan á þjálfun stendur eða að henni lokinni.	• Spurningalisti. • Viðbrögð einstaklings. • Eftirfylgni – viðtöl. • Starfsmanna-kannanir.
2. Lærdómur	Lærðu starfsmenn það sem þeir áttu að læra?	• Móttaka og áhugi á námskeiðinu. • Efni og innihald. • Leiðbeinandi.	Kannanir, fyrir og eftir, sviðsmyndir sem þarf að leysa.	• Kannanir. • Hlutverka-leikur. • Tilvikaryni (Case studies).
3. Frammistaða /hegðun	Yfirfærsla þjálfunar á starf: Beita starfsmenn lærdómi sínum í starfi?	• Traust þarfagreining. • Ábyrgð stjórnenda á þjálfun. • Tækifæri til að nota þjálfun við vinnu.	Bætt frammistaða í starfi (aukin gæði framleiðslu vöru eða þjónustu, færri mistök).	• Skráning frammistöðu. • Kvartanir. • Gæðauðttekt. • Viðtöl. • Athuganir. • Mat leiðbeinenda.
4. Árangur	Hafði þjálfun áhrif á stefnumiðaðan árangur?	• Frammistaða starfsmanna. • Innra umhverfi fyrirtækis. • Stefna, ferli, kerfi.	• Aukin markaðshlutdeild. • Tryggir viðskiptavinir. • Orðspor.	• Þjónustukannanir. • Niðurstaða rekstrar.

¹⁸ Rossett (2009).

¹⁹ Kirkpatric & Kirkpatric (2006).

6.3. Hvers vegna væntingaskil?

Í gegnum árin hafa fræðsluaðilar einbeitt sér mest að sjálfum fræðsluúrræðunum (þrep 1 og 2), hins vegar eru væntingaskil mest á 3. þrepi, þ.e. í starfi. Til að hámarka væntingaskil verður fræðslustjórninn að samhæfa útkomu þjálfunar við væntingar stjórnenda. Þess vegna er mikilvægt að spyrja bæði stjórnendur og starfsmenn um væntingar þeirra til árangurs fræðslu áður en tilteknum fræðsluúrræðum er beitt.

Þegar stjórnendur og starfsmenn eru spurðir um væntanlegan árangur fræðslu eru eftirtalin atriði yfirleitt nefnd:

- Hæfari starfsmenn
- Bætt verklag og ferli
- Aukin ánægja viðskiptavina
- Aukin starfsánægja
- Aukin sala og velta
- Mistök í lágmarki
- Kvartanir í lágmarki

8. mynd.

Samsvörun væntingaskila og stefnumiðaðs árangursmats
(e. *Balanced score card*).

Á 8. mynd má sjá dæmi um hvernig væntingaskil samsvara stefnumiðuðu árangursmati (sjá kafla 3.3.)

Samsvörun væntingaskila og stefnumiðaðs árangursmats (e. *Balanced score card*)

MANNAUÐUR	FERLAR	VIÐSKIPTAVINIR	EFNAHAGUR
Hæfari og öruggari starfsmenn. Aðlögun starfsmanna að menningu fyrirtækis. Starfsánægja. Betri samvinna milli deilda. Kerfisbundnari nýliðaþjálfun.	Betri vinnuaðferðir og vinnuferlar. Meiri gæði. Betri eftirfylgni þjálfunar og hæfni.	Aukin ánægja viðskiptavina. Mistök í lágmarki.	Samkeppnisforskot. Lægri starfsmannavelta. Aukin sala og velta.

Í fræðsluáætluninni eru væntingaskil kynnt, sem og mælingar. Sjá dæmi um fræðsluáætlun í viðauka 1.

6.4. Mælingar

Í fræðslustjórnunarkerfinu hafa mörg fyrirtæki haft þau mælitæki sem þarf til að skoða hvort væntingar til árangurs fræðslu hafi skilað sér. Þetta eru hlutlægar mælingar eins og þjónustukannanir, starfsánægjukannanir, t.d. spurningar um þjálfun og hæfni, fjarvistarmælingar, sölutölur, kvartanir viðskiptavina, frammistöðumat o.fl. eða huglægar kannanir eins og viðtöl, skoðanir á frammistöðu eða athuganir (13. tafla).

