

Ingi Bogi Bogason
Ingi Rúnar Eðvarðsson

LENGI BÝR AÐ FYRSTU GERÐ

ÞJÁLFUN NÝRRA STARFSMANNA

Háskólinn á Akureyri
Samtök iðnaðarins



SI

2008



UM HÖFUNDA



INGI BOGI BOGASON

Ingi Bogi Bogason er forstöðumaður menntamála hjá Samtökum iðnaðarins. Hann lauk cand. mag. námi í bókmenntum og MA námi í mannauðsstjórnun frá viðskiptadeild HÍ. Ingi Bogi hefur stundað kennslu, hérlendis og erlendis.



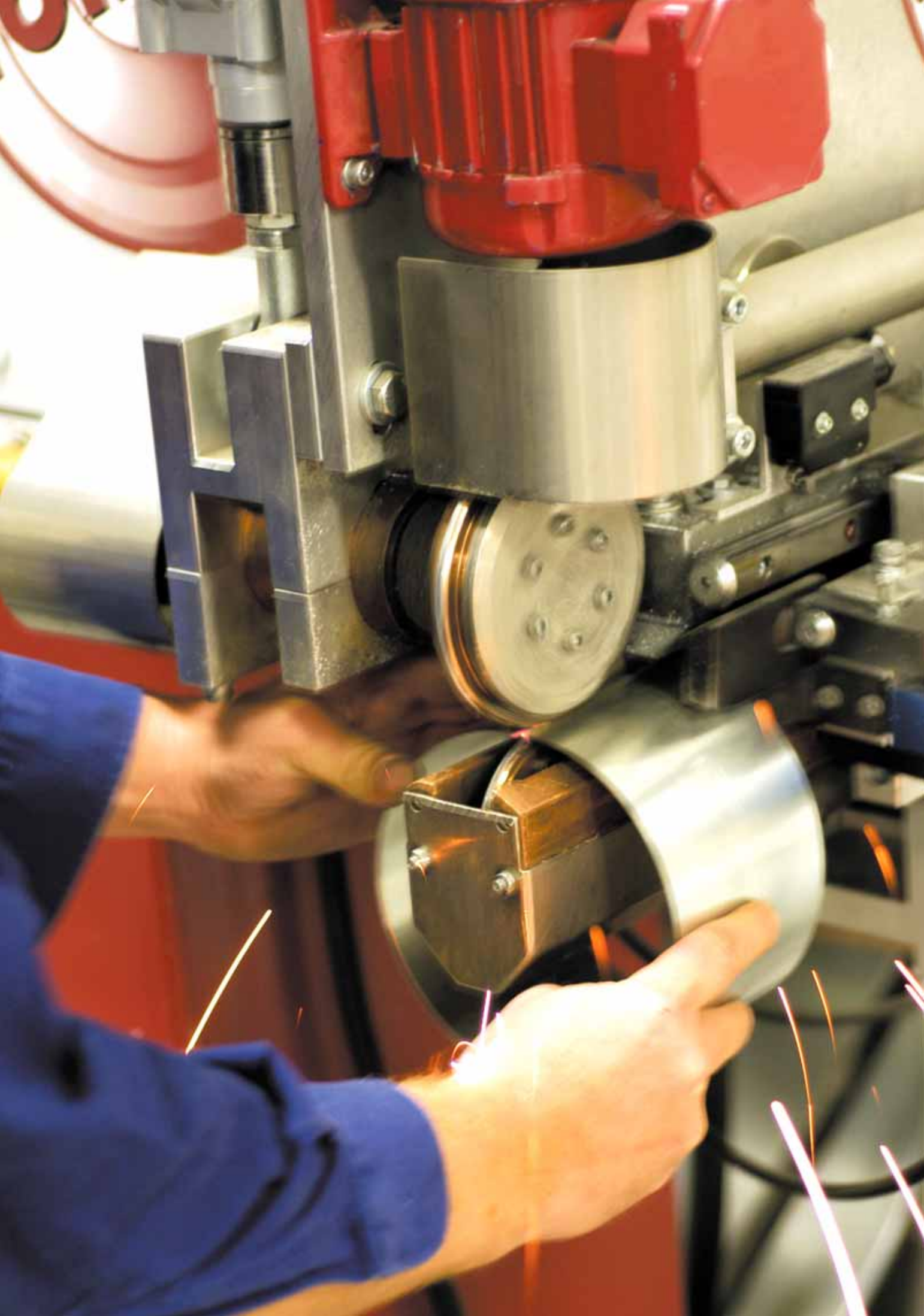
INGI RÚNAR EÐVARÐSSON

Ingi Rúnar Eðvarðsson er prófessor í stjórnun við Viðskipta- og raunvísindadeild Háskólans á Akureyri. Hann lauk doktorsprófi frá Háskólanum í Lundi. Hann hefur ritað bækur og greinar um prentiðnað, stéttarfélög, vinnumarkað, háskóla og nýsköpun, mannauðsstjórnun og þekkingarstjórnun.



FORMÁLI	7
Inngangur	8
NÝLIÐAFRÆÐSLA – HVERS VEGNA OG HVERNIG?	9
Mikilvægi nýliðafræðslu og starfsmenntunar	10
Það er dýrt að missa starfsfólk	11
Móttaka og fræðsla nýrra starfsmanna	13
Markmið nýliðafræðslu	14
Forkynning hjá Tetra Pak	14
Skipulag nýliðafræðslu	15
Dregur athyglina að því sem vel er gert	20
Hverjir sinna nýliðafræðslu?	21
Heilræði varðandi nýliðafræðslu	22
Hvernig stöndum við okkur?	22
Nýliðafræðsla hjá Texas Instruments	23
Það sem nýtt starfsfólk vill fá að vita	24
AÐ RÁÐA GÓÐAN STARFSMANN OG HALDA HONUM	26
Nýliðafræðsla í íslenskum fyrirtækjum	26
Samkeppni um starfsfólk	27
Menntun, þjálfun og reynsla skipta máli	28
Tekið skipulega á starfsupphafinu	29
Að ráða þann besta	30
Allir læra af öllum	30
Menntun skapar tekjur	31
Frá krísustjórnun til þekkingarstjórnunar	31
Móttaka nýliða hjá Actavis	33
STARFSFÓLK ER AUÐLEGÐ	35
Upphaf mannauðsstjórnunar	35
Mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum	35
Mannauðsstjórnun er stjórnþæki	37
Mannauður veginn og mældur	38
Færnimappan	38
AÐ FETA NÝJAR OG BETRI LEIÐIR	40
Hugmynd verður athöfn	40
Heimildir	41
Tilvísanir	42

E F N I S Y F I R L I T



FORMÁLI

Alþjóðavæðingu atvinnulífsins fylgir harðnandi samkeppni um alla framleiðsluþætti, ekki síst hæft starfsfólk sem hefur getu og vilja til þess að framleiða verðmætari vöru og þjónustu. Markviss vinnubrögð við þjálfun og menntun starfsfólks eru lykilatriði.

Stærri fyrirtæki hafa burði til að sinna þessum þáttum af eigin rammleik og gera það flest vel. Meginþorri fyrirtækja hefur hins vegar tæplega burði til þess án aðstoðar og leiðbeiningar. Innan vébanda Samtaka iðnaðarins eru langflest fyrirtækin með færri en 50 starfsmenn og þeim þarf að hjálpa til þess að efla og rækta mannauð sinn til frekari vaxtar og verðmætasköpunar. Þess vegna leggja Samtök iðnaðarins hér hönd á plóg.

Á Akureyri hefur dafnað öflugt þekkingar- og skólasamfélag á undanförunum árum. Þetta nýja samfélag byggist þó á gömlum grunni iðnaðar, verslunar og þjónustu. Háskólinn á Akureyri hefur frá upphafi talið það skyldu sína að þjóna fyrirtækjum svæðisins, ekki síst litlum fyrirtækjum.

Í þessu riti leggja Ingi Bogi Bogason og Ingi Rúnar Eðvarðsson sig fram um að framreiða helstu atriði nýliðaðþjálfunar og mannauðsstjórnunar fyrir stjórnendur og starfsmenn lítilla fyrirtækja. Það er mikilvægt að ný hugsun í starfsmannastjórnun nái fótfestu hjá litlum fyrirtækjum þannig að þau eflist við stöðugar umbreytingar.

Jón Steindór Valdimarsson

Framkvæmdastjóri Samtaka iðnaðarins

Þorsteinn Gunnarsson

Rektor Háskólans á Akureyri

INNANGUR

Mikið hefur verið rætt um mikilvægi menntunar og fræðslu á liðnum árum. Um allan heim hefur atvinnulíf tekið stakka-skiptum og sífellt fleiri einstaklingar vinna í flóknum fram-leiðslu- og þjónustufyrirtækjum. Alþjóðleg samkeppni hefur færst í vöxt og ríkari áhersla er lögð á nýsköpun, gæði vöru, árangur og þjónustu. Einnig eru nú gerðar aðrar kröfur en áður til starfsfólks eins og að það sýni frumkvæði, að það komi með nýjar hugmyndir og þjónustulund verður sífellt þýðingarmeiri í mörgum störfum.

Í mörgum löndum hafa hagsmunaaðilar og stjórnvöld leit-ast við að efla þjálfun og fræðslu í fyrirtækjum. Ástæðan er einföld. Markviss þjálfun starfsfólks leiðir víðast hvar til aukinnar framleiðni, samkeppnishæfni fyrirtækja í viðum skilningi vex – og hollusta starfsfólk við vinnustaðinn eykst. Stjórnvöld í Evrópu og Evrópusambandið hafa komið á fót sjóðum og áætlunum til að efla þjálfun í fyrirtækjum, ekki síst litlum og meðalstórum. Þar er víða pottur brotinn. Í mörgum þeirra er þjálfun starfsfólks óformleg og ómarkviss þar sem brugðist er við vanda líðandi stundar í stað þess að huga að framtíðinni. Oftar en ekki felst slík þjálfun í starfs-þjálfun á vinnustað.¹

Í nýlegri íslenskri rannsókn á fyrirtækjum með fleiri en 70 starfsmenn kemur fram að í 20% fyrirtækja er ekkert formlegt móttökufæri fyrir nýtt starfsfólk. Í skýrslu með niðurstöðum rannsóknarinnar segir:

Þessar niðurstöður benda til þess að mikil tækifæri séu til að bæta móttöku nýrra starfsmanna í fyrirtækjum og stofn-unum hér á landi, sér í lagi í opinbera geiranum en einnig í litlum og meðalstórum fyrirtækjum.²

Þetta rit hefur að markmiði að kynna fyrir stjórnendum fyrirtækja mikilvægi þjálfunar og fræðslu fyrir nýráðið starfs-fólk. Af hverju er skipuleg nýliðaþjálfun mikilvæg? Hvernig leiðbeina stjórnendur nýjum starfsmönnum með árangurs-ríkum hætti? Hvaða máli skiptir mannauðsstjórnun í þessu samhengi?

Í ritinu er sérstaklega hugað að uppfræðslu nýrra starfs-manna hjá litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Samkvæmt skilgreiningu Evrópusambandsins eru það fyrirtæki með 10-250 starfsmenn á launaskrá. Fyrirtæki með 10 starfs-menn eða færri eru nefnd örfyrirtæki.³ Ritið er hugsað sem handhægt hjálparrit fyrir stjórnendur og aðra sem fara með stjórn og þjálfun starfsfólks í fyrirtækjum. Það getur einnig gagnast í stærri fyrirtækjum og hjá opinberum stofnunum.

Höfundar hafa fengið styrk til verksins frá Starfsmenntaráði og Samtökum iðnaðarins. Styrktaraðilum eru færðar bestu þakkir fyrir stuðninginn. Án hans hefði ritið ekki orðið að veruleika.

Margar myndir eru úr ljósmyndasafni Samtaka iðnaðarins. Hörður Ingason tók sumar ljósmyndir og annaðist mynd-vinnslu. Þormóður Aðalbjörnsson braut ritið um. Prófarka-lestur var í höndum Þóru Kristínar Jónsdóttur. Við færum þeim okkar bestu þakkir fyrir vel unnin störf.

Eftirtaldir lásu yfir efnið í handriti og gáfu góð ráð: Ásgeir Magnússon, Dagmar Viðarsdóttir, Ferdinand Hansen, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Rakei Pálsdóttir, Ólafur Jónsson og Sveinn Aðalsteinsson. Við þökkum þeim hollar ábendingar og góð ráð en hvaðeina sem missagt kann að vera eða orkar tvímælis er að sjálfsgöðu á ábyrgð höfunda.

Akureyri og Reykjavík, september 2008,

Ingi Bogi Bogason

Ingi Rúnar Eðvarðsson





NÝLIÐAFRÆÐSLA – HVERS VEGNA OG HVERNIG?

