

Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum



Fagráð verslunar
og þjónustugreina



Rannsóknasetur
verslunarinnar

Háskólinn á Bifröst

capacent

Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Útgefendur: Rannsóknasetur verslunarinnar við Háskólann á Bifröst,
Capacent og Fagráð verslunar- og þjónustugreina

Höfundar: Emil B. Karlsson, Björn Garðarsson og Vílmar Pétursson

Einnig: Signý Sigurðardóttir, Helga Jónsdóttir, María Guðmundsdóttir
og Skúli Thoroddsen

Útlitshönnun: Magnús Valur Pálsson

Reykjavík mars 2010

*Óheimilt er að afrita skýrsluna að hluta
eða í heild nema heimilda sé getið.*

Efnisyfirlit

Helstu niðurstöður	5
Inngangur	7
1. kafli	
Greiningaraðferð	
Framkvæmd greiningar	10
Úrvinnsla og túlkun niðurstaðna	11
2. kafli	
Niðurstöður greiningar	
Flutningaþjónusta	13
Tryggingastarfsemi	23
Smásöluverslun	32
Ferðaþjónusta	42
3. kafli	
Samandregnar niðurstöður	53
4. kafli	
Staða og úrbætur	57
Viðauki	
Grafísk útfærsla efnisþátta	61

Helstu niðurstöður

Eftirtaldir hæfnisþættir voru skilgreindir mikilvægir í öllum fjórum flokkum þjónustufyrirtækjanna sem rannsökuð voru, þ.e. smásöluverslun, ferðaþjónustu, flutningaþjónustu og tryggingafélögum:

- **Starfsmenn fylgi fyrirmælum og verklagsreglum**
- **Eigi auðvelt með að mynda tengsl innan og utan fyrirtækisins**
- **Mæti þörfum og væntingum viðskiptavina**
- **Hafi hæfni til ákvarðanatöku og frumkvæðis**
- **Hafi til að bera forystu- og stjórnunarhæfileika**
- **Eigi auðvelt með samstarf og samvinnu**

Nám sem miðar að því að undirbúa fólk til þjónustustarfa almennt þarf því að leggja áherslu á þessi atriði.

Sá hæfnisþáttur sem stjórnendur á neðsta stjórnunarstigi telja sig hafa best vald á er að **fylgja fyrirmælum og verklagsreglum**. Tveir veikustu hæfnisþættirnir eru **samvinna og forysta** og **stjórnun**. Mest þörf er á að styrkja þá.

Meðal tryggingafélaga og ferðaþjónustufyrirtækja voru tveir hæfnisþættir metnir á styrkleikabili, en í því felst að á þeim sviðum sé mest hæfni innan fyrirtækjanna. Það var mat fulltrúa beggja þessara starfsgreina að hæfnisþátturinn **að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum** vægi þar þyngst. Auk þess töldu tryggingafélögin að hæfnisþátturinn **tengslamyndun** væri sterkur og ferðaþjónustufyrirtækin að mikil hæfni væri fólgin í hæfnisþættinum **ákvarðanataka og frumkvæði**.

Fulltrúar smásöluverslana mátu einn hæfnisþátt á styrkleikabili í sínum fyrirtækjum; **að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum**.

Enginn hæfnisþáttur var metinn á styrkleikabili í flutningafyrirtækjum. Flestir þeirra eru á starfshæfu bili sem felur í sér að þeir eru viðunandi en ekki sterkir.

Allar þjónustugreinarnar töldu að hæfnisþættinum *forysta og stjórnun* væri ábótavant í fyrirtækjum sínum.

Persónulegir hæfnisþættir starfsmanna skipta mestu fyrir þjónustufyrirtæki. Flestir þeirra hæfnisþátta sem þjónustufyrirtækin töldu að þyrftu að vera til staðar falla undir persónulega hæfni. Þetta á við um allar þjónustugreinarnar. Næstflestar hæfnisþáttanna falla undir stjórnumarlega hæfni og fæstir undir faglega hæfni.

Það er mat skýrsluhöfunda að til að árangur náist í hæfnisuppbyggingu innan þjónustufyrirtækja sé nauðsynlegt að tengja saman fræðslu og þjálfun innan skólakerfisins og starfsfræðslu á vinnustöðum. Þannig verði lögð áhersla á persónulega- og stjórnumarlega hæfnisþætti í almenna skólakerfinu og fagleg hæfni sé að öllu jöfnu tengd fræðslu og þjálfun innan fyrirtækjanna.

ORÐSKÝRINGAR

Hæfnisþáttur:

samanstendur af tveim eða fleiri færniþáttum.

Færniþáttur: tveir eða fleiri færniþættir mynda hæfnisþátt.

Styrkleikabil: er vísbending um að hlutir séu í góðu lagi.

Starfhæft bil: er vísbending um að hlutir séu í lagi en ekki hægt að flokka sem styrkleika.

Aðgerðabil: er vísbending um að óbreytt ástand geti haft neikvæð áhrif á árangur.

Inngangur

Tilgangur þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á hvaða lykilhæfni er helst krafist í íslenskum þjónustufyrirtækjum og í hve miklum mæli starfsmenn í þessum fyrirtækjum búa yfir þeirri hæfni. Niðurstöðurnar gefa færi á að meta hversu vel sú starfsmenntun sem til er getur mætt þörfum þjónustufyrirtækja. Jafnframt gefa niðurstöðurnar til kynna hvaða þættir hafa mest áhrif á framgang í starfi innan þjónustufyrirtækja og hvaða áhrif starfsmenntun hefur á framamöguleika.

Í rannsókninni var gerð greining á nauðsynlegri lykilhæfni í verslun, ferðaþjónustu, flutningastarfsemi og tryggingastarfsemi. Greining var gerð á hvaða hæfniskröfur eru sameiginlegar í öllum þessum starfsgreinunum og í hve miklum mæli starfsmenn í hverri þessara greina um sig búa yfir þeirri hæfni.

Beitt var viðurkenndum aðferðum við greininguna. Skoðuð voru störf í tveimur stjórnunarþrepum, efra- og neðra stjórnendalagi. Yfirmenn mátu mikilvægustu hæfnisþætti í þeim störfum sem undir þá heyrðu. Að því loknu lögðu starfsmennirnir mat á eigin hæfni en yfirmenn þeirra lögðu einnig mat á hæfni undirmanna sinna.

Þessi skýrsla veitir ýmsa möguleika á að fjalla frekar um hvernig núverandi starfsmenntakerfi er í stakk búið að mæta þeim þörfum sem eru til staðar og hvernig unnið er að sambærilegum lausnum í nágrannalöndum okkar. Þá þyrfti frekari umfjöllun um hvernig megi bæta úr þeim skorti á hæfni sem til staðar er í þessum þjónustugreinum og hvar í menntakerfinu þessi starfsmenntun ætti heima.

Aðdragandi og skipulag verkefnisins

Þjónustugreinar eru umfangsmestu atvinnugreinar landsins bæði hvað varðar fjölda starfsmanna og framlaga til landsframleiðslu. Mikilvægt er því að efla þessar atvinnugreinar áfram þannig að þær verði verðmætaskapandi fyrir land og þjóð til frambúðar. En samkeppnishæfni þjónustufyrirtækja ræðst að verulegu leyti af hæfni starfsmanna til að veita góða þjónustu. Þess vegna er mikilvægt að greina hvar menntunarþörfin er mest og hvernig fræðsluáðilar geta mætt henni. Með þessa sýn að leiðarljósi var ákveðið að hefja þetta verkefni.

Verkefnið var skipulagt með þeim hætti að annars vegar var framkvæmdahópur sem annaðist alla framkvæmd verkefnisins og hins vegar ráðgefandi bakhópur sem í voru allir helstu hagsmunaaðilar sem málið varðar. Í framkvæmdahópnum var

fulltrúi frá Rannsóknasetri verslunarinnar við Háskólann á Bifröst (verkefnisstjóri), Fagráði verslunar- og þjónustugreina og Capacent hf. Í bakhópnum voru fulltrúar frá Fræðslumiðstöð atvinnulífsins, Samtökum ferðaþjónustunnar, SVP-Samtökum verslunar og þjónustu og VR. Þannig var bakhópurinn skipaður fulltrúum samtaka launþega og vinnuveitenda auk sérfræðings í fullorðinsfræðslu.

