

NÁM OG VINNA – HALDAST Í HENDUR VIÐ MAT Á RAUNFÆRNI

Vinnustaðir hafa löngum verið staðir til að læra á. Færni starfsmanna skiptir miklu og mat á þeirri færni er lykillinn að skilvirkni náms þannig að þarfir starfsmannsins og vinnustaðarins haldist í hendur. Þróunin hefur verið ör síðustu árin og því skiptir máli að nýta aðferðir eins og rannsóknir og ráðgjöf á vinnustöðum og mat á raunfærni.



Bjarni Ingvarsson

SAMEIGINLEG SAGA

Í aldaðir hafa námsfúsir starfsmenn byrjað á vinnustað, litlum sem stórum, og lært af meisturum, leiðtogum, stjórnendum og kennurum. Dómkirkjur miðalda bera merki mikillar færni, útsjónarsemi og samhæfingu margra handa sem þurftu að læra hvert handbragð. Hljóðfærasmíðurinn fékk til sín lærlinga og oftast en ekki gengu þeir undir nokkurs konar mat á raunfærni í upphafi náms til þess að sjá hvort þeir hefðu þá færni sem til þurfti til að geta orðið góðir hljóðfærasmíðir. Bændur, sjómenn og fleiri stéttir, þar sem færni og kunnátta skipti miklu til að skila góðu búi, gátu brugðist rétt við og beitt handbragði sem skipti sköpum, jafnvel til að koma í veg fyrir meiðsl eða dauða.

Alls staðar, hvort heldur er í Kaliforníu, Frakklandi eða á Spáni, eru sömu handtökin notuð við smíði, á vénekrum, við ræktun á hveiti eða til að færa björg í bú með sjósókn. Ætíð eru sömu handtökin notuð til að meta hvort menn séu betri til sjós eða lands. Þróunin hefur haldið áfram, iðnvæðing þjóða kenndi okkur ný vinnubrögð. Verslun og þjónusta hefur þróast og er svipuð alls staðar. Fyrirtæki stækka og minnka en það sama gildir alltaf, við lærum á vinnustaðnum. Vinnustaðurinn hefur verið og verður okkar helsti vettvangur til náms. Þar fer fram mat á raunfærni, bæði hvað varðar formlegt nám og óformlegt.

Ný orð og gömul hafa verið notuð yfir nám á vinnustað (sjá t.d. Jón Torfa Jónasson, 2004). Lærlingar lærðu áður fyrr og læra enn hjá meisturum. Starfsþjálfun hjá læknum og öðrum heilbrigðisstéttum er t.d. ómissandi og hún er stór þáttur í námi þeirra. Bæði hjá lærlingum og í starfsþjálfun er vinnustaðurinn mikilvægur vettvangur

námsins. Annað nám á vinnustað eða tengt vinnustöðum hefur lengi verið utan fyrirtækjanna. Engu að síður hafa félagasamtök og fyrirtæki farið sínar eigin leiðir við að fræða félaga sína og starfsfólk. Tenging milli fyrirtækja og náms hefur því ætíð verið talsvert nán. Þrátt fyrir að fyrirmyndir hafi verið sóttar til útlanda voru skólar tengdir fyrirtækjunum og hagsmunasamtökum hér á landi ætíð með séríslensku sniði og það sama má segja um þau nánú tengsl sem hafa verið milli fyrirtækja og þeirra sem sáu um nám og fræðslu. Námið var því alltaf í takt við þarfir fyrirtækjanna og hagsmunasamtaka. Fræðsla tengd fyrirtækjum hefur því oftast en ekki verið skipulögð af framsýni og reynt hefur verið eftir fremsta megni að fylgjast með þeirri öru þróun sem átt hefur sér stað erlendis varðandi hagnýt fræði. Mat á því hverjir fengu inngöngu var oft háð mati sem var ekki ósvipað því sem kallað er raunfærnimat nú á dögum.

ÖR ÞRÓUN

Fræðsla og nám á vinnustað hefur þróast og breyst og sjást þær breytingar best á starfsheitum þeirra sem stjórna slíkum málum á stærri vinnustöðum. Áður var starfsheiti þeirra gjarnan fræðslustjóri en í seinni tíð er það frekar starfsþróunarstjóri. Þannig helst breyting og þróun í hendur, breyting sem hefur verið afgerandi í stjórnun starfsmannamála eða því sem kallað er nú mannauðsstjórnun. Innan mannauðsstjórnunar er talað um félagsmótun innan fyrirtækjanna (sjá t.d. Schuler og Jackson, 1996). Þessir höfundar tengja slíka félagsmótun t.d. við þarfir viðskiptavina. Öll fyrirtæki og stofnanir eiga viðskiptavini á einn eða annan hátt og því tengist nám starfsmanna oftast en ekki þörfum viðskiptavinanna. Framúrskarandi fyrirtæki á sviði símenntunar starfsmanna, félagsmótunar þeirra og starfsþróunar hafa ætíð verið



framarlega í þarfagreiningu innan fyrirtækisins sem heildar og hjá einstökum starfsmönnum. Þar hafa því þróast leiðir til mats á raunfærni sem síðan er borin saman við starfið sem einstaklingurinn sinnir, oft með því að skoða starfslýsingar og verklýsingar (Ragnhildur Vigfúsdóttir og Sigbrúður Guðmundsdóttir, 2004).