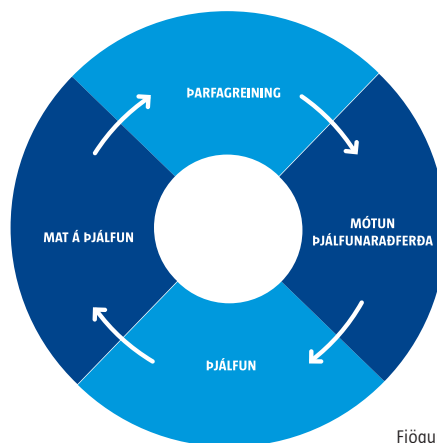
Mikilvægi nýliðafræðslu og starfsmenntunar

Á undanförunum árum hafa stjórnvöld og samtök launafólks og atvinnurekenda í ýmsum löndum hrundið af stað áætlunum og verkefnum þar sem hvatt er til betri stjórnunar og aukinnar þjálfunar í fyrirtækjum. Forsendur að baki eru að aukin menntun og þjálfun gagnist jafnt einstaklingum, fyrirtækjum og atvinnulífi í heild.

Hagur einstaklinga af menntun og þjálfun felst í aukinni starfshæfni (e. employability). Vel menntaður og þjálfaður einstaklingur er gjaldgengari á vinnumarkaði en aðrir. Hann býr yfir þekkingu og færni sem er verðmæt og nýtist mörgum fyrirtækjum. Líkur á atvinnuleysi minnka og menntun getur jafnt stuðlað að persónulegum þroska og hærri launum en ella.

Ávinningur fyrirtækja af vel menntuðu starfsfólki felst í aukinni framleiðni og gæðum. Markviss menntun og þjálfun auðveldar innleiðingu nýrrar tækni og vinnsluáðferða.

Fjárfesting í menntun eykur samkeppnisfærni atvinnulífs í heild, örvar tækninýjungar og auðveldar flutning starfsfólks úr stöðnuðum atvinnugreinum í framsæknar.



Fjögur stig
þjálfunarferlis.

Þjálfun starfsfólks felur í sér fjögur stig. Hið fyrsta er þarfa- greining, þar sem hæfnikröfur starfa eru metnar, mat er lagt á hæfni og getu starfsmanns og mælanleg þekkingar- og frammi- stöðumarkmið þróuð. Annað stigið er mótun kennslu- aðferða. Hér er inntak náms ákveðið, kennsluáðferðir valdar, námsefni valið eða samið og námsmat ákveðið. Hin eigin- lega þjálfun starfsfólks er þriðja stigið og lokastigið felst í mati á þjálfun og e.t.v. breytingum á þjálfunarferli.⁴ Fræðsla nýrra starfsmanna er fyrsti liður í þjálfun og fræðslu innan fyrirtækja og er það viðfangsefni þessa rits.

ÞAÐ ER DÝRT AÐ MISSA STARFSFÓLK

Helsti kostur við vel skipulagða móttöku nýrra starfsmanna er að hún dregur úr líkum á því að starfsfólk hætti störfum á fyrstu mánuðum í nýju starfi.

Skiptir það máli? Svo sannarlega því kostnaður af því að ráða og þjálfa nýtt starfsfólk er hærri en menn gera sér yfirleitt í hugarlund. Starfsmannavelta (labour turnover) er hugtak sem notað er yfir þann fjölda starfsmanna sem hættir í fyrirtæki á ákveðnum tíma, t.d. einu ári. Ýmsar aðferðir eru til að reikna út starfsmannaveltu en algengast er að telja störf, þar sem starfsmenn hætta og aðrir taka við, sem hlutfall af heildarfjölda starfa fyrirtækisins. Einfaldasta formúlan um starfsmannaveltu er þessi:

FJÖLDI STARFSMANNA SEM HÆTTA Á TILTEKNUM TÍMA.

MEÐALFJÖLDI STARFSMANNA Á TILTEKNUM TÍMA (T.D. MÁNUÐI EÐA ÁRI)⁵.

Þar sem tveir hættu í 25 manna fyrirtæki er því talað um 8% starfsmannaveltu.

Þeir sem hafa aðgang að neti og skilja ensku geta nýtt sér mjög hentuga og aðgengilega heimasíðu, þar sem fylla má inn tölur um fjölda sem hættir í hverjum mánuði (separations in the month) og heildarfjölda starfsmanna (average number of employees). Reiknivél reiknar svo út starfsmannaveltuna (monthly turnover rate). Neðst á síðunni er mögulegt að bera saman starfsmannaveltu í fyrirtækinu við meðalveltu í bandarískum fyrirtækjum. Slóðin á heimasíðuna er: http://www.bna.com/surveys/calc_turn.htm

Nokkur umræða hefur verið um það hversu mikla starfsmannaveltu fyrirtæki þola án þess að það rýri gæði og valdi auknum kostnaði í fyrirtækjum. Hér virðist vera nokkur munur á milli starfsgreina. Þannig virðast skyndibitastaðir og matvöruverlsanir þola allt að 300% veltu, þegar ráðgjafafyrirtæki og önnur fyrirtæki sem byggja á sérhæfðu starfsfólki og langvarandi tengslum við viðskiptavinum virðast verða fyrir fjárhagslegu tjóni ef veltan er meiri en 10%.⁶ Skýringin felst í því hversu fljótt nýr starfsmaður er að ná fullum afköstum og gæðum í starfi. Það fer eftir eðli starfa, verkaskiptingu og tækni sem notuð er í fyrirtækjum.

Starfsmannavelta getur verið sjálfviljug (voluntary), starfsmaðurinn kysir að hætta, og ósjálfviljug (involuntary), starfsmanni er sagt upp. Í uppsveiflu er það gjarnan starfsfólkið sem hefur frumkvæði að því að hætta störfum en í niður-

sveiflu neyðast fyrirtæki oft til að fækka starfsfólki. Í öllum tilvikum veldur ótímabær starfsmannavelta fyrirtækjum óhagræði og starfsfólki sársauka. Auk þess er ótímabær starfsmannavelta fyrirtækjum kostnaðarsöm.

En í hverju felst kostnaður við starfsmannaveltu? Meðal helstu atriða má nefna að auglýsa þarf eftir nýju starfsfólki, taka viðtöl, velja besta starfsmanninn og þjálfa hann. Einnig kemur til stjórnunarleg umsýsla vegna nýs starfsmanns, viðskiptavinir geta horfið með starfsmanni, afköst og gæði geta minnkað tímabundið. Eins þarf að greiða yfirvinnu eða ráða starfsmann tímabundið. Mikilvæg þekking hverfur úr fyrirtæki með fólki sem hættir og því er hún glötuð fjárfesting. Loks má nefna að ímynd fyrirtækis gæti skaðast vegna mikillar starfsmannaveltu.⁷

Þrátt fyrir augljósan kostnað við starfsmannaskipti er samt nauðsynlegt öllum fyrirtækjum að gera ráð fyrir lágmarksveltu á starfsfólki. Starfsmannaskiptum geta nefnilega líka fylgt kostir. Nýr starfsmaður kemur oftast en ekki með nýja þekkingu og færni sem stuðlar að þroskaðri og samkeppnishæfari vinnustað.⁸ Stjórnendur fyrirtækja þurfa að hafa skoðun á því hvað þeir telja vera æskilega starfsmannaveltu í sínu fyrirtæki. Jack Welch, fyrrverandi forstjóri General Electric, hafði að markmiði að skipta út tíunda hverjum starfsmanni á ári hverju.⁹



Tafla 1. **HVAÐ KOSTAR ÞAÐ FYRIRTÆKIÐ AÐ SKIPTA UM STARFSMANN?**
Starfsmannaveltukostnaður sem hlutfall af árlegum launakostnaði í ólíkum störfum.

Tegund starfa	Hlutfall af árlegum launakostnaði (%)
Ófaglærður starfsmaður (t.d. á skyndibitastað)	30-50
Faglærður starfsmaður (t.d. iðnaðarmaður)	75-100
Skrifstofufólk (t.d. ritari)	50-80
Háskólamenntaður starfsmaður (t.d. hjúkrunarfræðingur, endurskoðandi)	75-125
Tæknimenntaður starfsmaður (t.d. tölvunarfræðingur)	100-150
Verkfræðingur	200-300
Sérfræðingur (t.d. tölvuforritari)	200-400
Liðsstjóri, verkstjóri	100-150
Millistjórnandi (t.d. deildarstjóri)	125-200
Heimild: Fisher, Schoenfeldt og Shaw, 2006, bls. 701.	

Í töflu 1 eru upplýsingar um starfsmannaveltukostnað sem hlutfall af árlegum launakostnaði í ólíkum störfum. Hér ræðir um heildarkostnað af starfsmannaveltu og tekið mið af erlendum rannsóknum. Aðstæður hér á landi kunna að vera að einhverju leyti öðruvísi en taflan veitir góðar upplýsingar sem gætu gagnast innlendum stjórnendum.

Samkvæmt framangreindri töflu fylgir starfsmannaskiptum mikill kostnaður. Hvað myndi það t.d. kosta þitt fyrirtæki að þurfa að skipta um þriðjung starfsmanna á einu ári?



MÓTTAKA OG FRÆÐSLA NÝRRÁ STARFSMANNA

Fyrstu kynni af vinnuáðstöðu, samskiptum, stjórnunarstíl og skipulagi á vinnustað geta mótað viðhorf nýrra starfsmanna um langa hríð og haft áhrif á starfsánægju og starfsframlag þeirra. Líkja má því að hefja störf á nýjum vinnustað við það að ferðast til framandi landa. Í báðum tilvikum getur maður orðið fyrir „menningaráfalli“. Alkunna er að slíkar aðstæður eru mjög streituvaldandi. Nýliðafræðslan miðar að því að kynna á markvissan hátt siði, menningu og venju fyrirtækisins til að draga úr álagi hjá nýju starfsfólki og gera því kleift að leggja sitt besta af mörkum.¹⁰ Það er því afar brýnt að fyrstu áhrifin verði jákvæð og að nýr starfsmaður aðlagist auðveldlega nýju starfi.

Varast ber að oflofa starfið og fyrirtækið fyrir nýjum starfsmanni. Framkvæmdastjóri eða starfsmannastjóri gerir grein fyrir tækifærum sem í starfinu felast en verður jafnframt að leggja hæfilega áherslu á þær kröfur sem starfsmaður þarf að standa undir. Það má ekki koma starfsmanni á óvart síðar hve mikils er ætlast til af honum.

Kannast einhver við að hafa ráðið starfsfólk sem fékk ekki nægilega innsýn í starfið? Hvers vegna kemur það fyrir að starfsfólk hættir fyrirvaralaust? Og hvernig er hægt að komast hjá slíku? Sjá grein bls. 14 um Tetra Pak.

MARKMIÐ NÝLIÐAFRÆÐSLU

Nýliðafræðsla felst í því að fræða nýja starfsmenn á markvissan hátt um starfið og fyrirtækið þegar þeir hefja störf. Markmið hennar eru eftirfarandi:¹¹

- Að auka öryggi nýrra starfsmanna og draga úr kvíða sem getur fylgt starfsskiptum.
- Að stytta þann tíma sem það tekur nýjan starfsmann að ná fullum afköstum.
- Að skapa jákvæð tengsl við vinnustaðinn frá fyrstu byrjun. Þó ber að varast að skapa of miklar væntingar sem erfitt reynist að koma til móts við síðar. Slíkt getur leitt til óánægju og jafnvel uppsagna.
- Að lækka starfsmannaveltu sem að jafnaði er mest fyrst eftir að starfsmenn hafa verið ráðnir í starf. Erlendar rannsóknir hafa leitt í ljós að allt að helmingur nýrra starfsmanna hættir á fyrstu 12 mánuðum í starfi.¹²
- Að stytta þann tíma sem samstarfsmenn og stjórnendur þurfa að verja til að upplýsa nýjan starfsmann um starfið og fyrirtækið.
- Að nýir starfsmenn fái upplýsingar um þá þætti sem stjórnendur og starfslíð telja að allir eigi að hafa um starfsemina.

FORKYNNING HJÁ TETRA PAK

Þegar annar bókarhöfundur var við framhaldsnám í Lundi í Svíþjóð á níunda áratug 20. aldar sótti hann um sumarstarf hjá Tetra Pak. Það fyrirtæki er þekkt víða um heim fyrir að framleiða umbúðir undir mjólk og drykkjarvörur. Hér ræðir um alþjóðlegt stórfyrirtæki með starfsemi í mörgum löndum og með þúsundir starfsmanna á launaskrá.

Skömmu eftir að umsóknum um sumarstarf var skilað inn voru allir umsækjendur boðaðir í heimsókn í verksmiðju fyrirtækisins. Vel var tekið á móti umsækjendum, starfsemi fyrirtækisins kynnt og síðan var sýnt myndband með starfsemi og sögu félagsins. Að því loknu var farið með umsækjendur í vélasal og þeim sýnd framleiðslan.