Starfsmenntasjóður félagsmálaráðuneytisins og Starfsmenntasjóður verslunar- og skrifstofufólks, styrktu verkefnið. Það var fyrst og fremst fyrir þeirra framlag að hægt var að framkvæma þessa rannsókn.

Framkvæmd verkefnisins var með þeim hætti að bakhópurinn gaf góð ráð um einstök atriði í framkvæmd verkefnisins og framkvæmdahópurinn gat leitað til hans um efnisatriði könnunar og framsetningu. Þá aðstoðaði bakhópur við val á fyrirtækjum til að taka þátt í greiningu. Auk þess var leitað til Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins um skilgreiningar og greiningu á hæfni með hliðsjón af reynslu miðstöðvarinnar við mótun starfsfræðslu fyrir þjónustugreinar. Capacent hf. annaðist greiningu í fyrirtækjunum og framkvæmdahópurinn vann sameiginlega að úrvinnslu, túlkun á niðurstöðum og tillögum til úrbóta.

Hverju rannsókninni er ætlað að koma til leiðar

Skýrslan er bæði ætluð fyrirtækjunum sem vilja styrkja eigin starfsfræðslu auk þess sem hún nýtist fræðsluyfirvöldum, sérstaklega þeim sem sinna starfsnámi. Þar að auki nýtist skýrslan þeim aðilum sem stunda rannsóknir og þróunarstarf á sviði starfsnáms. Ætla má að niðurstöður þessarar skýrslu gefi yfirvöldum menntamála og starfsgreinaráðum sem fara með fræðslu fyrir þjónustugreinar tilefni til að endurmeta fyrirkomulag starfsfræðslu fyrir þessar greinar.

Uppbygging skýrslunnar er sú að fyrst er gerð grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar, þá er fjallað um hverja þjónustugrein fyrir sig og niðurstöður flokkaðar og skýrðar í ítarlegu máli auk þess sem gerð er grein fyrir stöðu starfsmenntunar fyrir viðkomandi starfsgrein. Í lokin eru svo dregnar saman niðurstöður rannsóknarinnar fyrir allar þjónustugreinarnar. Í viðauka skýrslunnar eru allar niðurstöður settar fram í súluritum þannig að lesa má út úr þeim á myndrænan hátt.

1. kafli

Greiningaraðferð

Á undanförunum árum hafa verið gerðar kannanir á fræðsluþörf í ýmsum þjónustugreinum og í framhaldinu sett fram náms- og þjálfunartilboð. Það hefur þó ekki alltaf skilað sér í að fyrirtæki sækist eftir námi og þjálfun fyrir starfsfólk sitt. Það var því ákveðið í samráði við bakhópinn að gera könnun sem tæki mið af vilja og þörf fyrirtækjanna fyrir endur- og símenntun.

Til að fá fram vísbendingar um sameiginlegar hæfnikröfur þessara starfshópa var ákveðið að rannsaka fjórar atvinnugreinar.

- **Tryggingastarfsemi**
- **Smásöluverslun**
- **Ferðaþjónustu**
- **Flutningastarfsemi**

Í hverjum flokki var framkvæmd könnun hjá tveimur fyrirtækjum til að meta hæfniþarfir í viðkomandi starfsgrein. Vegna trúnaðar er ekki hægt að tilgreina hver þessi fyrirtæki eru en þau voru valin með tilliti til þess að þau gæfu raunsanna mynd af því sem leitað var eftir. Fyrirtækin voru valin í samráði við bakhóp þeirra sem framkvæmdu rannsóknina. Í hverju þessara fyrirtækja voru tvö lögstu stjórnunarlögin skoðuð.

Með þessari greiningaraðferð fengust vísbendingar um:

- **Sameiginlegar hæfniþarfir viðkomandi starfa í þjónustufyrirtækjum.**
- **Sértækar hæfniþarfir fyrir viðkomandi starfsgrein.**
- **Sértækar hæfniþarfir fyrir viðkomandi stjórnunarstig.**

1.1 Framkvæmd greiningar

Rannsóknin stóð yfir allt árið 2009. Framkvæmd greiningarinnar var í tveimur megin-skrefum þar sem fyrst fór fram greining á hvaða hæfnipættir eru mikilvægastir fyrir þau störf sem valin voru til skoðunar. Á grundvelli þeirrar greiningar var útbúinn spurningalisti sem síðan var notaður til að meta hæfni þeirra sem sinna viðkomandi störfum. Nánari lýsing á greiningarferlinu er hér að neðan.

1. Hæfnigreining starfanna

Til að meta á hvaða hæfni reyndi mest í þeim störfum sem valin voru til skoðunar voru yfirmenn fengnir til að skilgreina 5 mikilvægustu hæfnispættina fyrir viðkomandi störf. Með því að láta yfirmenn annast hæfnigreininguna en ekki sjálfa starfsmennina fæst betri mynd af hvaða hæfni vinnustaðurinn leitar eftir í störfun.

Við greiningu á mikilvægustu hæfnispáttum starfanna var notast við altækt hæfnismódel frá fyrirtækinu SHL (The SHL Universal Competency Framework), sem er stærsta fyrirtæki heims á þessu sviði. Módelið byggir á 20 hæfnispáttum en undir hverjum og einum eru skilgreindir nokkrir færniþættir sem endurspeglar viðkomandi hæfnispátt. Alls eru þetta 112 færniþættir.

Ráðgjafi frá Capacent hitti þá yfirmenn sem sáu um greininguna og lét þá forgangsraða hæfnispáttunum út frá mikilvægi og hversu oft reynir á hvern hæfnispátt. Í lok greiningarinnar hefur tekist að skilgreina þá 5-6 hæfnispætti sem taldir eru mikilvægastir fyrir viðkomandi starf.

2. Mat á hæfni

Á grundvelli hæfnigreiningarinnar var útbúinn spurningalisti til að leggja mat á hæfni þeirra sem sinna viðkomandi störfum. Fyrir hvern hæfnispátt er spurt út í nokkra færniþætti sem endurspeglar þá hæfni. Spurningalistarnir voru sérsniðnir að hverju starfi og því ólíkir milli starfa.

Þátttakendur fengu sendan rafrænan spurningalista þar sem þeir voru beðnir um að meta færni viðkomandi starfsmanns. Starfsmenn framkvæmdu sjálfsmat en yfirmenn mátu starfsmennina.

Í könnuninni var notast við kvarða frá 1-5 til að leggja mat á færni starfsmannanna. Dæmi um spurningu sem heyrir undir hæfnispáttinn samvinna er:

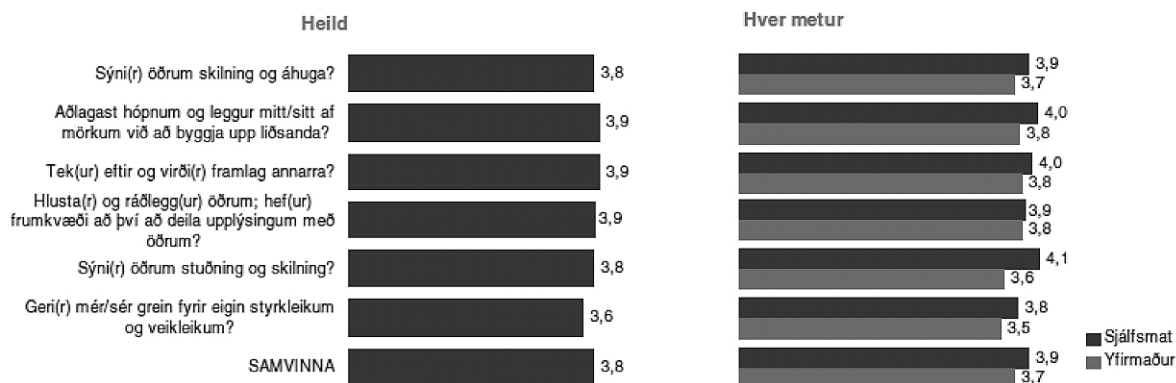
Hversu vel tekur þú eftir og virðir framlag annarra? (sjálfsmat)

Hversu vel tekur NN eftir og virðir framlag annarra? (mat á undirmanni)

1. Alls ekki vel
2. Ekki vel
3. Fremur vel
4. Mjög vel
5. Einstaklega vel

1.2 Úrvinnsla og túlkun niðurstaðna

Þegar þátttakendur höfðu lokið við að svara voru heildarniðurstöður teknar saman eins og sýnt er á eftirfarandi mynd:



Súlurnar vinstra megin sýna samantekna niðurstöðu yfirmanna og starfsmanna á öllum færniþáttum viðkomandi hæfnisþáttar. Hægra megin eru niðurstöðurnar birtar fyrir starfsmenn sér og yfirmenn sér. Neðstu súlurnar beggja megin endurspeglar síðan heildarniðurstöðu viðkomandi hæfnisþáttar.