Eins og áður var nefnt í umræðu um væntingaskil þá er mikilvægt að spyrja í greiningarvinnunni bæði stjórnendur og starfsmenn um væntingar þeirra.

13. tafla. Væntingar og árangur eins fræðslustjórnunarkerfis

VÆNTINGAR	VÆNTINGASKIL EINU ÁRI SÍÐAR
Aukin gæði.	Stöðluð ferli.
Ánægja viðskiptavina.	Færri kvartanir viðskiptavina.
Aðlögun starfsmanna að menningu fyrirtækis.	Nýliðaðþjálfun skilvirkari.
Samkeppnishæfni.	Fyrirtækið er meðal 20% framgangsrikustu fyrirtækja á Íslandi þrátt fyrir efnahagshrunið árið 2008.
Starfsánægja.	Starfsmannavelta viðvarandi lág.
	Aukin velta.

Að lokum

Fræðsluferlið er viðvarandi ferli í fjórum þrepum: Þarfa- greining fræðslu, fræðsluúrræði, framkvæmd úrræða og mat. Fræðslustjóráverkefnið, eins og það hefur verið framkvæmt í þáttökulöndum þess, hefur reynst vera hagnýt og öflug leið til að greina fræðsluþarfir. Það hefur því aukið verulega líkurnar á árangursríkri fræðslu í smáfyrirtækjum og þar með vonandi einnig líkurnar á aukinni samkeppnishæfni þeirra.

Uppflettiorð

Fræðsla/þjálfun (e. training): Kerfisbundið ferli þar sem starfsmenn tileinka sér þekkingu, leikni, viðhorf og hegðun í núverandi starfi eða fyrir störf framtíðar.

Gildi í fyrirtækjum: Mikilvægar skoðanir eða fyrirmyndir innan fyrirtækis.

Hlutverk fyrirtækis (e. mission statement): Skilgreinir í hvaða tilgangi fyrirtækið er starfrækt.

Hæfni (e. competencies): Þekking, leikni, viðhorf, hegðun og persónulegir eiginleikar sem einstaklingur þarf að hafa til að bera til að vera hæfur í starfi og skila árangursríku verki.

Leikni/færni (e. skills): Vera fær um að framkvæma verk, ekki einungis vita hvernig á að fara að.

Lærdómur/nám: Þekking, færni og viðhorf sem einstaklingur öðlast við tilsögn eða athuganir og breytir honum/henni á einhvern hátt.

Rýnihópar í þarfagreiningu fræðslu og þjálfunar: Rýnihópur í þarfagreiningu er hópur starfsmanna sem býðst að deila hugmyndum sínum, tilfinningum og viðhorfum til þjálfunar, fræðslu og frammistöðu innan fyrirtækisins.

Starfaskipti: Starfsmenn flytjast á milli starfa samkvæmt e.k. rökrétti framvindu sem hjálpar þeim að þróa hæfni.

Starfsfóstrun (e. mentoring): Reyndari starfsmaður eða stjórnandi aðstoðar og styður reynsluminni starfsmann eða stjórnanda við að öðlast tilætlaða starfshæfni og árangur í starfi og ná markmiðum sínum um starfsþróun.

Starfslokaviðtöl: Formleg endurgjöf starfsmanns sem er að láta af störfum, um það sem betur má fara á vinnustaðnum.

Starfsmannasamtal/frammistöðusamtal: Formlegt samtal milli stjórnanda og starfsmanns um frammistöðu starfsmanns í starfi, ábyrgð, væntingar, þarfir fyrir fræðslu og starfsþróun o.fl.

Stefna: Lýsir þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð.

Stefnumiðuð þróun mannauðs: Aðgerðir fyrirtækis við þróun mannauðs og lærdóm í því skyni að ná þeim árangri sem viðskiptastefna þess kveður á um.

Verklagsreglur/leiðbeiningar: Styðja við frammistöðu starfsmanns. Stýra og leiðbeina starfsmanninum við vinnu sína.

Viðhorf: Þegar fólk tjáir skoðanir sínar með eða á móti einstaklingi, stað, hlut eða atburði og skoðunin styður eða hindrar hegðun þess.