Nokkru síðar barst svar frá fyrirtækinu. Bókarhöfundur fékk ekki starfið. Hann var mjög sáttur við þá niðurstöðu eftir að hafa kynnst fyrirtækinu og komist að raun um að þetta var ekki mjög áhugavert starf að hans mati.

Þessi lýsing er ágætt dæmi um að góð kynning á starfi og fyrirtæki í upphafi getur bjargað fólki frá því að ráða sig til starfa sem hentar því ekki og segir því upp eftir stutta dvöl.



Nýliðafræðsla, sem oft er fyrsta og jafnvel eina þjálfunin sem starfsmaður fær hjá fyrirtæki, er mikilvæg frá öllum hliðum séð. Hún á að leiða af sér að nýr starfsmaður er fljótari að kynnast samstarfsmönnum sínum og læra starf sitt en ella. Kynning á öryggismálum er hér mikilvægur þáttur. Ennfremur felur nýliðafræðsla í sér kynningu á ýmsum óskráðum reglum og því sem nefnt hefur verið fyrirtækjamenning. Minni hætta er á misskilningi og ágreiningi milli nýs starfsmanns og annars starfslíðs. Góð nýliðafræðsla er liður í að byggja upp gegnsæja og heilsteypa fyrirtækjamenningu.¹³



SKIPULAG NÝLIÐAFRÆÐSLU

Nýliðafræðslu má skipta í þrennt: *Forkynningu á fyrirtæki* (pre-orientation), *kynningu á fyrirtæki og starfsemi* (organizational orientation) og *starfs-tengda kynningu* (job orientation).¹⁴ Hér að neðan verður stuttlega fjallað um hvern þessara þátta fyrir sig.

Á næstu blaðsíðum er mögulegt að merkja við stöðu mála varðandi fræðslu nýrra starfsmanna hjá þínu fyrirtæki. Ef þú merkir oftast við alltaf eða stundum er ástandið í góðu lagi. Ef þú merkir hins vegar nánast alfarið við aldrei er mikil þörf á endurbótum.

a) Forkynning á fyrirtæki

Í flestum tilvikum líður nokkur tími frá ráðningu og þar til nýr starfsmaður hefur störf, t.d. vegna uppsagnarfrests í fyrra starfi. Forkynning miðast við það tímabil. Á þeim tíma eru margir möguleikar fyrir fyrirtæki til að upplýsa nýja starfsmenn.

Sinnt í þínu fyrirtæki

- Mögulegt er að senda upplýsingar til nýrra starfsmanna um starfið, samstarfsmenn, afurðir og þjónustu fyrirtækis. Senda má slóð á vefsetur fyrirtækisins, hugsanlega innra netið, þar sem stefnu og starfsemi fyrirtækisins er lýst.

☐ alltaf ☐ stundum ☐ aldrei

- Lykilstjórnendur geta haft persónulegt samband, bréflega eða símleiðis. Það getur aukið áhuga á starfinu. Þannig má nota tækifærið til að koma á framfæri mikilvægum upplýsingum og væntingum varðandi starfið.

☐ alltaf ☐ stundum ☐ aldrei

- Mögulegt er að senda skjöl sem tengjast starfi (stefnuskjöl, hönnun, vinnuferla o.s.frv.). Slíkt auðveldar nýju starfsfólki undirbúning og aðlögun að nýju starfi.

☐ alltaf ☐ stundum ☐ aldrei

Kostir forkynninga eru ýmsir og þar má nefna að þær eru tiltölulega ódýrar. Nýliðinn byrjar auk þess snemma að hugsa um menningu fyrirtækis og jákvæð tengsl myndast við nýjan vinnustað.

b) Undirbúningur

Góður undirbúningur er gullí betri. Mörg atriði þarf að hafa í huga áður en starfsmaður mætir til vinnu á nýjum vinnustað. Hér að neðan gefur að líta þau atriði sem stjórnendur þurfa að skipuleggja tímanlega.¹⁵

1. Upplýsa starfsfólk í fyrirtækinu og viðkomandi deild hvaða verkefnum nýr starfsmaður muni sinna, hvar hann hafi vinnu aðstöðu, hver verði næsti yfirmaður hans, hver verði starfsfóstri eða -fóstra og hvort gera þurfi ráðstafanir vegna fötlunar.
2. Tilnefna einhvern til að vera starfsfóstri í byrjun og að viðkomandi gefi sér tíma til aðstoðar og hafi rétta starfslýsingu fyrir starfið. Finna varamann fyrir starfsfóstra vegna veikinda og fjarveru.
3. Tryggja að deildarstjóri og viðeigandi yfirmenn séu til staðar til að taka á móti nýjum starfsmanni á fyrsta starfsdegi.
4. Ganga úr skugga um að nauðsynleg tæki og vinnuaðstaða sé í lagi vegna nýs starfsmanns.
5. Hafa tiltæka starfslýsingu og annað er lítur að starfi handa nýjum starfsmanni.
6. Gera áætlun um nauðsynlega þjálfun fyrir viðkomandi starfsmann og tryggja að hún sé tiltæk á réttum tíma.
7. Gera áætlun innan deildar hvaða aðili beri ábyrgð á þeim þáttum sem nefndir eru hér að ofan.
8. Þjóða nýjan starfsmann velkominn til starfa með eftirminnilegum hætti, t.d. með lítilli, táknrænni gjöf eða þjóða til smáveislu.



c) Kynning á fyrirtæki og starfsemi

Kynning á fyrirtæki og starfsemi þess nær til þátta sem varða ekki alltaf starfsmanninn beint í daglegu starfi hans. Mikilvægt er að nýjum starfsmanni sé ljóst að hann er liðsmaður í heild sem öll stefnir að vissu marki. Stefna fyrirtækisins þarf að vera aðgengileg, t.d. í sérstakri starfsmannabók. Væntingar fyrirtækisins til starfsmannsins þurfa að vera ljósar sem og þær skyldur sem hann tekst á hendur. Hér á einnig að vera ýtarleg kynning á réttindum starfsmannsins. Almenn kynning gæti litið út á eftirfarandi hátt:¹⁶

	Sinnt í þínu fyrirtæki		
• Nýr starfsmaður boðinn velkominn til starfa	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Saga fyrirtækis kynnt	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Lykilstjórnendur kynntir	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á framleiðslu, þjónustu, skipulagi o.fl.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á stefnu og framtíðarsýn fyrirtækis	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Stutt kynning á starfsmannastefnu fyrirtækisins, samningum, tryggingum o.fl.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á starfsmannahandbók fyrirtækisins og almennum vinnureglum	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á jafnréttisáætlun og viðurlögum við einelti og áreiti	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Farið í öryggisatriði í ýmsum deildum, brunavarnir o.fl.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Starfsmannarit og heimasíða kynnt	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Menntunarmöguleikar kynntir (námskeið og þjálfun)	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á starfsmannafélagi, félagsstarfi í tenslum við fyrirtæki (árshátíð, sumarferð o.fl.)	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Skoðunarferð um fyrirtækið salerni, mötuneyti, bílastæði	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei

Samhliða kynningu á fyrirtæki láta mörg fyrirtæki nýja starfsmenn fá itarefni til að skoða á eigin spýtur.

Þar má nefna handbók, upplýsingar á heimasíðu, sérstakt efni og annað sem lýtur að mikilvægustu gildum fyrirtækis.¹⁷



VERKLAGSREGLA UM MÓTTÖKU NÝRRRA STARFSMANNA

Hjá Samtökum iðnaðarins er verklagsregla um móttöku nýrra starfsmanna. Tilgangur hennar er að auðvelda nýjum starfsmönnum að hefja störf hjá Samtökunum og að þeir kynnist sem fyrst samstarfsmönnum sínum og ýmsum upplýsingabrunnum.

Ferlið er svo:

1. Kynna hann fyrir samstarfsfólki.
2. Sýna honum húsakynni.
3. Afhenda honum gátlista 1.06.00.25 sem vísar á eftirfarandi upplýsingar og upplýsingabrunna og hvert hann getur sótt aðstoð. Eftirtalið skal koma fram á gátlistanum
 - a) Stefna Samtaka iðnaðarins. Sjá: <http://www.si.is/um-si/stefna/>
 - b) Lýsing á eigin starfi. Sjá rafræna Gæðahandbók: Starfsmannahald, L:\SI\Kerfi\1.06.htm.
 - c) Vefsetur SI (www.si.is) og aðra vefi SI.
 - d) Ársskýrsla SI.
 - e) Gæðakerfi SI. Sjá: L:\SI\Kerfi\skipurit.htm
 - f) Skjalavistunarkerfi SI. Í Windows Explorer er aðgangur að þessum gagnasvæðum:
 - g) NN on Samtok (I:). Sérsvæði starfsmanns á tölvuneti SI. Hér eru vinnuskjöl forvera geymd. Uppfæra skal þessa skjalageymslu í samræmi við núverandi skjalavistunarkerfi SI.
 - h) Forrit on samtök (J:). Forrit sem starfsmanni standa til boða auk annarra.
 - i) Sameign on samtök (K:). Skjalamöppur með tímabundnum verkefnum.
 - j) SI on samtök (L:). Skjalamöppur með ótímabundnum verkefnum og upplýsingum.
 - k) GoPro SI:
 - l) Félagaskrá SI. Lykilupplýsingar um einstök fyrirtæki og tengiliði.
 - m) Samskiptaskrá við félagsfyrirtæki.
 - n) Tölvupóstkerfi.
 - o) Eigin dagbók og annarra starfsmanna.
 - p) Samstarfsfólk. Starfsfólk SI er reiðubúið að upplýsa nýliða af fremsta megni, sjá nánar á gátlista 1.06.00.25.
 - q) Starfsmannafundir. Þeir eru að jafnaði haldnir á mánudögum kl. 8.30-10.00.
4. Að ári liðnu skal nýr starfsmaður meta starfslýsingu sína og vera reiðubúinn að gera tillögur um breytingar á henni sé þörf á slíku. (Sjá starfslýsingar í gæðakerfi SI, 1.06 Starfsmannahald).
5. Enn fremur skal starfsmaður meta hvort þörf sé á að hann bæti þekkingu, kunnáttu og færni í samræmi við starfslýsingu. (Sjá verklagsreglu 1.06.00.27 í gæðakerfi SI um endurmenntun). Starfsmaður gerir þá tillögu að slíku og leggur fyrir framkvæmdastjóra.

d) Starfstengd kynning

Eins og nafnið ber með sér fjallar starfstengd kynning um þætti er lúta beint eða óbeint að starfi. Að neðan gefur að líta dæmi um þætti sem gætu verið í starfstengdri kynningu:

	Sinnit í þínu fyrirtæki		
• Nýr starfsmaður boðinn velkominn til starfa og farið yfir dagskrá dagsins.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Upplýst um stefnu, skipulag og starfsemi viðkomandi deildar og hvernig hún tengist öðrum deildum.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Starfsmannastefna fyrirtækisins kynnt, siðareglur og félagslíf.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á æskilegum fatnaði og hvort fyrirtæki útvegi fatnað.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á reglum varðandi notkun síma, tölvupósts og nets.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á tölvukerfi og vistun skjala.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Upplýst um vinnutíma, útborgun, launakerfi, hvíldartíma, yfirvinnu, orlof, hvernig eigi að tilkynna veikindi, öryggisatriði og brunavarnir í deildinni.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Aðrir yfirmenn í deildinni kynntir (ef við á).	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Deildin sýnd nýjum starfsmanni, m.a. vinnuaðstaða, stimpilklukka, salerni, mötuneyti, slökkvitæki, neyðarútgangur, sjúkrakassi.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Launakerfi kynnt, frammistöðumat og fyrirkomulag útborgunar.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Helstu vinnufélagar kynntir.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Kynning á starfsfóstra sem aðstoðar nýliðann fyrstu daga og vikur.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei
• Starfið kynnt. Farið yfir ábyrgð starfsmanns, starfslýsingu og verkferla. Starfsstöð sýnd og verkfæri kynnt.	☐ alltaf	☐ stundum	☐ aldrei

DREGUR ATHYGLINA AÐ ÞVÍ SEM VEL ER GERT



„Þegar menn vinna gott verk þá dreg ég athyglina að því. Ég reyni að vera hvetjandi. Það skilar öllum miklu: starfsmönnum, mér sem stjórnanda og fyrirtækinu.“

Fyrirtæki í stálsmíði eru mörg en fyrirtæki sem eru í beinni samkeppni við Járnsmiðju Óðins eru ekki mörg. Járnsmiðja Óðins hefur verið lengst á markaðnum af þessum fyrirtækjum. Orðspor fyrirtækisins er gott, þ.e fyrirtækið selur góða og vandaða vöru og þjónustu. Vöruþróun fer fram á hverjum degi og er unnin markvisst þegar leysa þarf vandamál. Vöruþróun er unnin í samstarfi við starfsmenn, viðskiptavini og arkitekta.