Við túlkun á niðurstöðum er notast við eftirfarandi mælistiku (t.d. gert í vinnustaðgreiningum Gallup) :

Niðurstaða undir 3,7: Aðgerðabil. Þetta er vísbending um að óbreytt ástand geti haft neikvæð áhrif á árangur.

Niðurstaða á bilinu 3,7 – 4,19: Starfhæft bil. Þetta er vísbending um að hlutir séu í lagi en ekki hægt að flokka sem styrkleika.

Niðurstaða yfir 4,2: Styrkleikabil. Þetta er vísbending um að hlutir séu í góðu lagi og ýti undir árangur og ánægju.

Niðurstöðurnar gefa möguleika á að meta:

- Sameiginlegar þjálfunarþarfir hjá öllum starfsgreinunum.
- Sértekur þjálfunarþarfir einstakra starfsgreina.
- Sameiginlegar þjálfunarþarfir hjá báðum stjórnunarstigum sem metin voru.
- Sértekur þjálfunarþarfir hjá hvoru stjórnunarstigi fyrir sig.
- Hvort sameiginleg eða ólík sýn sé milli yfirmanna og starfsmanna á hæfni þeirra.

Við túlkun niðurstaðna er einnig gerð tilraun til að flokka hæfnisþættina í 3 meginflokk:

- Faglega hæfni.
- Stjórnunarlega hæfni
- Persónulega hæfni

Við gerð hæfnisflokka þriggja; persónuleg-, fagleg- og stjórnunarleg hæfni var m.a. leitað til Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins og óskað eftir tillögum að flokkun og mati á hvaða hæfnisþáttur félli í hvern flokk, en Fræðslumiðstöðin hefur m.a. í námskrágerð lagt áherslu á að auka færni og hæfni einstaklingsins til að takast á við stöðugt fjölbreyttara og meira krefjandi starfsumhverfi.

Með **faglegrri hæfni** er átt við hæfni sem einstaklingurinn öðlast fyrst og fremst gegnum nám og markvissa þjálfun. **Persónuleg hæfni** mótast að miklu leyti með starfs- og lífsreynslu og lýsir sér meðal annars í samvinnu- og samskiptafærni og viðhorfi til vinnunnar meðan **stjórnunarlega hæfni**, s.s. skipulögð vinnubrögð, viðskiptahugsun og ákvarðanatöku, er hægt að þjálfra upp að miklu leyti.

Reynsla Fræðslumiðstöðvarinnar og annarra aðila sem komið hafa á markvissan hátt að fullorðinsfræðslu síðustu ár, hefur sýnt að persónuleg hæfni er sá þáttur í færniuppbyggingu einstaklings sem er mikilvægastur, en þrátt fyrir það virðist sem þessum þætti sé alla jafna gefinn lítill gaumur í uppbyggingu starfs- og vinnustaðafræðslu.

2. kafli

Niðurstöður greininga

2.1 Flutningastarfsemi

Alls tóku 68 einstaklingar þátt í þessu mati með því að gefa hverjum hæfnisþætti einkunn.

Þátttakendur í flutningafyrirtækjum völdu alls 11 hæfnisþætti af þeim 20 sem lagt var upp með. Þessir hæfnisflokkar eru taldir upp í töflunni hér til hliðar og tilteknar meðaleinkunnir úr sjálfsmati og meðaleinkunn yfirmanna þar sem metið er að hve miklu leyti viðkomandi hæfnisþáttur er til staðar í fyrirtækinu.

Athyglisvert er að flestir stjórnendur, hvort sem þeir tilheyra efra eða neðra stjórnendalagi, telja sömu hæfnisþættina þurfa að vera til staðar í fyrirtækjunum og virðast því vera sammála um hvaða þætti starfsmenn flutningafyrirtækjanna þurfi að hafa. Flestir þessara hæfnisþátta tengjast persónulegri hæfni, þá stjórnunarlegir hæfnisþættir og fæstir þættir tengjast faglegri hæfni. Þannig virðist mest áhersla vera lögð á að persónuleg þjónusta sé til fyrirmyndar frekar en að starfsmenn hafi faglega kunnáttu eins og tækniþekkingu. Hér ber að hafa í huga að þessir starfsmenn eru komnir með stjórnunarlega ábyrgð og því þarf þetta ekki að koma á óvart.

Þegar niðurstöðurnar úr einkunnagjöfnni eru skoðaðar kemur í ljós að þær eru á mjög sambærilegu bili frá 3,6 til 4,1.

Við mat á raunverulegri getu starfsmanna er miðað við það að meðaltalseinkunnir í sjálfsmati séu á þessu bili:

- **Aðgerðabil (þarf aðgerða við til að lagfæra): 1 – 3,69.**
- **Starfshæft bil (er viðunandi en þyrfti að bæta): 3,7 – 4,19.**
- **Styrkleikabil (óskastaða fyrirtækisins): 4,2 - 5 .**

Hæfnipættir flutningastarfsemi

Valdir af báðum stjórnendalögum

- Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina (F)
(Sjálfsmat: 3,8.
Mat yfirmanns: 3,7)
- Samvinna (P)
(Sjálfsmat: 3,9.
Mat yfirmanns: 3,7)
- Ákvarðanataka og frumkvæði (S)
(Sjálfsmat: 4,0.
Mat yfirmanns: 3,5)
- Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum (P)
(Sjálfsmat: 4,2.
Mat yfirmanns: 4,0)
- Skipulag og áætlanir (S)
(Sjálfsmat: 3,8.
Mat yfirmanns: 3,5)
- Forysta og stjórnun (S)
(Sjálfsmat: 3,8.
Mat yfirmanns: 3,5)

Eingöngu valdir af efra stjórnendalagi

- Álags- og streituból (P)
(Sjálfsmat: 3,7.
Mat yfirmanns: 3,3)
- Beiting sérfræðikunnáttu (F)
(Sjálfsmat: 3,6.
Mat yfirmanns: 3,7)
- Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun (S)
(Sjálfsmat: 3,8.
Mat yfirmanns: 3,5)

Eingöngu valdir af neðra stjórnendalagi

- Tengslamyndun (P)
(Sjálfsmat: 3,9.
Mat yfirmanns: 3,8)
- Siðferði og gildi (P)
(Sjálfsmat: 3,9.
Mat yfirmanns: 3,6)