Síðustu árin hafa breytingar orðið á vinnumarkaði með áherslu á vaxandi sveigjanleika vinnuafis, aukna arðsemi, bætt samkeppnisstöðu og aukna framleiðni. Skipulag fræðslu innan fyrirtækja hefur breyst. Þarfir atvinnurekenda hafa verið meira áberandi en áður. Eldri áherslur hafa því átt á brattann að sækja. Við þurfum að spyrja ýmissa spurninga varðandi skipulag fræðslu á vinnustöðum í talsvert stærra samhengi en við höfum þurft áður. Margbreytileiki fyrirtækja hefur aukist talsvert. Banki er ekki bara banki heldur fjölþjóðlegt fyrirtæki sem kemur að öllum þörfum einstaklingsins sem varða fjármál hans. Athyglisvert er að hafa í huga hvaða starfsmannahópur það er sem sýnir fyrirtæki mesta hollustu. Starfsmannastjóri eins stærsta fyrirtækis landsins hefur sagt að konur sýndu fyrirtæki sínu meiri hollustu en karlar (Svali Björgvinsson, starfsmannastjóri KB-banka, á fundi FVH 9. október 2005). Auðvitað ætti að umbuna fyrir það og jafna þannig þann launamun sem hefur verið á milli kynja í áraraðir. Einnig sést hvernig hægt er að tengja fræðslu við aðra þætti mannauðsstjórnunar, eins og launastefnu og ráðningar. Fræðsla er sniðin að þörfum fyrirtækja. Nám starfsmannsins hefur því breyst, þarfir fyrirtækjanna hafa breyst og sveigjanleikinn er meiri. Einnig hefur verið bent á að samþætta þurfi allt það sem fellur undir fræðslu á vinnustað, bæði skipulagslega og varðandi viðhorf stjórnenda og starfsmanna. Skipulag fræðslunnar þarf einnig að samhæfa við atvinnulífið og aðra þá sem að þeim málum koma þannig að allir hafi svipuð viðhorf til þess náms sem fer fram á vinnustöðum landsins. Leggja verður áherslu á að starfsmenn taki einnig ábyrgð á sinni eigin fræðslu og námi til að viðhalda færni og símenntun.¹ Hagnýtar kenningar um einstaklinginn og umhverfi hans eru nokkuð margar. Í raun er hægt að nálgast samspil

vinnustaðarins og starfsmannsins frá tveimur ólíkum sjónarmiðum sem eru þó nátengd. Annað er það að laga starfsmanninn að starfinu. Hins vegar er að laga starfið að starfsmanninum.² Til eru nokkrar leiðir að hvorri aðferðinni sem er. Aðlögun starfsmanns að starfinu felst oftast í fræðslustarfi, félagsmótun starfsmanna, símenntun þeirra og starfsþróun. Starfið er þá nokkuð stöðugt en getur svo sem tekið ýmsum hægfara breytingum. Mikilvægt er að meta starfsmanninn með ýmsum aðferðum og er þá raunfærnin metin. Síðari aðferðin er öllu flóknari en nokkrar kenningar um hvatningu og starfsánægju byggja á samspili þessara tveggja nálgana.

BREYTTAR ÁHERSLUR

Stjórnendur fyrirtækja halda gjarnan fram að starfsmennirnir séu þeirra helsta auðlind. Spurning er þá hvað mikið fer í þjálfun, fræðslu og félagsmótun starfsmanna. Rannsóknir í Bandaríkjunum sýna að sumum yfirstjórnnum fyrirtækja finnst of miklu eytt í þennan málaflokk. Yfirstjórnir annarra fyrirtækja sjá hins vegar fræðslu, menntun starfsmanna og starfsþróun þeirra sem mikilvæga leið til að halda í starfsmenn og auka hagkvæmni í rekstri á allan hátt. Ekki er óalgengt að fyrirtæki noti upphæð sem svarar til fjögurra prósent af heildarlaunum í beina fræðslu. Rannsóknir mættu vera fleiri og markvissari á þeirri fræðslu og menntun sem fer fram innan fyrirtækja. Athyglisvert væri t.d. að kanna betur tengingu á milli ýmissa mikilvægra kennitalna fyrirtækja og hvernig fræðsla og símenntun geta bætt samkeppnisstöðu, aukið framleiðni og afköst fyrirtækja og haft áhrif á gæði þjónustu við skiptavini. Ýmsir fræðimenn hafa fjallað um svokallaða „learning organisation“, svo sem eins og félagarnir Chris Argyris og Donald Schön (1996) og Peter Senge (1996). Sú nálgun er athyglisverð, sérstaklega með tilliti til breytinga á stjórnun, en helsta markmið starfsþróunar er breyting. Á sama hátt mætti athuga kenningar þeirra með tilliti til skipulags fræðslu innan fyrirtækja og fá þannig viðmið varðandi mat á raunfærni. Sumir hafa bent á að bragur