Óðinn leggur mikla áherslu á líðsældina. Starfsmönnum verður að líða vel til þess að geta lagt gott til fyrirtækisins. Nýliðinn er strax leiddur til sætis á kaffistofunni. Honum eru sýndar reglur um umgengni og öryggi.

Hvað með hvatakerfi? Umbunar Óðinn starfsmönnum sínum? Hann segist vera óspar á að hæla mönnum og hvetja þá áfram.

Járnsmiðja Óðins var stofnuð í september 1986 af Óðni Gunnarssyni. Fyrstu 14 árin var fyrirtækið rekið í 150 fm húsnæði að Skemmuvegi 12 í Kópavogi. Fyrirtækið óx jafnt og þétt og starfsmönnum fjölgaði. Í apríl árið 2000 flutti fyrirtækið í núverandi húsnæði að Smiðjuvegi 4b í Kópavogi. Starfsmenn fyrirtækisins eru nú 11, þar af einn á skrifstofu og 10 í sal. Fimm starfsmenn eru meistara í stálsmíði, einn hefur löggildingu á markaði.

Járnsmiðja Óðins framleiðir ýmsar nytjavörur úr stáli fyrir heimili, fyrirtæki og stofnanir. Er þar helst að nefna stiga, stigahandrið, húsgögn, stálburðarvirki, glerfestingar, hurðahöldur, handklæðaslár, arinsnerla m.ö.o. alla almenna járnsmíði.

Nýjum starfsmanni er leiðbeint ýtarlega um notkun véla. Það sama gildir um lærdan iðnaðarmann og ólærðan. Allt kapp er lagt á að nýliðinn geti unnið sjálfstætt sem fyrst. Starfsmenn fyrirtækis aðstoða nýja starfsmenn, verkunnátta eldri starfsmanna fyrirtækisins er mikil og góð. Óðinn ber hins vegar endanlega ábyrgð á nýliðanum.

Óðinn segir það misjafnt hve langan tíma það tekur nýjan mann að komast inn í starfið. Að jafnaði telur hann að það taki 3 – 4 mánuði. Það er samt fleira en þekking og kunnátta starfsmannsins sem ræður því.

Óðinn leggur áherslu á að farsæld fyrirtækisins byggist á líðsældinni. Menn verða að vera góðir félagar ef árangur á að nást.

HVERJIR SINNA NÝLIÐAFRÆÐSLU?

Í raun ættu allir þeir sem nýr starfsmaður umgengst að vera virkir þátttakendur í kynningarstarfinu. Mjög mikilvægt er að æðstu stjórnendur sýni áhuga á þessum málum og sýni stuðning í verki.

Þar sem starfsmannastjóri er til staðar, er það iðulega í hans verkahring að skipuleggja og stjórna nýliðafræðslu. Hann er oft sá fyrsti til að bjóða nýjan starfsmann velkominn og upplýsa um starfsmannastefnu fyrirtækisins.

Deildarstjóri eða verkstjóri hefur þýðingarmiklu hlutverki að gegna í kynningunni. Hann hefur viðtæka þekkingu á starfinu sem slíku og ætti að upplýsa um starfið, vélar og verkfæri, vinnsluaðferðir, laun, vinnutíma, frí o.fl.

Hlutverk vinnufélaganna er mikilvægast til lengri tíma litið. Óöryggi á nýjum vinnustað tengist oft „óskráðum reglum“ meðal vinnufélaga.¹⁸ Það getur reynt á nýjan starfsmann að þurfa að læra með því að rekast á ósýnilega vegg. Samhliða nýliðafræðslu láta sum fyrirtæki tiltekinn starfsmann aðstoða nýliðann þegar spurningar vakna eða vandi rís í starfi. Það fyrirkomulag er oft nefnt starfsfóstrakerfi. Starfsfóstrar gegna margvíslegu hlutverki í nýliðafræðslunni, svo sem að bera ábyrgð á fræðslu í fjarveru yfirmanns og aðstoða nýjan starfsmann að aðlagast nýjum vinnustað. Hann eða hún er einnig fyrirmynd (role model) nýs starfsmanns og leiðir honum fyrir sjónir raunverulega starfshætti fyrirtækisins (t.d. varðandi óskráðar reglur, óformlega leiðtoga, og hvar unnt er að fá upplýsingar).¹⁹

Starfsfóstrinn er annaðhvort starfsmaður sem þekkir fyrirtækið til hlítar eða er sjálfur tiltölulega nýr. Hann hefur því gengið gegnum svipað kynningarferli og þekkir spurningar nýliðanna.²⁰ Slíkt fóstrakerfi er víða á íslenskum vinnustöðum.

Í fyrirtæki Hewlett-Packard í San Díégó í Kaliforníu var fyrrverandi starfsmönnum á eftirlaunum falin ábyrgð á nýliðafræðslunni. Reynslan af því var mjög góð eins og yfirmaður starfsmannamála segir: „Margir nýliðar hafa á orði að þetta hljóti að vera góður vinnustaður, þar sem ellilífeyrisþegar snúa aftur til starfa“.²¹

***Nýliðar eiga ekki að þurfa
að rekast á ósýnilega vegg!***

HEILRÆÐI VARÐANDI NÝLIÐAFRÆÐSLU

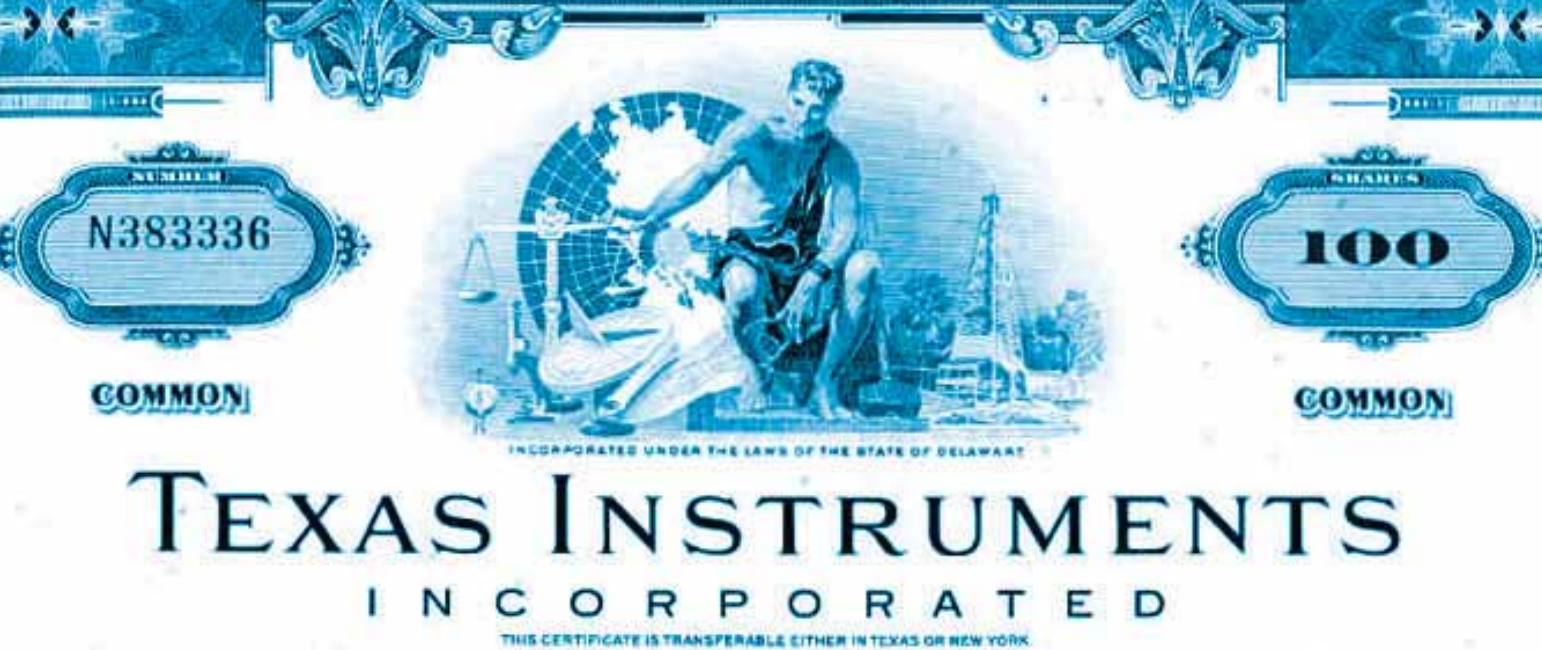
Rannsóknir á nýliðafræðslu og reynsla erlendra fyrirtækja af öllum stærðum hafa leitt í ljós marga mikilvæga þætti sem nauðsynlegt er að hafa í huga við mótun fræðslu nýrra starfsmanna. Hafið þetta í huga:²²

- Þau áhrif sem nýr starfsmaður verður fyrir á fyrstu 60-90 dögum í starfi eru langvarandi.
- Fyrsti dagurinn skiptir sköpum – nýr starfsmaður man eftir honum árum saman. Skipuleggið hann vel.
- Nýr starfsmaður hefur áhuga á heildarmyndinni, þ.e. hann vill fræðast um fyrirtækið í heild sinni og hvernig starf hans tengist heildarmyndinni. Það er eins mikilvægt eins og nákvæmar upplýsingar um starf viðkomandi.
- Felið nýju starfsmanni ábyrgð á eigin fræðslu í gegnum sjálfsnám, en stuðningur þarf að vera til staðar. Notið handbækur, geisladiska, eða annað kynningarefni til að fela starfsmanni að nema á eigin forsendum.
- Forðist ofgnótt upplýsinga – deilið fræðslunni niður í hæfilega skammta.
- Kynning á samstarfsfólki, síðum og venjum er snar þáttur nýliðafræðslu.
- Gerið næsta yfirmann nýliðans ábyrgan fyrir árangri nýliðafræðslunnar.
- Vel skipulögð og framkvæmd nýliðafræðsla er nauðsynleg fyrir aukna framleiðni.

HVERNIG STÖNDUM VIÐ OKKUR?

Hér að framan hefur verið fjallað um mikilvægi og skipulag fræðslu fyrir nýtt starfsfólk. Fleiri atriði en nefnd hafa verið skipta máli:

- | | Sinnt í þínu fyrirtæki |
|---|--|
| • Fær starfsmaður kynningu á samstarfsfólki á fyrstu dögum? | ☐ já ☐ nei |
| • Er tilteknum starfsmanni falið að leiða nýliðann gegnum helstu reglur fyrirtæksins? | ☐ já ☐ nei |
| • Fær nýr starfsmaður kynningu á fyrirtæki í heild? | ☐ já ☐ nei |
| • Er starfsmanni falin ábyrgð á eigin fræðslu í gegnum sjálfsnám með stuðningi? | ☐ já ☐ nei |
| • Er hugað að því að nýliðinn fái ekki of mikið af upplýsingum í senn? | ☐ já ☐ nei |



NÝLIÐAFRÆÐSLA HJÁ TEXAS INSTRUMENTS

Stjórnendur hjá stórfyrirtækinu Texas Instruments höfðu vitneskju um að kvíði drægi úr hæfni nýrra starfsmanna og leiddi til óánægju og yki starfsmannaveltu. Kvíði meðal kvenna í samsetningardeild fyrirtækisins orsakaðist af því að þeim fannst þær þurfa að ná sömu hæfni og hraða og reyndir starfsmenn deildarinnar. Oft skildu þær ekki fyrirmæli yfirmanna og voru hræddar við að spyrja af ótta við að verða taldar heimskar. Niðrandi ummæli reyndra starfsmanna um nýliða jók enn á kvíða kvennanna.

Í rannsókn sem framkvæmd var við Texas Instruments kom í ljós að kvíði reyndist hafa mikil áhrif á hæfni, starfsánægju og starfsmannaveltu. Í rannsókninni var nýliðum skipt í tvo hópa – tilraunahóp og samanburðarhóp. Samanburðarhópurinn fékk hefðbundna nýliðafræðslu: Tveggja tíma kynningu á vegum starfsmannadeildar fyrsta vinnudaginn. Að henni lokinni var yfirmaður kynntur fyrir hópnum og síðan fékk hópurinn almenna starfslýsingu og þar með lauk kynningunni.