Tölugildi = meðaleinkunn

F = Fagleg hæfni

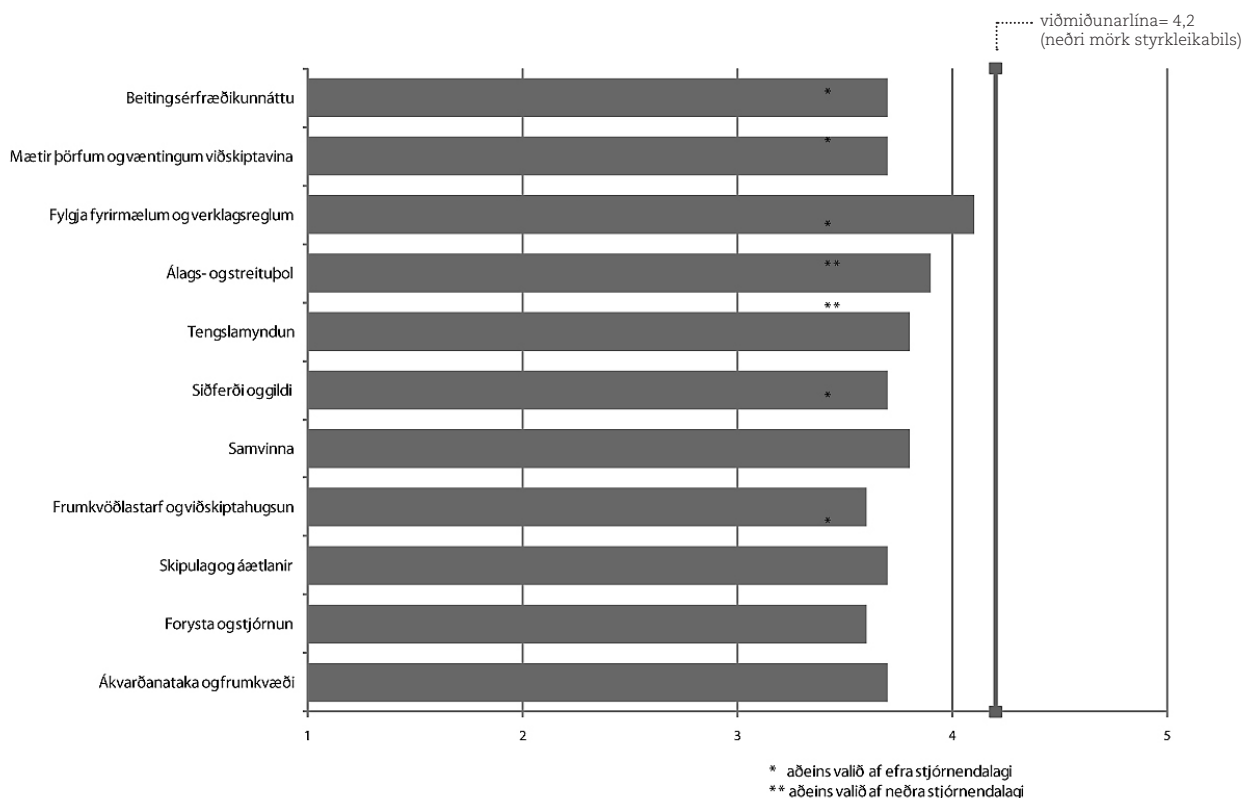
P = Persónuleg hæfni

S = Stjórnunarleg hæfni

Aðgerðabil: 1,0 – 3,69

Starfhæft bil: 3,7 – 4,19

Styrkleikabil: 4,2 – 5,0



2.1.1 Starfshæft bil

Enginn hæfnisþátta flutningafyrirtækja var metinn á styrkleikabili (meðaleinkunn: 4,2 – 5,0). Allir hæfnisþættirnir, að einum undanskildum, voru á starfshæfu bili. Eins og kemur fram í töflunni hér að neðan eru flestar meðaleinkunnir lágar sem felur í sér að ástæða er til að styrkja þessa þætti þó þeir teljist á starfshæfu bili.

Tafla 1

Hæfnisþættir flutningafyrirtækja á starfshæfu bili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,1
Álags- og streituþol	3,9
Samvinna	3,8
Tengslamyndun	3,8
Siðferði og gildi	3,8
Forysta og stjórnun	3,8
Beita sérfræðikunnáttu	3,7
Skipulag og áætlanir	3,7
Ákvarðanataka og áætlanir	3,7
Mæta væntingum og þörfum viðskiptavina	3,7

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu. Meðaleinkunn starfshæfs bils er 3,8 - 4,1

Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum

Sá hæfnisþáttur sem fékk hæstu meðaleinkunn stjórnenda flutningafyrirtækja og í sjálfsmati starfsmanna tengist því að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum. Þessi hæfnisþáttur er á starfshæfu bili.

Samkvæmt greiningu á þeim undirliggjandi þáttum sem leiddu til þess að þessi hæfnisþáttur fær hæstu meðaleinkunn virðist meginástæðan vera sú að starfsmenn og stjórnendur eru sammála um mikilvægi þess að þeir sýni vinnustaðnum hollustu. Þetta sýnir bæði mat yfirmanna og sjálfsmat starfsmanna. Túlka má þessa niðurstöðu þannig að með því að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum sýna starfsmenn vinnustaðnum hollustu sem er grundvöllur þess að hljóta frama í starfi. Að þessu leyti virðist ríkja einhugur í fyrirtækjunum og líklegt að þessi þáttur hafi áhrif á möguleika til framgangs í starfi.

Samkvæmt greiningunni fylgja starfsmenn flutningafyrirtækja tímasetningum og mæta stundvíslega til vinnu. Þessi þáttur skiptir miklu í flutningastarfsemi þar sem val viðskiptavina stjórnast að miklu leyti af áreiðanleika í tímasetningum. Þó þessi þáttur sé vissulega að hluta til faglegs eðlis er samt mikilvægt að starfsmenn hafi til að bera þá persónulegu færni og ábyrgð að fylgja tímasetningum.

Álags- og streituból

Í mati yfirmanna í flutningafyrirtækjum kom fram að þeir mátu hæfni starfsmanna til að takast á við álag og streitu ófullnægjandi. Niðurstöður úr sjálfsmati starfsmanna eru heldur hærri en samt má draga þá ályktun að aðgerða sé þörf. Hér er því um að ræða mikilvægan hæfnisþátt sem ekki er viðunandi í flutningafyrirtækjum. Þessi hæfnisþáttur felur það meðal annars í sér að starfsmenn viðhaldi framleiðni þó mikið álag sé og hafi hemil á tilfinningum sínum við erfiðar aðstæður. Þessir persónulegu eiginleikar tengjast sjálfsöryggi og fást með markvissri sjálfsstyrkingu sem er lykilþáttur í menntun og þjálfun starfsmanna þjónustufyrirtækja. Þetta hefur komið fram í fyrri greiningum á starfsmenntunarþörf verslunarfólks og annarra starfsmanna í þjónustugreinum.

Samvinna

Samvinna er meðal þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur í bæði efra- og neðra stjórnendalagi flutningafyrirtækja töldu að þyrfti að vera til staðar í fyrirtækjum þeirra. Með samvinnu er átt við að starfsmenn nái að aðlagast hópnum sem best og leggi sitt af mörkum við að byggja upp liðsanda. Þá vegur einnig þungt að starfsmenn sýni öðrum skilning og áhuga og taki eftir og virði framlag annarra. Þetta eru grundvallaratriði fyrir framgangsríkt þjónustufyrirtæki.

Tengslamyndun

Sama á við um tengslamyndun. Í starfsemi flutningafyrirtækja er nauðsynlegt að fjölmargir þættir spili saman allt frá því að tekið er við vöru og þar til hún er komin á áfangastað. Til að tryggja gæði þjónustunnar er lífsnauðsynlegt að sterk tengsl séu milli starfsmanna. Hægt er að draga þá ályktun að sá sem sýnir hæfni til samstarfs og tengsla eigi auðveldara með að ná framgangi í starfi innan flutningafyrirtækja.

Siðferði og gildi

Hæfnisþátturinn siðferði og gildi felur meðal annars í sér að starfsmenn sýni heilindi í verki. Þessi færniþáttur er á starfshæfu bili en aðrir þættir sem tengjast viðhorfum þarfnast aðgerða. Þar er til dæmis um að ræða viðhorf til samfélagslegrar ábyrgðar og jafnra tækifæra kynjanna. Sem dæmi um samfélagslega ábyrgð flutningafyrirtækja eru aðgerðir til að minnka losun hættulegra gróðurhúsalofttegunda í andrúmsloftið og val á flutningsleiðum sem valda sem minnstum umhverfisáhrifum.

Mörg fyrirtæki telja siðferði og gildi vera veigamikla þætti í samkeppni á markaði. Til að svo geti verið þarf viðhorf starfsmanna að breytast samkvæmt greiningunni. Þennan þátt þarf greinilega að styrkja hjá flutningafyrirtækjum.