¹ Símenntun er notað fyrir „Life of Long Learning“.

² Það er kallað „Fitting the man to the job“ eða FMJ-nálgunin.

eða menning sumra fyrirtækja sé þess eðlis að fræðsla, menntun og starfsþróun innan þeirra verður ætíð annars flokks málaflokkur. Ef starfsþróun á að verða mikilvægur málaflokkur þarf hann að vera hluti af stefnumótun fyrirtækja og því samtvinnnaður rekstrinum á allan hátt.

Talsvert hefur verið rætt um fræðslu og menntun stjórnenda. Framboð af námsstefnum, ráðstefnum, háskólanámi og innri þjálfun þeim til handa hefur margfaldast síðustu árin. Með tilkomu meistaranáms innanlands hefur fjöldi stjórnenda sem lokið hafa slíku námi margfaldast. Því væri athyglisvert að sjá t.d. hvort áhersla hefði aukist á starfsþróun annarra starfsmanna en stjórnenda í kjölfarið. Þá væri einnig vert að skoða stefnumótun fyrirtækja varðandi þætti sem áður þóttu mikilvægir við starfsþróun. Á sama hátt skiptir máli að fræðslumálum sé gert hátt undir höfði með því að færa þau upp í skipuriti fyrirtækja, hefja til vegs og virðingar.

Breytingar á störfum starfsmanna hafa verið gífurlegar síðustu árin og því hefur verið spáð að enn þá meiri breytingar eigi eftir að verða. Allar breytingar kalla á nýjar leiðir í fræðslu og endurmenntun starfsmanna, starfsþróun þeirra og þjálfun. Allir þeir sem koma að stefnumótun, skipulagi og framkvæmd slíkra mála þurfa að bregðast vel við örum breytingum á störfum og fyrirtækjum. Í sumum tilfellum hefur hugur okkar orðið eftir og fest sig í hugmyndum um annars konar umhverfi en það sem er veruleiki í dag.

Ýmsar hugmyndir okkar eru einnig samofnar þeirri trú að vinnustaðurinn sé staður átaka milli ólíkra sjónarmiða og ólíkra hagsmuna. Sem betur fer eru ekki allir eins og innan hópa starfsmanna eru uppi ólík sjónarmið og það sama má segja um stjórnendur og eigendur fyrirtækja. Horfa verður því á öll úrræði varðandi fræðslu út frá því að vinnustaðir eru ólíkir, þarfir starfsmanna eru mismunandi og þörf er á að halda vöku sinni yfir þeim breytingum sem nútímasamfélag býður upp á. Mat á raunfærni er tæki sem nýtist til frambúðar.

HEIMILDIR

Argyris, C. og Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.

Jón Torfi Jónasson. (2004). Fullorðinsfræðsla og starfsmenntun á Íslandi. *Gátt*, 1, 12–20.

Ragnhildur Vigfúsdóttir og Sigprúður Guðmundsdóttir. (2004). Hvað þarftu að kunna og geta til að geta sinnt starfi þínu? *Gátt*, 1, 44–47.

Rainbird, H. (ritstj.). (2000). *Training in the Workplace*. London: Macmillan Press.

Schuler, R.S. og Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st century*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

UM HÖFUNDINN

Bjarni Ingvarsson er sérfræðingur hjá Fræðslumiðstöð atvinnulífsins. Hann er löggiltur sálfræðingur og stundaði nám í vinnusálfræði við háskólann í Lancaster í Englandi. Bjarni hefur fjölbreytta reynslu í starfsmannamálum og stjórnun. Hann hefur einnig sinnt fræðslu og menntun fullorðinna og útbúið námsefni því tengt.

ABSTRACT

Work places have long been places for learning. Staff skills are very important and evaluation of these skills is the key to effective learning, so that the needs of the employee and employer go hand in hand. There have been rapid developments in recent years, so it is important to make use of new methods such as research and advisory services in the workplace and the evaluation of real skills.