Tilraunahópurinn fékk tveggja tíma hefðbundna fræðslu auk sex tíma félags- og samskiptalega fræðslu. Í henni var farið í fjóra mikilvæga þætti:

- Hópnum var sagt að líkur á góðum árangri væru miklar, að 99% starfsfólks hefði náð frammistöðumarkmiðum fyrirtækisins. Hópnum voru sýndar myndir yfir námsferli og þann tíma sem tæki að tileinka sér hina ýmsu færniþætti. Fimm eða sex sinnum yfir daginn var lögð áhersla á að allur hópurinn myndi ná árangri.
- Hópnum var ráðlagt að leiða slúður og umtal innan fyrirtækisins hjá sér. Nýju starfsfólki var skýrt frá helstu ummælum reyndra starfsmanna um nýja starfsmenn. Lagt var til að hópurinn tæki því ekki illa, en leiddi það hjá sér.
- Hópurinn var hvattur til að hafa frumkvæði að samskiptum. Útskýrt var að stjórnendur væru mjög uppteknir og væru ekki líklegir til að spyrja nýliða hvort þeir þyrftu aðstoð. Stjórnendur væru hins vegar fúsir til að veita aðstoð, en starfsfólk yrði að leita eftir henni og það væri ekki álitð heimskt ef það gerði slíkt.
- Hópurinn var hvattur til að kynnst yfirmanni sínum. Yfirmanni var lýst í stórum dráttum – áhugamál hans, hvort hann væri ákafur, hlédrægur, hávær, opinn o.s.frv.

Áhrif félags- og samskiptalegu fræðslunnar voru mjög mikil. Starfsmannavelta tilraunahópsins var 50% lægri en í samanburðarhópnum, framleiðslukostnaður lækkaði um 15-30%, þjálfunartími styttest um 50% og þjálfunar-kostnaður lækkaði um 66%.

ÞAÐ SEM NÝTT STARFSFÓLK VILL FÁ AÐ VITA

Ef við horfum á fyrirtæki með augum starfsmanns, sem er að hefja störf, blasa við neðangreindar spurningar. Spyrja má hvort fyrirtæki hafi að jafnaði greið svör á reiðum höndum; í starfslýsingum, gæðakerfum, verkferlum og starfsmanna-handbókum. Hefur nýr starfsmaður greiðan aðgang að svörum við þessum spurningum hjá þínu fyrirtæki?

Hvers er ætlast til af mér?

Hvernig öðlast ég viðurkenningu á vinnustaðnum?

Hvernig næ ég tökum á störfum mínum?

Hvernig fæ ég viðurkenningu fyrir gott framlag?

Hvaða mann geymir yfirmaðurinn í raun?

Ég þekki skráðar reglur, en hvernig eru óskráðu reglurnar?

Hvernig passa ég inn í heildarmyndina á vinnustaðnum?

Hvernig er starfsöryggi mínu háttað?

Hvaða starfsemi fer eiginlega fram í fyrirtækinu?

Sinnt í þínu fyrirtæki

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei

☐ já ☐ nei



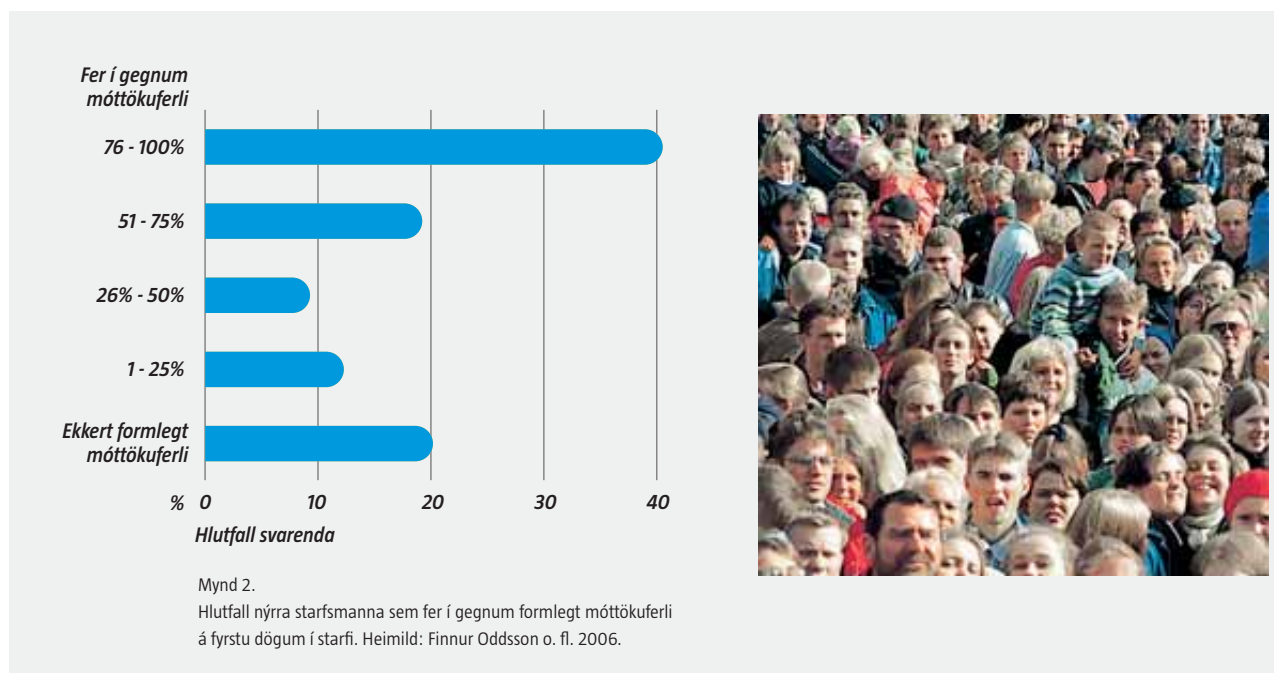


AÐ RÁÐA GÓÐAN STARFSMANN OG HALDA HONUM

Nýliðafræðsla í íslenskum fyrirtækjum

Til að afla upplýsinga um ýmsa þætti atvinnulífs er algengt að gera kannanir hjá afmörkuðum fjölda fyrirtækja og yfirfæra niðurstöðurnar á öll fyrirtæki. Hér á landi hafa verið gerðar all margar slíkar kannanir frá síðari árum. Á vegum Háskólans í Reykjavík var gerð sérstök könnun á mannauðsstjórnun á Íslandi árið 2006 (Cranet rannsókn).

Cranet rannsóknin var lögð fyrir 319 fjölmennustu fyrirtæki á Íslandi sem höfðu a.m.k. 70 starfsmenn á launaskrá. Svarendur voru alls 190 (60% svarhlutfall).²³ Niðurstöður könnunarinnar leiða í ljós að 20% fyrirtækja höfðu ekkert skipulagt ferli á fræðslu nýrra starfsmanna. Hlutfall fyrirtækja sem hafði formlegt móttökuferli fyrir 76-100% starfsmanna var 40%. Í ljós kemur að minna en helmingur stærri íslenskra fyrirtækja og stofnana er með formlegt móttökuferli sem nær til allra nýrra starfs-



manna. Könnunin leiðir einnig í ljós að staða mála er hvað best hjá fyrirtækjum í verslun, þjónustu, fjármálum, ferðaþjónustu og samgöngum. Þar hljóta 94% starfsmanna formlega kynningu í upphafi starfs. Ástandið er lakast meðal starfsmanna í opinberri þjónustu og stjórnsýslu þar sem 31% þeirra fær enga fræðslu í upphafi starfs. Loks er þess að geta að útbreiðsla formlegra móttökuferla fyrir nýja starfsmenn er mest í stærri fyrirtækjum sem eru með fleiri en 300 starfsmenn (86% hafa slíkt kerfi). Fjórdungur lítilla eða meðalstórra fyrirtækja hafa ekkert formlegt móttökuferli fyrir nýtt starfsfólk.

Af þessum niðurstöðum má draga þá ályktun að mikil nauðsyn er á að bæta fræðslu nýrra starfsmanna í fyrirtækjum og stofnunum hérlendis, einkanlega í opinberum fyrirtækjum og litlum og meðalstórum fyrirtækjum.

Samkeppni um starfsfólk

Samkeppnishæfni er algengt orð í tungumáli viðskipta. Talað er um að starfsmenn, fyrirtæki og jafnvel lönd séu samkeppnishæf á markaði. Notaðar eru vísitölur til að mæla samkeppnishæfni. Nefna má að World Economic Forum mælir árlega samkeppnishæfni landa (Global Competitiveness Report).²⁴

En hvað er samkeppnishæfni? Og hvað máli skiptir hún starfsfólk eða mannauð fyrirtækja?

Í stuttu máli lýsir samkeppnishæfni færni einstaklings, fyrirtækis (skipulagsheildar) eða lands til þess að bjóða ódýrari og / eða betri þjónustu eða vöru á markaði en aðrir.

Fyrirtæki þurfa aðföng (auðlindir, bjargir, e. resources) til að geta starfað. Aðföng nefnist allt það sem fyrirtæki þarf til þess að búa til vöru og þjónustu. Aðföng falla sem kostnaður á fyrirtæki en seld þjónusta og vörur sem tekjur. Skortur á tilteknum aðföngum veldur því að eftirspurn eftir þeim eykst, þau verða verðmætari og fyrirtæki eru tilneydd til að greiða hærra verð fyrir þau.

Mannauður (human resources) er meðal takmarkaðra aðfanga fyrirtækja. Á undanförunum árum hefur verið skortur á menntuðu og þjálfuðu fólki í mörgum starfsgreinum. Fyrirtæki hafa brugðist við þessu með ýmsum hætti. Í byggingariðnaði, ferðaþjónustu og fiskiðnaði hefur verið ráðinn mikill fjöldi erlendra fagmanna og verkafólks í störf. Einnig hefur skortur á hæfu starfsfólki leitt til tækniframfara hjá fyrirtækjum. Framleiðsluferlum er breytt og vélar taka yfir einhæf störf. Eftir verða störf sem eru að jafnaði flóknari og kröfuharðari en þau sem hverfa. Störfin eru sérhæfðari og gera meiri menntunar- og þjálfunarkröfur til starfsfólksins.

Þar eð meiri eftirspurn er eftir vel menntuðu og þjálfuðu starfsfólki en framboðið þá ríkir býsna hörð samkeppni milli fyrirtækja um að ráða til sín hæft og vel menntað starfsfólk. Þau fyrirtæki eru samkeppnishæfust sem ráða til sín samkeppnishæfasta starfsfólkið.





MENNTUN, ÞJÁLFUN OG REYNSLA SKIPTA MÁLI

Það getur verið ódýrara og oft verðmætara fyrir fyrirtæki að halda í reyndan starfsmann en að ráða nýjan, sbr. töflu á bls. 12. Mikilvægt er því fyrir stjórnendur að fylgjast með velliðan reyndra starfsmanna og reyna frekar að mæta þörfum þeirra en þurfa að horfa á eftir þeim. Hvernig geta fyrirtæki tryggt sér góðan starfsmann? Einkum fimm atriði koma til greina:

- Með því að skapa starfsmanninum kjöraðstæður og gera honum kleift að njóta sín í starfi. Þar eru skýr markmið mikilvæg sem og góð stjórnun. Slíkt kostar ekki alltaf fjármuni heldur kallar það frekar á breytt skipulag og hagræðingu.
- Með því að huga vel að starfsmanninum. Kannanir sýna að fólk metur velliðan í starfi jafn mikils ef ekki meira en góð laun. Nýleg rannsókn PriceWaterhouseCoopers í Bandaríkjunum meðal stjórnenda sýnir að laun eru sjaldan ástæða uppsagna, heldur slæm tengsl við stjórnendur, litlir möguleikar á þróun og þjálfun í starfi og að geta þróa hæfileika sína.
- Með því að greiða hærri laun en samkeppnisaðilar. Forsendan er vissa fyrir því að starfsmaðurinn skili fyrirtækinu ágóða sem nemur hærri launum. En hafa ber í huga að samkeppnisaðilar geta yfirboðið og því er mikilvægt að bjóða upp á sér-sniðnar lausnir.
- Með því að huga vel að tengslum vinnu og fjölskyldulífs. Erlendar rannsóknir sýna að fjöldi vel hæfra kvenna hættir störfum til að verja meiri tíma með fjölskyldu sinni. Hlutfall karla sem hætta af þessum sökum er mun lægra. Hér gæti sveigjanlegur vinnutími o.fl. komið að gagna fyrir foreldra.²⁵
- Með því að huga vel að þjálfun og þróun starfsfólks. Stjórnendur eiga að hvetja starfsfólk til að sækja sér menntun sem skiptir fyrirtækið máli. Góðir stjórnendur eiga að hafa skoðun á því hvernig endurmenntun getur eftt starfsfólkið, því sjálfu og fyrirtækinu fyrir bestu.

Vel menntuðum og þjálfuðu starfsmanni gengur að jafnaði betur að ráða sig til starfa en öðrum. Fleiri þættir skipta þó miklu máli og geta raunar ráðið úrslitum.

Reynsla á vinnumarkaði er feikilega dýrmætt vegarnesti. Reyndur starfsmaður á auðveldara en aðrir með að tilenka sér gildi og stefnu fyrirtækisins sem hann ræðst til. Hann nær fyrr tökum á starfinu og að vinna með hagsmuni fyrirtækisins að leiðarljósi.