Forysta og stjórnun

Athyglisvert er að þó stjórnendur telji þennan hæfnisþátt vera einn þeirra sem þurfi að vera til staðar er honum verulega ábótavant. Þannig er þessi þáttur á aðgerðabili sem hefur í för með sér að hann er ekki viðunandi og þarf aðgerða við. Þó kemur í ljós í greiningunni að starfsmenn telja sjálfa sig hafa mun meiri forystu- og stjórnunarhæfni en yfirmenn þeirra telja. Að eigin mati eru starfsmenn hvetjandi og veita öðrum tækifæri til athafna og að þróast í starfi. Þessu eru næstu yfirmenn ekki sammála og telja að skorti á þessa hæfnisþætti innan fyrirtækjanna. Lægstu einkunn, bæði í sjálfsmati og að mati yfirmanns, fær sá hæfileiki að laða að hæfileikaríkt fólk.

Beiting sérfræðikunnáttu

Hér er um afar þýðingarmikinn hæfnisþátt að ræða sem varðar fagmennsku í starfi. Í heildarmati á þessum þætti kemur hið athyglisverða í ljós að í heildina telja yfirmenn þennan þátt vera sterkari en starfsmennirnir sjálfir í sjálfsmati, sem er afar sjaldgæft. Þetta sést meðal annars á því að yfirmenn telja að starfsmenn þeirra hafi viðunandi verkunnáttu, úthald, samhæfingu og lagni en í sjálfsmati telja starfsmennirnir sig ekki hafa eins mikla hæfni á þessu sviði. Niðurstaðan úr þessari greiningu er að aðgerða sé þörf til að starfsmenn nái að beita sérfræðikunnáttu sinni.

Skipulag og áætlanir

Sameiginlegt mat yfirmanna og starfsmanna sem hafa gert sjálfsmat er að starfsmenn séu útsjónarsamir og snöggir að kippa málunum í lag. Hins vegar er helsti veikleikinn sá að setja skýr og skilgreind markmið. Líklega telja millistjórnendur að það sé hlutverk æðstu stjórnenda fyrirtækisins að setja fram slík heildarmarkmið. Þá eru menn sammála um að starfsmenn skipuleggi tíma sinn ekki vel. Slíkt hlýtur að vera bagalegt í flutningafyrirtæki þar sem þjónustan snýst um að tíminn sé skipulagður eins og kostur er.

Ákvarðanataka og frumkvæði

Þessum hæfnisþætti er ábótavant samkvæmt greiningu. Yfirmenn virðast telja að starfsmenn skorti verulega á þennan hæfnisþátt, þó sjálfsmat starfsmanna sé að hæfni þeirra til að taka ákvarðanir og frumkvæði sé viðunandi. Sérstaklega telja yfirmenn skorta á hæfni starfsmanna til að taka ákvarðanir í erfiðum málum, með öðrum orðum að starfsmenn láti hjá líða að leysa mál sem reynast flókin og erfið. Á sama hátt telja yfirmenn færni starfsmanna til að eiga frumkvæði að því að koma hlutunum af stað vera óviðunandi á meðan sjálfsmat starfsmanna er að þessi færni sé viðunandi. Töluverður munur er þannig á milli viðhorfa yfirmanna og starfsmanna að þessu leyti sem felur í sér að gera þyrfti starfsmönnum betur grein fyrir í hverju ákvarðanataka og frumkvæði felst og þjálfá þá í þessum þætti.

Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina

Samkvæmt greiningu hæfnisþátta er aðgerða þörf á þessu sviði í flutningafyrirtækjum. Þrátt fyrir að mikil áhersla sé lögð á að gera viðskiptavinum til hæfis virðist sem erfitt sé að ná þeim markmiðum að mæta þörfum þeirra. Þetta kemur bæði fram í mati yfirmanna og sjálfsmati. Þó hér sé um hæfnismat að ræða gæti önnur hugsanleg ástæða fyrir því að þörfum viðskiptavina er ekki nægilega vel sinnt verið hindranir í innra skipulagi fyrirtækjanna.

2.1.2 Aðgerðabil

Einn hæfnisþáttur flutningafyrirtækja er á aðgerðabili (meðaleinkunn: 1 – 3,7), frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun. Þennan þátt þyrfti að styrkja í flutningafyrirtækjum samkvæmt matinu.

Tafla 2

Hæfnisþættir flutningafyrirtækja á aðgerðabili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun	3,6

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun

Á sama hátt og forystu- og stjórnunarhæfni er ábótavant í flutningafyrirtækjum er sá hæfnisþáttur sem nefndur er frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun á aðgerðabili. Að mati yfirmanna er helsti veikleikinn á þessu sviði að starfsmenn sýna ekki skilning á fjármálum. Að mati starfsmanna er þessi þáttur þó vel viðunandi. Þá er athyglisvert að yfirmenn telja að starfsmenn þeirra fylgist mun betur með samkeppnisaðilum og markaðsþróun en starfsmennirnir í raun telja sig gera.

2.1.3 Niðurstöður greiningar á hæfnisþáttum í flutningagreinum

Óskastaða hvers fyrirtækis er að þeim hæfnisþáttum sem þurfa að vera til staðar sé fullnægt af starfsmönnum. Nokkuð skortir á að þessi staða sé innan flutningafyrirtækja. Enginn þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur í flutningafyrirtækjum töldu að starfsmenn þyrftu að búa yfir var talinn vera á styrkleikabili, sem er óskastaða fyrirtækisins. Þrjú hæfnisþættir voru metnir á starfshæfu bili innan fyrirtækjanna og átta þeirra á aðgerðabili. Þannig þarf að styrkja flesta þá hæfnisþætti sem þurfa að vera til staðar í flutningafyrirtækjum.

Persónuleg hæfni

Flestir hæfnisþættirnir sem stjórnendur töldu að þyrftu að vera til staðar í flutningafyrirtækjum snúa að persónulegri hæfni. Þetta er í samræmi við fyrri kannanir og greiningar sem gerðar hafa verið vegna námsáætlana fyrir þjónustugreinar.

Í öllum þeim þáttum sem flokkast undir persónulega hæfni er mat starfsmanna að þeirra eigin hæfni sé meiri en sú einkunn sem yfirmenn gefa við mat á mikilvægi viðkomandi þátta. Þannig er sjálfsmat persónulegrar hæfni hærra en mat yfirmanna. Leiða má líkur að því að starfsmenn telji sig hafa meiri hæfni á þessum sviðum en yfirmenn þeirra. Ef svo er þyrfti að virkja betur persónulega hæfnisþætti starfsmanna en nú er gert, því þeir eru til staðar. Mikilvægur þáttur í því samhengi er sjálfsstyrking.

Stjórnunarleg hæfni

Hæfnisgreiningin sýnir að stjórnunarlegir hæfnisþættir eru þeir sem næstir koma eftir persónulegum hæfnisþáttum. Oft fara saman stjórnunarlegir og persónulegir hæfileikar. Þjálfun í stjórnunarlegum þáttum styrkir því um leið persónulega hæfni.

Þeir þættir sem þarf helst að styrkja til að efla stjórnunarlega hæfni eru frumkvöðlahugsun og ákvarðanataka. Æskilegt er því að efla slíka þjálfun og starfsfræðslu fyrir þá sem starfa í flutningafyrirtækjum.

Fagleg hæfni

Með faglegri hæfni er átt við kunnáttu sem þarf til að leysa verkefni. Til dæmis felst fagleg hæfni flutningabílstjóra í því að geta stjórnað stóru ökutæki við allar hugsanlegar aðstæður og að þekkja ökutækið sem hann stjórnar. Aðeins tveir þeirra hæfnisþátta sem valdir voru falla undir faglega hæfni í flutningafyrirtækjum.

Flokkun á hæfnisþáttum					
Flutningafyrirtæki – meðaltal einkunna allra þátttakenda					
Fagleg hæfni		Persónuleg hæfni		Stjórnunarleg hæfni	
Mætir þörf. og vænt.viðskv.	3,7	Fylgja fyrirm. og verkl.r	4,1	Ákvarðanatataka og frumkvæði	3,7
Beitir sérfræðikunnáttu	3,7	Álags og steituból	3,9	Skipulag og áætlanir	3,7
		Samvinna	3,8	Frumkvöðla- og viðsk.hugsun	3,6
		Tengslamyndun	3,8	Forysta og stjórnun	3,6
		Síðferðileg gildi	3,7		
Meðaltal	3,7	Meðaltal	3,9	Meðaltal	3,7

2.1.4 Staða fræðslumála fyrir flutningagreinar

Höfundur þessa kafla er **Signý Sigurðardóttir**, forstöðumaður flutningasviðs Samtaka verslunar og þjónustu

Hvað dettur okkur í hug þegar við heyrum talað um atvinnugreinina flutninga? Hvaða fyrirtæki sjáum við fyrir okkur og það sem meira er hvers konar starfsemi?