Væntingaskil (e. Return on expectations, ROE). Verkfæri til að mæla grundvallarvirði þjálfunar og lærdóms í fyrirtækjum. Mælitækið er búið til og notað með starfsfólki og stjórnendum sem ákvarða áður en þjálfunin/fræðslan á sér stað hverju hún á að skila fyrirtækinu og starfsmönnum þess og hverjar eru væntingar til þjálfunarinnar.

Þarfagreining þjálfunar og fræðslu: Kerfisbundin aðferð við að finna út hvað veldur því að frammistaða er slakari en vænst er og leggja til aðgerðir til úrbóta. Aðgerðirnar geta verið þjálfun og fræðsla eða aðrar aðgerðir sem bæta frammistöðu.

Þekking: Gegnum reynslu og tengsl öðlast einstaklingurinn þekkingu á einhverju (aðlagð frá Webster orðabókinni). Þekking er t.d. að muna, skilja, flokka og beita ýmsum hugtökum og draga ályktanir.

Þjálfun/fræðsla (e. training): Kerfisbundið ferli þar sem starfsmenn tileinka sér þekkingu, færni, viðhorf og hegðun í núverandi starfi eða fyrir störf framtíðar.

Heimildir

- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (2010). *Effective Training. Systems, Strategies and Practices*. (5th. Edition). - Prentice Hall.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K. & Kemp, L.K. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. - Nicholas Brealey Publishing.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy (6th edition)*. - Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *Balanced Scorecard. Measures Which Drive Performance*. - Harvard Business Review (February).
- Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from Learning*. - Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. - Berrett-Koehler.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. - Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1998). *Competence Specificities in Organizations. A Classificatory Framework*. - International Studies of Management and Organization. 28 (1), 8–29.
- Ólafsson, S. (2005). *Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu*. - Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, 47–71.
- Rossett, A. (2009). *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis (2nd Edition)*. - John Wiley & Sons.
- Rossett, A. & Schaffer, L. (2007) *Job Aids and Performance Support. Moving from Knowledge in the Classroom to Knowledge Everywhere*. - Wiley Publishing.

Tenglar á myndbönd um rýnihópa

http://www.youtube.com/watch?v=o7gAYTW6tG8&playnext=1&list=PL0698CD048C87C7F6&feature=results_video

<http://www.youtube.com/watch?v=WVoqALWPIV0&feature=related>

Viðaukar

Viðauki I

Útdráttur úr fræðsluáætlun, íslenskt fyrirtæki:

ÞARFIR / MARKMIÐ	MARKHÓPUR	ÚRRÆÐI	TÍMI	FRÆÐSLUAÐILI	FORGANGS-VERKEFNI	MÆLIKVARÐI Á ÁRANGUR
Að kunna grundvallaratriði fyrstu hjálpar og geta brugðist rétt við óhöppum og slysum.	Allir.	Námskeið.	Vor 2011 og þriðja hvert ár.	Rauði krossinn.	Öryggi starfsmanna.	Rétt viðbrögð við slysum. > 4,2 ánægja starfsmanna með fræðslu.
Að starfsmenn gæti fyllsta hreinlætis í störfum sínum.	Framleiðsla.	Námskeið þar sem farið er yfir helstu smitleiðir starfsmanna og mikilvægi hreinlætis. Útbúið ferli/gátlisti fyrir hreinlætiskröfur í samvinnu við yfirmann framleiðslu.	Vor 2011.	Hreinlæti og þjálfun ehf.	Hreinlæti.	Mat stjórnenda á frammistöðu. Aukin gæði vöru. > 4,2 Ánægja viðskiptavina með vöruna. > 4,2 ánægja starfsmanna með fræðslu.

Viðauki 2

Útdráttur úr fræðsluáætlun, Baskaland (Spánn):

FORGANGUR	FRAMLEIÐSLUÚRRÆÐI	ÚRRÆÐI NR:
Mikilvægi Réttlætning á fræðsluúrræði		
Væntanleg áhrif		
Starfsmarkmið		
Innihald		
Fj. klst.	Áætlaður staður/tími þjálfunar/hæfnisaukningar (á meðan á þjálfun stendur, í starfi, o.þ.h.):	
Markhópur		
Leiðsögn tengd við frammistöðu og starfsaðferðir fyrirtækis	Mælt með fræðsluaðila:	
	Umgjörð fræðslu/ þjálfunar:	
	Aðferðafræði:	
Mat á árangri		
Árangursvísar		
Áætlaður kostnaður		