Mjúku gildin skipta vaxandi máli. Hér er átt við persónuleika starfsmannsins. Er hann námfús? Er hann fær um að vinna með öðrum? Tekur hann leiðsögn? Er hann góður félagi? Er hann fylginn sér?

TEKIÐ SKIPULEGA Á STARFSUPPHAFINU

Össur hf. er eitt af framsæknustu fyrirtækjum hér á landi og er leiðandi í heiminum í þróun og framleiðslu stoð- og stuðningstækja. Össur er með 13 starfsstöðvar víðs vegar um heim. Hjá Össuri starfa um 1.550 starfsmenn með ólíka menntun og reynslu og af ýmsu þjóðerni.

Össur hefur skýra starfsmannastefnu og menntastefnu. Markmið Össurar hf. er að ráða hæft og áhugasamt starfsfólk, sem axlar ábyrgð og sýnir frumkvæði í starfi. Mikið er lagt upp úr því að starfsfólk taki virkan þátt í framþróun fyrirtækisins um allan heim.

Hjá Össuri er lögð áhersla á að starfsmenn þekki hlutverk fyrirtækisins og tileinki sér rétt vinnubrögð. Starfsumhverfi er hvetjandi og reynt er að skapa eftirsóknarverðan vinnustað þar sem starfsfólk er búið undir krefjandi verkefni með markvissri og skipulegri þjálfun.

„Tekið er á móti nýjum starfsmanni hjá Össuri með kerfisbundnum hætti,“ segir Jón Kr. Gíslason, starfsmannastjóri Össurar. „Til staðar er tiltekinn gátlisti sem farið er eftir til að tryggja að ekkert gleymist við komu nýs starfsmanns. Starfsmannadeildin hefur á hreinu allar dagsetningar og aðföng sem starfsmaður þarf. Við reynum að tryggja að starfsmaður fái á tilfinningu að við höfum átt von á honum.“

Misjafnt er eftir störfum hvernig móttökuferlarnir eru. Starfsmenn fá sérstaka starfsmannahandbók. Stundum eru starfslýsingar tilbúnar, en oftast eru þær í sífelldri mótun þar sem þær endurspegla fyrirtæki í stöðugri framþróun.

„Þessi staða er að mörgu leyti meðvituð,“ segir Margrét Lára Friðriksdóttir, sérfræðingur í mannauðsstjórnun. „Fyrirtækið er í hraðfara þróun, störfin sveigjanleg og í stöðugri þróun eftir því.“

Í upphafi fær nýr starfsmaður diskling með ýtarlegri kynningu á starfsemi fyrirtækisins. Nýjum starfsmönnum framleiðsludeildar býðst sérstakur þjálfunarferill. Helstu verkþættir starfsins eru settir í kunnáttutöflu sem auðveldar að meta færni og kunnáttu starfsmannsins. Einnig fer nýr starfsmaður á heilsdags nýliðakynningu,

Starfsmannavelta Össurar er lítil en einna mest er hún hjá ófaglærðu fólki. „Við leitumst við að halda vel utan um starfsmenn,“ segir Margrét Lára. „Það er hluti af ábyrgð næsta yfirmanns að sinna starfsmanni og hjálpa honum að ná sem fyrst tökum á starfinu.“

Hvernig tekur fyrirtæki best á móti nýjum starfsmanni? Þessu svarar Margrét Lára svo: „Við reynum að segja ekki meira en hægt er að standa við. Starfsmaðurinn þarf að geta leitað til einhvers með spurningar sem honum finnst kannski vera heldur einfaldar. Stjórnandi hverrar deildar er lykilmáður í því að fræða nýja starfsmenn um megingildi fyrirtækisins og sjá til þess að starfsmaðurinn fái viðeigandi þjálfun.“



ÖSSUR®



AÐ RÁÐA ÞANN BESTA

Fullkomni starfsmaðurinn er ekki til. Alla jafna verður að gera ráð fyrir því að nýr starfsmaður sé málamiðlun milli þess sem óskað er eftir og þess sem fæst. Hitt kemur þó fyrir að geta starfsmanns fer fram úr björtustu væntingum hjá fyrirtæki. Framkvæmdastjóri, sem tekið hefur atvinnuviðtal við bestu umsækjendurna, hefur líklega séð alla kostina, sem hann sækist eftir hjá umsækjendum. Því miður eru allir kostirnir sjaldnast samankomnir í einum einstaklingi. Því er rökrétt að ráða þann sem hefur flesta bestu kostina sem starfið krefst.

Starfsmaður sem leitast stöðugt við að bæta sig og vill til-einka sér þá kosti sem nefndir eru að framan, styrkir stöðu sína, bæði innan vinnustaðarins sem og á vinnumarkaði. Starfsmenn ættu að leitast við að auka þekkingu sína og færni, með formlegri menntun og símenntun. Ekki síður ættu starfsmenn að vera reiðubúnir að taka opnum huga nýjum verkefnum tengdum störfum sínum. Slíkt felur í sér símenntun sem er ekki síður mikilvæg en hin formlega.

Starfsmaður sem sækist eftir nýrri þekkingu, með öllum þeim ráðum sem gefast, styrkir stöðu sína í samkeppni um góð störf.

Skynsamlegt er fyrir stjórnendur að setja sig öðru hverju í spor nýliða. Framkvæmdastjóri og starfsmannastjóri þurfa að reyna að sjá fyrirtækið með augum þess sem er að hefja störf. Hvernig myndi ég mæta kröfum sem til mín eru gerðar ef ég væri að byrja hjá fyrirtækinu? Hvernig get ég sem stjórnandi auðveldað nýjum starfsmanni að laga sig hratt og vel að þeim kröfum sem gerðar eru til hans? Hvernig tryggi ég sem best að nýr starfsmaður fái að vaxa hratt og vel í starfi?

**Horfum á fyrirtækið
með augum nýliðans.**

ALLIR LÆRA AF ÖLLUM

Hnattvæðing undanfarinna ára hefur breytt atvinnulífinu í heiminum. Fjármagn og upplýsingar renna óhindrað um heiminn og hefðbundnar skilgreiningar á fyrirtækjum, störfum, launþegum og atvinnurekendum breytast eða verða óljósari. Samband fyrirtækja og launafólks breytist einnig. Einstaklingar verða hreyfanlegri, ráða sig til verkefna fremur en fyrirtækja, vinna á ymsum stöðum og á misjöfnum tíma og skapa eigin atvinnumöguleika.²⁶

Umbreytingar í atvinnulífinu hafa kallað á mismunandi úrræði í rekstri fyrirtækja. Á níunda áratugnum var lögð áhersla á framleiðslustjórnun í fremstu röð (world class manufacturing) og altæka gæðastjórnun. Snemma á tíunda áratugnum var lögð áhersla á margreytilega færni starfsfólks og lærdómsfyrirtækið. Undir lok aldarinnar jókst áhugi atvinnulífsins á þekkingarstjórnun og nýsköpun ásamt áherslu á teymisvinnu. Í upphafi 21. aldarinnar hefur áhuginn beinst að mælingum og stjórnun á mannauði. Samkeppnisforskot fyrirtækja felst miklu fremur þar en í tæknilegum yfirburðum, einkaleyfum eða aðgengi að fjármagni þótt þeir þættir skipti vissulega allir miklu máli.²⁷

Nýtt vinnuumhverfi gerir ekki aðeins kröfur um aukna menntun og þjálfun starfsfólks heldur krefst það einnig nýrrar sýnar á vinnu og samstarf. Ekki er lengur treystandi á starfslýsingar og eftirlit. Nýjar stjórnunaraðferðir eru nauðsynlegar, s.s. breytingastjórnun. Ekki er nóg að starfsfólk leggi sig fram í samræmi við núverandi þarfir fyrirtækja heldur þarf það að beita innsæi til að breyta í samræmi við framtíðarþarfir og líklegar framtíðaraðstæður fyrirtækja. Þetta er í samræmi við orð stjórnunarspekingsins Peters F. Drucker sem segir að ekki sé unnt að stjórna breytingum, heldur geti maður aðeins reynt að sjá þær fyrir. Fyrirtæki sem ætla að sigrast í samkeppni, bæði heima og erlendis, þurfa fólk sem er reiðubúið að brjótast úr viðjum vanans, er fært um að deila þekkingu sinni með öðrum, læra af öðrum og skapa þannig nýja þekkingu.²⁸

MENNTUN SKAPAR TEKJUR

Nýjum starfsmanni þarf að vera ljóst frá fyrsta degi að honum er ekki aðeins ætlað að fylgja eftir skriflegri starfslýsingu heldur á hann að sýna frumkvæði sem leiðir til hagsbóta fyrir fyrirtækið. Það þarf að hvetja hann til að læra af félögum sínum. Eins þarf að gera honum kleift að deila með samstarfsfólki sínu þekkingu og færni sem hann býr yfir.

Samkeppnishæfni fyrirtækisins og nýliðans veltur ekki aðeins á því hve námfús hann er, heldur eins á því að hann fái og nýti tækifæri til að auðvelda öðrum störf sín. Slíkt getur náð til stórra og smárra hluta. Að fyrirbyggja slys á vinnustað er eins mikilvægt og að þróa nýja vöru.

Fyrirtæki, sem eru í forustu á sínu sviði, eru klakstöðvar fyrir nýja hugsun og nýja tækni. Þau eru gjarnan nefnd lærdómsfyrirtæki vegna þess að starfsmenn þeirra ástunda nýsköpun, rannsóknir og leggja sig fram um að læra af eigin reynslu og annarra. Slík fyrirtæki eiga margt sameiginlegt með vísinda- og skólastarfsemi enda verður mikilvæg tæknileg framþróun til í sterkri samvinnu skóla og fyrirtækja.

FRÁ KRÍSUSTJÓRNUN TIL ÞEKKINGARSTJÓRNUNAR

Starf stjórnenda í minni fyrirtækjum snýst oft um að lifa af frá degi til dags í hörðum samkeppnisheimi. Starf þeirra felst oft í því að bregðast við skyndilegum breytingum. Stjórnendur lítilla fyrirtækja telja sig því eðlilega hafa lítinn tíma til að skipuleggja hluti og leggja á ráðin um stefnu til frambúðar. Fyrir vikið er algengt að ný þekking spretti fram tilviljunarbundið og af handahófi við dagleg rútínustörf. Því miður er slíkri þekkingu sjaldan miðlað milli starfsfólks og oftar en ekki glatast þekkingin út úr fyrirtækjunum á þess að vera hagnýtt sem skyldi.²⁹

Öll fyrirtæki geta safnað sér reynslu og þekkingu. Stærð þeirra eða eðli starfseminnar skiptir ekki máli. Jafnt framleiðslufyrirtæki og þjónustufyrirtæki geta orðið lærdóms- eða þekkingarfyrirtæki. Slík fyrirtæki leitast við að skapa, miðla og nýta þekkingu til að efla samkeppnishæfni sína. Menning slíkra fyrirtækja einkennist af áhættusækni, opnum samskiptum og mikilli þjálfun starfsmanna til aukinnar ábyrgðar. Mikið er lagt upp úr liðsvinnu og þjálfun og þróun starfsfólks og umbunarkerfi miðast við að verðlauna starfsfólki fyrir að skapa, miðla og nýta þekkingu. Tafla 2 veitir upplýsingar um helstu eiginleika lærdóms- og þekkingarfyrirtækja.



Tafla 2. **EIGINLEIKAR LÆRDÓMS- OG ÞEKKINGARFYRIRTÆKJA**³⁰

Eiginleikar	Lýsing
Símenntun	Starfsfólk miðlar þekkingu innbyrðis og notar starf sitt sem leið til að skapa og nýta þekkingu.
Þekkingarmiðlun	Ferlar eru mótaðir til að skapa, halda utanum og miðla þekkingu.
Gagnrýnin hugsun	Starfsfólk er hvatt til að hugsa með nýjum hætti, sjá tengsl og kanna forsendur.
Námsmenning	Nám er verðlaunað og stutt af stjórnendum.
Sveigjanleiki og tilraunir	Starfsfólk er hvatt til að taka áhættu, kanna nýjar hugmyndir og ferla, og þróa nýjar afurðir og þjónustu.
Starfsmenn í öndvegi	Megináhersla er á velferð og þróun starfsfólks.
Stefnubundin sýn	Stjórnun og miðlun þekkingar er hluti af meginstefnu fyrirtækja.
Skipulagsleg endurnýjun	Mikil áhersla er lögð á sífellda endurnýjun og endurlífgun skipulags og starfshátta.
Umboð til athafna (Empowerment)	Starfsfólk ber mikla ábyrgð og hefur ríkulegt umboð til að framkvæma.