Það er ekki ólíklegt að svör við þessum spurningum verði jafnfjölbreytt og við erum mörg. Margir sjá fyrir sér vörubíl á vegakerfinu innanlands, einhverjir sjá fyrir sér skipaflutninga, aðrir sjá fyrir sér víðtæka keðju vörustjórnunar og enn aðrir sjá fyrir sér alþjóðleg viðskipti almennt.

Ákveðnar vísbendingar virðast benda til þess að þekking á starfsemi þessarar atvinnugreinar hér á landi fari frekar minnkandi heldur en hitt. Sú var tíðin að litid var á íslensk skipafélög sem fyrirtæki í forystu íslensks atvinnulífs en í ljósi mikilla breytinga í atvinnulífi landsmanna almennt á síðustu árum hafa önnur fyrirtæki og aðrar atvinnugreinar tekið við.

Ísland er eyja og viðskipti við aðrar þjóðir hafa grundvallarþýðingu fyrir afkomu okkar á hverjum tíma. Vöruflutningar eru óhjákvæmilega gríðarlega mikilvægur hluti slíkra viðskipta og því skyldi maður ætla að það væri augljós þörf fyrir þekkingu á þeirri grein.

Flutningar – hvað er það?

Starfsemi flutningafyrirtækja er gríðarlega fjölbreytt og þörf fyrirtækja í þessari grein fyrir sérhæfingu er víð. Flutningastarfsemi krefst vinnuafls allt frá verkamönnum upp í starfsmenn með sérhæfða þekkingu á mjög víðu sviði. Flytja þarf vörur innanlands og á milli landa. Farartækin eru bílar, skip og flugvélar og er stærð sendinga og eðli þeirra jafn fjölbreytt og sú starfsemi sem til staðar er í landinu. Eðli málsins samkvæmt krefjast viðskiptavinir mestu mögulegu hagkvæmni enda flutningskostnaður alltaf hluti af verði þeirrar vöru eða þjónustu sem keypt er eða seld.

Flutningar eru fyrst og fremst keðja ólíkrar starfsemi og þekkingin sem þörf er á spannar allt frá því að vera starfsmaður á gólfi sem þarf að átta sig á því hvort varan sem tekið er við sé skilgreind sem „hættuleg vara“ eða ekki upp í það að hafa þekk-

ingu á innanmálum flugvélar, hleðslumöguleikum hennar eða eiga samskipti við flutningafyrirtæki í Kína eða hvað annað sem hægt er að láta sér detta í hug. Flutningafyrirtæki eiga samskipti við jafnmargar þjóðir og Íslendingum dettur í hug að kaupa vöru frá eða selja vöru til og þau þurfa að hafa á að skipa fólki sem getur átt þessi samskipti.

Hver og einn getur velt fyrir sér þeirri atvinnugrein sem hann starfar við og þörf þeirrar starfsemi fyrir aðföng eða afurðir og uppruna- eða áfangastað þeirra og þannig áttað sig á þeirri vídd sem vísað er til.

Þróun þessarar atvinnugreinar hér á landi og mikilvægi hennar í atvinnulífi landsmanna hefur aukist gríðarlega á síðustu áratugum og þarf ekki annað en benda á flugfrakt og flutningsmiðlun og vöxt þessara atvinnugreina til að færa rök fyrir því. Í ljósi þessa er forvitnilegt að horfa á stöðu menntunar hér á landi í þessari grein.

Það er ólíklegt að nemandi í grunnskóla sem veltir fyrir sér atvinnumöguleikum framtíðar horfi til þess með eftirvæntingu að starfa innan flutningagreinarinnar. Flutningagreinina er hvergi að finna innan skólakerfisins. Það sama er uppi á teningnum með nemanda sem útskrifast úr menntaskóla – hvernig á hann að láta sér detta í hug að sérhæfa sig til starfa í flutningagreininni þegar framboðið á sérhæfingu í greininni er ekki til staðar?

Þegar komið er upp á háskólastig er hvergi að finna fagsvið sem beinlínis vísa til þess að hægt sé að sérhæfa sig til starfa í samgöngum eða flutningum en til að að allrar sanngirmi sé gætt er hægt að finna ýmsa kúrsa sem fjalla um flutninga með einum eða öðrum hætti.

Eimskip rak um skeið á þessum áratug flutningaskóla fyrir ófaglærða starfsmenn en sú menntun er nú í endurskoðun. Samskip hóf starfsemi flutningaskóla fyrir ófaglærða starfsmenn á síðastliðnu ári og er ljóst að sá skóli hefur fengið mikinn byr bæði innan fyrirtækisins og utan. Má vænta mikils af mikilvægi þessa skóla fyrir atvinnugreinina til lengri tíma. Þá bjóða fyrirtækin þess utan upp á ýmsa sérhæfða fræðslu og þekkingu og dæmi eru um að þau sendi starfsmenn sína utan í því skyni.

Flutningasvið SVP hefur lagt mikla áherslu á fræðslu um atvinnugreinina annars vegar og mikilvægi hennar fyrir samfélagið allt og hins vegar á menntun fyrir atvinnugreinina sjálfa. Það er augljóslega mjög eftirsóknarvert fyrir flutningagreinina að auka fagþekkingu starfsmanna flutningafyrirtækjanna og efla menntun þeirra og þekkingu inn á við. Það eflir atvinnugreinina og gerir hana sterkari í samkeppni við aðrar atvinnugreinar.

Það er flutningasviði SVP sérstakt ánægjuefni að innan Háskólans í Reykjavík hefur nú verið tekin ákvörðun um að hefja sérhæft nám í flutningafræðum á vorönn 2010. Námið er sérstaklega byggt upp fyrir þann fjölda starfsmanna sem starfar innan flutningafyrirtækjanna nú þegar og hefur yfir að búa mjög sérhæfðri þekkingu en á sama tíma engin formleg réttindi sem staðfesta þá þekkingu. Námið er sett upp með þeim hætti að gert er ráð fyrir að það verði tekið samhliða vinnu og ljúki með 36 eininga diplómagráðu.

Vonast er til að þessi fyrstu skref innan Háskólans í Reykjavík til að mennta fólk í þessari grein sérstaklega eigi eftir að hafa snjóboltaáhrif og að í framtíðinni verði einnig

boðið upp á nám til meistaraþráðu í flutningafræðum. Enn lengra fram í tímann má hugsa sér að á Íslandi verði boðið upp á menntun fyrir mismunandi sérsvið atvinnugreinarinnar en hvort það verður raunin getur tíminn einn leitt í ljós.

Það er ljóst að flutningagreinin er gríðarlega mikilvæg atvinnugrein fyrir allt atvinnulíf á Íslandi hvort heldur átt er við vöruflutninga innanlands eða á milli Íslands og annarra landa. Sérþekking sú sem starfsemi þessi krefst er víðtæk og fjölbreytt og ekki auðvelt að gera henni skil í stuttu máli.

Áhersla á menntun og sérhæfingu hér á landi til að mæta þörfum fyrirtækja í þessari grein hefur ekki verið til staðar. Það er mikið gleðiefni að nú horfir til breytinga á því, bæði með miklu uppbyggingarstarfi innan flutningafyrirtækjanna sjálfra og ekki síður með nýju námi í Háskólanum í Reykjavík.

2.2 Tryggingastarfsemi

Í forgangs röðun um mikilvægustu hæfnisþætti voru samtals valdir 11 þættir. Fjóra þeirra völdu aðeins stjórnendur í efra stjórnendalagi, þrjá þeirra völdu aðeins þeir sem voru í neðra stjórnendalagi og fjóra hæfnisþætti völdu fulltrúar beggja stjórnendalaganna, eins og kemur fram í töflunni hér til hliðar.

Fimm þessara hæfnisþátta falla undir persónulega hæfni. Fjórir þeirra falla undir stjórnunarlega hæfni og tveir undir faglega hæfni. Að þessu leyti eru niðurstöðurnar ekki frábrugðnar niðurstöðum annarra þjónustufyrirtækja í könnuninni.

Alls tóku 52 einstaklingar þátt í mati á stöðu hvers hæfnisþáttar sem hafði verið valinn. Yfirmenn í efra stjórnendalagi mátu hæfni undirmanna sinna í hverjum hæfnisþætti og hinir lögðu mat á eigin frammistöðu með sjálfsmati á sömu hæfnisþáttum.

Við mat á raunverulegri getu starfsmanna er miðað við það að meðaltalseinkunnir í sjálfsmati séu á þessu bili:

- Aðgerðabil (þarf aðgerða við til að lagfæra): 1 – 3,69
- Starfhæft bil (er viðunandi en þyrfti að bæta): 3,7 – 4,19
- Styrkleikabil (óskastaða fyrirtækisins): 4,2 - 5

Hæfnisþættir tryggingastarfsemi

Valdir af báðum stjórnendalögum

- Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina (F)(4,0) (sjálfsmat 4,0 – yfirmenn 4,1)
- Samvinna (P) (3,9) (sjálfsmat 3,9 – yfirmenn 3,9)
- Tengslamyndun (P) (4,2) (sjálfsmat 4,1 – yfirmenn 4,2)
- Ákvarðanatataka og frumkvæði (S) (4,1) (sjálfsmat 4,1 – yfirmenn 4,1).

Eingöngu valdir af efra stjórnendalagi

- Frumleiki og sköpun (P) (3,5) (sjálfsmat 3,8 yfirmenn 3,4)
- Forysta og stjórnun (S) (3,9) (sjálfsmat 3,8 – yfirmenn 4,0)
- Frumkvöðla og viðskiptahugsun (S) (4,1) sjálfsmat 4,2 – yfirmenn 4,0)
- Mótun stefnu og hugmyndavinna. (S) (3,3) (sjálfsmat 3,6 – yfirmenn 3,1).

Eingöngu valdir af neðra stjórnendalagi

- Beiting sérfræðikunnáttu, (F) (3,9) (sjálfsmat 3,9 – yfirmenn 3,9)
- Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum; (P) (4,3) (sjálfsmat 4,2 – yfirmenn 4,5)
- Aðlögun og viðbrögð við breytingum. (P) (4,0) (sjálfsmat 4,0 – yfirmenn 3,9)

Tölugildi = meðaleinkunn

F = Fagleg hæfni

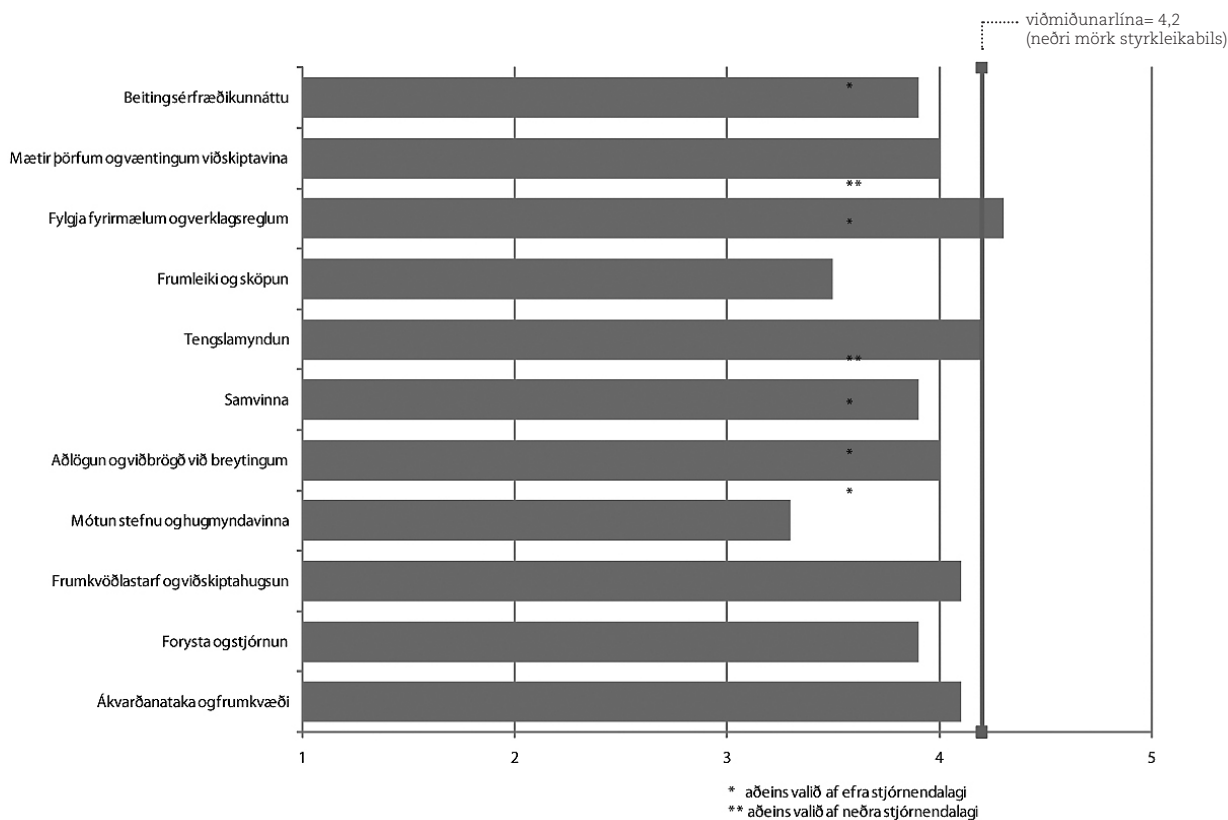
P = Persónuleg hæfni

S = Stjórnunarleg hæfni

Aðgerðabil: 1,0 – 3,69

Starfhæft bil: 3,7 – 4,19

Styrkleikabil: 4,2 – 5,0



2.2.2 Styrkleikabil

Tveir hæfnisþættir hjá starfsmönnum tryggingafélaga voru metnir á styrkleikabili, sem felur í sér að sú hæfni sé í góðu horfi. Annars vegar er um að ræða þá hæfni að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum og hins vegar tengslamyndun. Báðir þessir þættir eru afar mikilvægir fyrir samkeppnishæfni tryggingafélaga.

Tafla 3

Hæfnisþættir tryggingafélaga á styrkleikabili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,3
Tengslamyndun	4,2

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn styrkleikabils er 4,2 – 5,0

Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum

Þessi hæfnisþáttur fær hæstu meðaleinkunn hjá tryggingafélögum. Við greiningu á einstökum færniþáttum má draga þá ályktun að hollusta við vinnustaðinn sé innbyggð í fyrirtækjameninguna í tryggingafyrirtækjum og starfsmenn fylgi því mynstri. Sömuleiðis virðist sem starfsmenn og stjórnendur mæti stundvíslega til vinnu og fylgi viðteknum verklags- og vinnureglum. Þeir færniþættir sem þyrfti að bæta samkvæmt þessu mati eru að fyrirmælum sé fylgt á viðunandi hátt og að tímasetningar séu virtar. Nú getur verið að ástæður þess að tímasetningum er ekki fylgt séu vegna mikilla verkefna eða annarra ytri þátta.

Tengslamyndun

Hér er bæði átt við hæfni við tengslamyndun innan fyrirtækisins og tengsl við viðskiptavini fyrirtækisins. Það er bæði mat yfirmanna og sjálfsmat starfsmanna að þessi færniþáttur sé sterkur í tryggingafélögum. Starfsmenn telja þó hæfni sína hvað þetta varðar vera mun meiri en mat yfirmanna gefur til kynna. Sú færni sem fær lægstu einkunn í sjálfsmati er að byggja upp viðtækt tengslanet innan fyrirtækisins sem utan. Þannig má ef til vill lesa úr niðurstöðunum að þó starfsmenn hafi mikla hæfni til að mynda tengsl við aðra starfsmenn innan fyrirtækisins sem utan sé ekki um að ræða tengslanet til frambúðar.