Forsenda þess að starfsmenn geti sífellt reynt að bæta sig og lært af störfum sínum er sú að fyrirtækið viðurkenni að slíkt sé mikilvægt. Hjá fyrirtækinu þarf að vera til staðar lærdómsmenning. Hana þarf að byggja upp og það tekur tíma.

Ekki er vænlegt að meta hefðbundna þjálfun og þróun starfsfólks fyrst og fremst út frá kostnaði heldur þeim arði sem vel þjálfaður starfsmaður skilar fyrirtækinu. Hyggilegt er fyrir stjórnendur að líta á starfsfólk sem mannauð sem þeim ber að ávaxta miðað við þarfir fyrirtækisins. Ein leið til þess getur verið að fjárfesta í menntun og þjálfun starfsfólks. Meiri menntun starfsmanns á að skila auknum og helst mælanlegum ábata fyrir fyrirtæki.



MÓTTAKA NÝLIÐA HJÁ ACTAVIS

Actavis lítur svo á að starfsfólkið sé mikilvægasta auðlind fyrirtækisins.

Því er markmið Actavis að ráða, halda í og efla hæft og traust starfsfólk sem valið er til starfa vegna hæfileika sinna sem grundvallast af reynslu, menntun og persónueinkennum.

Actavis leitast við að ráða starfsfólk sem:

- Hefur þjónustulund og eflir heildina
- Er sveigjanlegt og vinnur vel í hóp
- Skarar fram úr á sínu sviði
- Er frumlegt og útsjónarsamt
- Er traust og áreiðanlegt
- Skapar og miðlar þekkingu



Starfsemi Actavis byggist á þekkingu starfsfólks og kröfuhörðum framleiðsluferlum. Actavis leggur sig fram um að taka vel og skipulega á móti nýju starfsfólki. Starfsmenn Actavis á Íslandi eru um 540 og er meðalstarfsaldur starfsmanna um 3,83 ár. Meðalaldur starfsmanna er 37,91 ár. Hlutfall háskólamenntaðra starfsmanna Actavis á Íslandi er yfir 50%.

Dagskrá nýliðamóttöku hjá Actavis

1. Kynning á fyrirtækinu og starfseminni á Íslandi
2. Velferð og öryggi starfsmanna
3. Skráningar starfsfólks
4. Hagnýtar upplýsingar til starfsmanna
5. Grunnþjálfun í GMP (Good Manufacturing Practises)

Actavis Akademían er skóli fyrir nýja starfsmenn og skiptist í fimm hluta. Nýir starfsmenn eru boðaðir í Akademiuna eftir 2-3 mánuði í starfi og fá þar m.a. ítarlega kynningu á fyrirtækinu og starfsemi þess. Einnig er fjallað almennt um gæðastjórnun og gæðakerfi og fjallað ítarlega um öryggis-, heilsu- og umhverfiskerfi fyrirtækisins.



STARFSFÓLK ER AUÐLEGÐ

Upphaf mannauðsstjórnunar

Mannauðsstjórnun er tiltölulega nýtt hugtak sem hefur undanfarin ár unnið sér sterkan sess í stjórnunarfræðum. Orðið er oft notað sem samnefni starfsmannastjórnunar en vert er að hafa í huga að starfsmannastjórnun og mannauðsstjórnun er ekki sama hugtakið.

Sumir rekja upphaf mannauðsstjórnunar til velferðarsinnaðra atvinnurekenda á Vesturlöndum á fyrri hluta síðustu aldar. Þessir atvinnurekendur, nefndir verlfærðarkapítalistar, trúðu því að fyrirtækin, fremur en stéttarfélög eða ríkið, tryggðu best öryggi og velferð launafólks. Þeir komu á frammistöðutengdu launafyrirkomulagi, tengdu kjör starfsfólks við hagnað og lögðu áherslu á það sem nú er nefnt teymisvinna.³¹

Á þessum tíma kom fram fræðimaður sem boðaði nýstárlega hugmyndir á sviði stjórnunar, hugmyndir sem náðu fyrst skilningi löngu síðar. Fræðimaðurinn var Mary Parker Follett (1868-1933). Kenningar hennar markast af djúpu innsæi fyrir verðleikum starfsmanna. Framlag þeirra er að hennar mati vannýtt auðlind fyrirtækjanna sem góðir stjórnendur verða að kunna að nýta.³²

Mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum

Í áðurnefndri Cranet rannsókn Háskólans í Reykjavík kemur fram að innan við helmingur stærri íslenskra fyrirtækja og stofnana er með formlegt móttökuferli fyrir nýliða. Í rannsókninni er gerð tilraun til að meta hversu þróuð mannauðsstjórnun eða starfsmannastjórnun er hjá íslenskum fyrirtækjum. Greint er á milli fjögurra þroskastiga og er þá stuðst við kenningar Paul Kearns.³⁴

Þroskastig 0. Engin meðvituð starfsmannastjórnun. Ábyrgð á starfsmannamálum er alfarið hjá æðsta stjórnanda, miðstýring er einkennandi og ákvarðanir hverju sinni eru teknar út frá innsæi. Starfsmannastjórnun snýst fyrst og fremst um ráðningar og launagreiðslur. Mat og val á umsækjendum er ekki til staðar. Samband fyrirtækis og starfsmanna er laust í reipum.

Follett ræðst gegn bábiljum og þjóðsögum um stjórnun sem fela í sér fullyrðingar um að menn fæðist leiðtogar, að stjórnun sé eingöngu meðfæddur hæfileiki sem ekki sé unnt að læra. Hún telur að stjórnandi verði að hafa eftirfarandi þætti á valdi sínu til að teljast góður:

- **Heildarsýn.** Stjórnandinn verður að skilja heildarsýn eða -mynd skipulagsheildarinnar. Hann verður að skilja vensl ólíkra þátta.
- **Skipulagning reynslu.** Stjórnandinn veit hvaða reynslu og þekkingu starfsfólkið býr yfir. Hann hefur hæfileika til að nýta reynsluna í þágu fyrirtækisins.
- **Umbreyting reynslu í völd.** Góður stjórnandi bæði skapar völd og dreifir þeim. Hann heldur ekki allri reynslu fyrirtækisins hjá sér heldur dreifir henni til þeirra sem eru færastir um að nýta hana.
- **Breytingastjórnun.** Stjórnandinn þarf að gera fleira en að skilja umhverfið, sjá það í heild sinni og skilja hvernig ýmsir þættir tengjast. Hann verður að sjá þá framtíðarhneigð (Future Trends) sem fyrirtækið byggir tilvist sína á. Góður stjórnandi dregur ekki bara ályktanir af fortíðinni heldur hefur hann ákveðna sýn sem byggist fremur á líklegu ástandi í framtíðinni en þekktum staðreyndum fortíðarinnar.³³

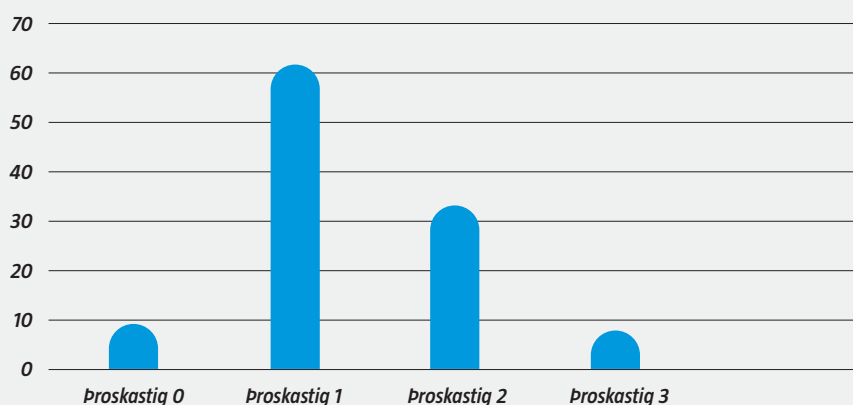
Þroskastig 1. Hefðbundið starfsmannahald. Hér vita stjórnendur að ákvarðanir í starfsmannamálum, sem byggja á innsæi, eru ekki líklegar til árangurs. Starfsmannaskrár eru haldnar, unnið er í samræmi við lög og kjarasamninga. Ekki er mikið frumkvæði stjórnenda til að beita aðferðum mannauðsstjórnunar. Boðskipti eru mest einhliða, frá stjórnendum til starfsfólks.

Þroskastig 2. Fagleg starfsmannastjórnun. Stundum er leitað til fagaðila á sviði starfsmannamála, innahúss eða utan. Ráðningar eru unnar fremur ófromlega en þó eru viðtöl byggð á starfslýsingum og fleiri en einn kemur að hverri ráðningu. Lögð er áhersla á námskeiðahald og hugað að því að þjálfun sé í samræmi við þarfir fyrirtækis.

Þroskastig 3. Árangursrík mannauðsstjórnun. Kerfi og ferli mannauðsstjórnunar eru vel mótuð og hafa áhrif á reksturinn. Þekking á mannauðsstjórnun er markvisst notuð. Vandað er til ráðninga, byggt er á starfslýsingum, viðtöl eru formföst. Þjálfun er byggð á þarfagreiningu og krafa er um árangur. Frammistöðumat er innleitt, endurgjöf til starfsfólks er markviss. Starfsfólk er upplýst um stefnu og stöðu fyrirtækisins.

Þroskastig 4. Samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar. Litið er á mannauð sem forsendu samkeppnisforskots. Mælingar á mannauði eru hluti af árangursmælingum rekstrarins. Ítarlegt mat er lagt á umsækjendur. Mikil áhersla er á fræðslu og þjálfun. Fagaðilar leggja mat á árangur þjálfunar. Laun eru árangurstengd, kerfisbundið er tekið á slakri frammistöðu og miklar kröfur gerðar til starfsmanna. Stjórnendur eru um leið mannauðsstjórar. Leitað er eftir álitum starfsmanna og starfsmenn upplýstir um stefnu og fjárhagslega stöðu fyrirtækis.

Cranet könnunin sýndi að staða íslenskra fyrirtækja gagnvart þroskastigum mannauðsstjórnunar eru þau að 8% eru á þroskastigi 0, 62% eru á þroskastigi 1, 33% á þroskastigi 2, en ekkert hefur náð efsta þroskastigi (sjá mynd 3).



Mynd 3.
Þroskastig mannauðsstjórnar í íslenskum fyrirtækjum.
Heimild: Finnur Oddsson o.fl. (2006).

Þessar niðurstöður benda til þess að íslensk fyrirtæki eigi á brattann að sækja. Eðlilegt er að stjórnendur spyrji sig því á hvaða þroskastigi þeirra eigið fyrirtæki er. Hvaða þroskastigi telur þú að þitt fyrirtæki tilheyri?

A woman with short, curly brown hair, wearing a light-colored checkered dress, is shown in profile, looking down at a vintage sewing machine. The machine is dark-colored with a large hand-crank wheel on the left. The background is a soft-focus indoor setting.

MANNAUÐSSTJÓRNUN ER STJÓRNTÆKI

Í stuttu máli má segja að mannauðsstjórnun feli í sér mikilvæg verkfæri til að greina og virkja ákjósanlegt framlag starfsfólks. Mannauðsstjórnun er stjórnþæki í fyrirtækjum, með sama hætti og markaðssetning, bókhald og framleiðsluferlar. Margir eru sammála um að þetta séu helstu einkenni mannauðsstjórnunar:

- Mannauðsstjórnun nálgast viðfangsefni út frá aðföngum Mannauðsstjórnun er liður í fjárfestingu en ekki kostnaði fyrirtækja.
- Mannauðsstjórnun felur í sér umbreytta stefnu og framkvæmd í starfsmannamálum og stjórnun.
- Mannauðsstjórnun er alþjóðlegt fyrirbæri sem bætir stjórnun fyrirtækja; unnt er að laga mannauðsstjórnun að mismunandi stjórnunaraðferðum og að ólíkum menningarheimum.³⁵

Samkvæmt þessu er mannauðurinn, þ.e. starfsfólkið með öllum sínum hæfileikum, ein mikilvægasta auðlind fyrirtækja. Hjá góðum og samkeppnishæfum fyrirtækjum eru til staðar aðferðir til að nýta mannauðinn í þágu starfseminnar. Hjá þessum fyrirtækjum eru áhrifaríkar aðferðir til að ráða nýtt fólk og setja það kerfisbundið inn í störf. Hjá þessum fyrirtækjum er jafnframt hugað að því að rækja starfsfólkið, umbuna því og halda því hjá fyrirtækinu.

Mannauður veginn og mældur

Alþjóðlegu staðlasamtökin gefa út staðla, m.a. um stjórnun fyrirtækja. Gefið hefur verið út handhægt rit um ISO 9001 á íslensku. Þar er meðal annars getið um mannauðinn og hæfni hans. Starfsfólk skal vera hæft til starfa sinna á grundvelli menntunar, þjálfunar, kunnáttu og reynslu.

Sagt hefur verið að þrennt geti komið í veg fyrir að starfsmaður vinni störf sín:

- Hann veit ekki hvað hann á að gera.
- Hann vill ekki gera það sem honum ber að gera.
- Hann kann eða skilur ekki það sem hann á að gera.

Lausnin við öllum atriðunum getur legið hjá stjórnandnum. Hann verður að koma fyrirmælum eða væntingum skýrt til skila og á uppbyggilegan hátt. Hann þarf að kveikja í starfsfólkinu!

Margs konar ástæður geta legið að baki öðru atriðinu; t.d. samskiptavandi, kulnun í starfi, værukærð eða þunglyndi. Lausnin við þriðja atriðinu er aukin menntun og þjálfun.

Þriðja atriðið er vert að skoða nánar. Í starfslýsingum koma fram kröfur um tiltekna þekkingu og kunnáttu svo unnt sé að leysa störfin vel af hendi. Þar eru settar fram hæfnis- og menntunarkröfur sem umsækjendur þurfa að uppfylla ef umsókn þeirra á að koma til greina. Bilið milli krafna í starfslýsingum og menntunar þess sem hlýtur starfið þarf að vera sem minnst. Þó kemur fyrir að starfslýsing er löguð að sérstökum hæfileikum umsækjenda.

Öll störf breytast. Ný tækni, meiri kröfur og síbreytilegt umhverfi veldur því að bilið milli krafna, sem starfið gerir og kunnáttu og færni þess sem vinnur það, eykst. Þetta bil verður starfsmaður að fylla ef hann vill vera starfi sínu vaxinn. Það getur hann ýmist gert með formlegum hætti, t.d. með því að sækja sérsniðin námskeið, eða með sjálfsnámi, innan eða utan vinnustaðarins.



Færnimappan

Stjórnendur þurfa stöðugt að spyrja sig um kunnáttu og færni starfsfólks. Getur starfsmaðurinn unnið vinnu sína nógu vel? Hefur hann þá hæfileika sem til þarf? Hefur hann fengið viðeigandi menntun og þjálfun? Þessum spurningum er nauðsynlegt að svara kerfisbundið.

Stjórnandi þarf að hafa upplýsingar um þekkingu og færni starfsmanna, sérstaklega á þeim sviðum þar sem starfsmaðurinn þarf að bæta sig. Það gerir hann best með því að fá starfsmenn til að útbúa eigin færnimöppu. Starfsmenn skrá menntun sína, námskeið sem þeir hafa sótt og ekki síst er mikilvægt að þeir skrái sérstök áhugamál og mikilvæga reynslu sem þeir hafa áunnið sér í starfi. Þannig verður til færni- eða þekkingarmappa starfsmanna. Í starfslýsingu kemur fram hvað starfsmaðurinn á að kunna, geta og skilja. Færnikröfur starfsins eru bornar skipulega saman við færnimöppu starfsmannsins. Þá kemur í ljós hvaða þætti starfsmaðurinn kann; vel, sæmilega eða ekki.





AÐ FETA NÝJAR OG BETRI LEIÐIR

Hugmynd verður athöfn

Í þessu riti hefur verið rætt um fræðslu nýrra starfsmanna og efnið útskýrt með hliðsjón af hugmyndum mannauðsstjórnunar. Það er ákjósanlegt fyrir þá sem vilja þróa aðferðir við mannauðsstjórnun að líta einmitt fyrst til þess hvernig staðið er að móttöku nýliða. Þar endurspeglast mannauðsstefna fyrirtækisins í raun og þar er hentugast að hefja breytingar- og bótaferli.

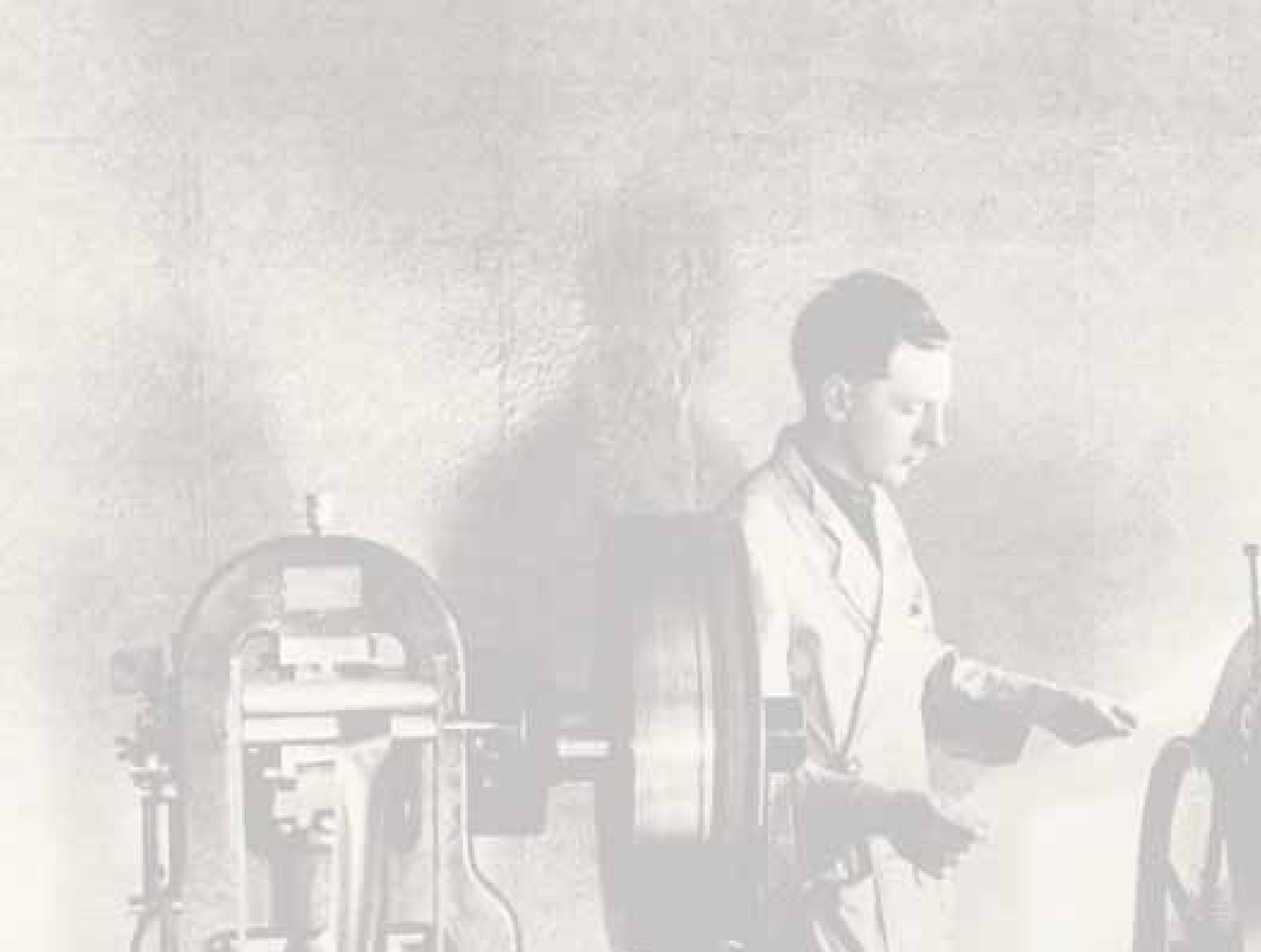
Góður fræðilegur grunnur er undirstaða þess að unnt sé að innleiða virka mannauðsstjórnun í fyrirtæki, en hún ein og sér er ekki nóg. Fræðin krefjast athafna. Stjórnendur þurfa að vera óhræddir við að breyta hugmyndum í veruleika. Þeir þurfa að hugsa stórt - en byrja smátt. Það tekur tíma að koma góðum hlutum í verk. Og það kann að kosta bæði mistök og fórnir. En alla jafna stendur maður keikari og lærdómsríkari eftir.

Í þessu riti er mælt með fyrstu skrefunum en frekari upplýsingar og aðferðir er unnt að sækja víða, m.a. í háskólum (Háskólanum á Akureyri, Háskóla Íslands, Háskólanum á Bifröst og Háskólanum í Reykjavík) og í fræðslustarfsemi í atvinnulífinu (t.d. IÐUNNI fræðslusetri). Eins er sjálfsgagt að leita aðstoðar hjá einstökum ráðgjafafyrirtækjum. Hentugt er að leita þeirra á netinu (t.d. www.google.is) t.d. undir leitarorðunum „stjórnun“ eða „mannauðsstjórnun“ Hjá Starfsafla (www.starfsafl.is) og Landsmennt (www.landsmennt.is) er rekið sérstakt verkefni um nýliðaþjálfun. Starfsafl og Landsmennt hafa mikla reynslu af þjónustu sem varðar ráðningu og þjálfun starfsfólks af erlendum uppruna.

Fullyrt er að bættur rekstur fyrirtækja verði að miklu leyti sóttur í betri stjórnun á mannauði. Því er það vel þess virði að feta nýjar og betri leiðir til að efla fólk í starfi. Til mikils er að vinna.

Heimildir:

- Beardwell, I., Holden, L. og Claydon, T (2004). *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Cirilo, R. og Kleiner, B. H. (2003). How to orient employees into new positions successfully. *Management research news*, 23 (8), bls. 16-26.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins.
- Evrópusambandið (2006). The new SME definition: User guide and model declaration. Sótt 2. mars 2006 af: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf
- Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir (2006). *Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. og Shaw, J. B. (2006). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett - Prophet of Management*. Harvard Business School Press.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004). *Þekkingarstjórnun*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management (sjötta útgáfa)*. IRWIN, Chicago.
- Kearns, P. (2003). *HR Strategy. Business focused, individually centred*. UK: Butterworth- Heineman.
- Kotey, B. og Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effects of size and firm typ– Family and Non-Family. *Journal of Small Business Journal*, 2007 45 (2), bls. 214-238.
- Margrét Guðmundsdóttir (1985). *Starfsmannastjórnun*. Reykjavík: Almenna bókafélagið.
- New staff induction stafflist at McAndrew University.
- Rubenowitz, S. (1986). Introduktion af nyansatte. Larsen, Henrik Holt, Wégens, Jesper (ritstj.). *Personaleadministration, Personaleudvikling*. (fjórða útgáfa). Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Kaupmannahöfn.
- Samtök iðnaðarins (2007). *Gæðakerfi SI*. Sótt 5. nóvember 2007 af: <http://www.si.is>.
- Staðlaráð Íslands (2003). *ISO 9001 fyrir lítil fyrirtæki*. Reykjavík: Staðlaráð Íslands.
- Stefán Ólafsson og Kolbeinn Stefnánsson (2005). *Hnattvæðing og þekkingarþjóf félag*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Tate, R. (2007). Retraining skilled, trained workers. *Financial Executive*, 23, (5), bls. 16.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
- Welch, J. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins Publishers.
- World Economic Forum (2007). <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>
- Þekkingarmiðlun (2007). *Starfsmannavelta*. Sótt 30. nóvember 2007 af: <http://www.theckingarmidlun.is/template23244.asp?PageID=4121>



Tilvísanir:

¹Kotey og Folker, 2007.

²Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006, bls. 40.

³Evrópusambandið 2006. Flokkunin er þessi: Smáfyrirtæki 10-49, meðalstór 50-250

⁴Dessler, 2003.

⁵Þekkingarmiðlun, 2007. Sjá einnig aðra útfærslu hjá OECD: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3538>

⁶Torrington, Hall og Taylor, 2005.

⁷Fisher, Schoenfeldt og Shaw, 2006.

⁸Torrington, Hall og Taylor, 2005.

⁹Welch, 2005.

¹⁰Cascio, 2006.

¹¹Rubenowitz, 1986, Ivancevich, 1995, Torrington, Hall og Taylor, 2005.

¹²Cascio, 2006.

¹³Rubenowitz, 1986.

¹⁴Cirilo og Kleiner, 2003.

¹⁵New staff induction stafflist at McAndrew University.

¹⁶Stone, 2005, bls. 353.

¹⁷Cirilo og Kleiner, 2003.

¹⁸Rubenowitz, 1986.

¹⁹Cirilo og Kleiner, 2003.

²⁰Margrét Guðmundsdóttir, 1985.

²¹Ivancevich, 1995, bls. 419.

²²Cascio, 2006.

²³Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006.

²⁴World Economic Forum, 2007.

²⁵Tate, 2007.

²⁶Stefán Ólafsson og Kolbeinn Stefánsson, 2005.

²⁷Beardwell, Holden og Claydon, 2004.

²⁸Drucker, 1999.

²⁹Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004.

³⁰Stone, 2006, bls. 333.

³¹Beardwell, Holden og Claydon, 2004.

³²Graham, 1995.

³³Graham, 1995.

³⁴Kerns, 2003.

³⁵Beardwell, Holden og Claydon, 2004.