2.2.3 Starfshæft bil

Flestir hæfnisþættir tryggingafélaga eru á starfshæfu bili sem felur í sér að þeir eru viðunandi en ekki framúrskarandi eins og ætla má að þeir þættir séu sem eru á styrkleikabili. Sammerkt með þessum hæfnisþáttum er að flestir þeirra tengjast hæfni til að hafa frumkvæði og virka viðskiptahugsun.

Tafla 4

Hæfnisþættir tryggingafélaga á starfshæfu bili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Ákvarðanataka og frumkvæði	4,1
Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun	4,1
Aðlögun og viðbrögð við breytingum	4,0
Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,0
Samvinna	3,9
Forysta og stjórnun	3,9
Beiting sérfræðikunnáttu	3,9

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn starfshæfs bils er 3,8 - 4,1

Ákvarðanataka og frumkvæði

Almennt má lesa úr þeim færniþáttum sem falla undir þennan hæfnisþátt að starfsmenn hafi færni til að taka ákvarðanir og eiga frumkvæði í daglegum störfum en síður í erfiðum málum. Sá færniþáttur sem starfsmenn telja sig hafa best tæk á er að geta tekið af skarið og unnið sjálfstætt. Lægstu einkunn í þessum hæfnisþætti fær færniþátturinn sem varðar að taka óhindrað ákvarðanir, jafnvel í erfiðum málum.

Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun

Viðskiptahugsun virðist ríkjandi innan tryggingafyrirtækja og hæfni á því sviði virðist góð. Hæfni á þessu sviði kemur bæði fram í sjálfsmati og mati yfirmanns. Þannig eiga starfsmenn auðvelt með að stýra verkefnum út frá kostnaði og tekjumyndun fyrir fyrirtækin, samkvæmt greiningunni.

Aðlögun og viðbrögð við breytingum

Helsti styrkleikinn í þessum hæfnisþætti varðar þá færni að virða mismunandi menningu og trúarskoðanir. Yfirmenn telja þennan hæfnisþátt vera sterkan svo og starfsmenn í sjálfsmati sínu. Að sama skapi er sá færniþátturinn „að aðlaga samskiptastíla að ólíku fólki og aðstæðum“ nokkuð hátt metinn í sjálfsmati og af yfirmönnum. Matið er einnig samhljóma í þeim færniþætti að þegar starfsmenn glíma við óvissuástand þá hafi þeir færni til að grípa til viðeigandi ráðstafana. Þessi færniþáttur er lágt metinn og þarf greinilega aðgerða við.

Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina

Sú hæfni að geta mætt þörfum og væntingum viðskiptavina er lífsnauðsynleg fyrir tryggingafélög. Enda ríkir einhugur um að starfsmenn hafi til að bera þennan færniþátt í tryggingafélagunum. Þó kapp sé lagt á þennan þátt virðist sem starfsmönnum takist ekki að ná markmiðum sínum að þessu leyti. Það getur vitaskuld verið vegna þess að menn setji markið of hátt, en einnig að málum sé ekki fylgt eftir sem skyldi.

Samvinna

Hæfnisþátturinn samvinna felst meðal annars í því að sýna öðrum skilning og stuðning og aðlagast hópnum. Í sjálfsmati telja starfsmenn helsta styrk sinn að þessu leyti vera að hlusta, ráðleggja öðrum og hafa frumkvæði að því að deila upplýsingum með öðrum. Þessu virðast yfirmenn ekki fyllilega sammála og telja þessum færniþætti vera nokkuð ábótavant.

Til að hópsamstarf innan fyrirtækja takist vel og allir séu virkir er nauðsynlegt að hæfni til samvinnu sé til staðar. Ýmsar leiðir eru til að auka samvinnu, meðal annars að efla liðsanda, þjálfva hlustun og meta eigin styrkleika og veikleika.

Forysta og stjórnun

Pennan hæfnisþátt völdu aðeins þeir starfsmenn tryggingafélaga sem eru í efra stjórnendalaginu, enda má ætla að þeir beri meiri ábyrgð á þessum hæfnisþætti og meti hann mikilvægari en þeir sem lægra eru settir í félögunum. Þeir telja einnig að þessi hæfnisþáttur sé viðunandi; stjórnendur séu hvetjandi og veiti öðrum umboð til athafna. Hins vegar er athyglisvert að fram kemur í sjálfsmati að skortur sé á að sett séu viðunandi viðmið um frammistöðu. Samkvæmt þessari greiningu er full ástæða til að bæta þennan þátt markmiðssetningar stjórnenda.

Beiting sérfræðikunnáttu

Mjög mismunandi mat er á því hvernig staða einstakra færniþátta er innan þessa hæfnisþáttar. Þannig telja starfsmenn í sjálfsmati helsta styrkleika sinn vera í þeirri færni að beita sérfræði- og tæknikunnáttu og að hafa viðeigandi verkunnáttu, úthald, samhæfingu og lagni. Á meðan yfirmenn þeirra telja þessa færni ekki vera að sama skapi fullnægjandi. Hins vegar snýst þetta við þegar kemur á tveimur öðrum færniþáttum, nefnilega að notfæra sér tækni til að ná markmiðum sínum í starfi og að hafa skilning á ólíkum rekstrareiningum og starfsemi fyrirtækisins. Þessir tveir færniþættir fá lága einkunn í sjálfsmati starfsmanna en yfirmenn telja þá vera heldur hærri. Þó er ljóst að þessum tveimur síðastnefndu færniþáttum er ábótavant.

Þessi mismunur getur að einhverju leyti skýrst af því að sérfræðikunnáttan er mismunandi eftir því hvaða starfi viðkomandi gegnir í fyrirtækinu. Sérfræðikunnátta er þannig einstaklingsbundin og þarf að haga þjálfun í samræmi við það.

2.2.4 Aðgerðabil

Tvo þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur telja að þurfi að vera til staðar í tryggingafélögum þarf að styrkja. Þetta má lesa úr mati yfirmanna á stöðu þessara hæfnisþátta og sjálfsmati starfsmanna. Báðir þessir þættir tengjast hugmyndavinnu og sköpun.

Tafla 5

Hæfnisþættir tryggingafélaga á aðgerðabili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Frumleiki og sköpun	3,5
Mótun stefnu og hugmyndavinna	3,3

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Frumleiki og sköpun

Fram kemur í greiningu að töluvert skorti á þá færni að koma fram með nýjar hugmyndir að lausnum. Þetta er bæði mat yfirmanna og kemur fram í sjálfsmati starfsmanna. Þó svo að starfsmenn leitist við að finna lausnir á þeim vandamálum sem koma upp í daglegu starfi virðist sem skorti á nýsköpunarhugmyndir.

Ýmsar leiðir eru færar til að laða fram nýjar hugmyndir auk þess sem mikilvægt er að veita umbun fyrir nýstárlegar hugmyndir.

Mótun stefnu og hugmyndavinna

Mat á þessum hæfnisþætti sýnir, líkt og í fyrri þætti, að skortur er á nýsköpunarhugsun starfsmanna tryggingafélaga. Með hliðsjón af greiningunni má ætla að mótun stefnu og hugmyndavinna séu ekki hluti af þeirri hæfni sem starfsmenn hafi heldur sé hún mótuð af æðri stjórnendum fyrirtækjanna.

Almennt ríkir það viðhorf í nútíma stjórnun fyrirtækja að starfsmenn og milli-stjórnendur þurfi að eiga aðild að stefnumótunar- og hugmyndavinnu fyrirtækjanna. Því er ráðlegt að efla þann þátt.

2.2.5 Niðurstöður greiningar á hæfnisþáttum hjá tryggingafélögum

Flestir þeirra hæfnisþátta sem talið er að þurfi að vera til staðar í tryggingafélögum eru á svokölluðu starfshæfu bili sem verður að teljast viðunandi. Tveir hæfnisþáttanna (að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum og tengslamyndun) eru á styrkleikabili og tveir þeirra (frumleiki og sköpun og mótun stefnu og hugmyndavinnu) eru á aðgerðabili, sem felur í sér að aðgerða er þörf til að bæta úr þeim.

Persónuleg hæfni

Flestir hæfnisþættirnir sem stjórnendur töldu að þyrftu að vera til staðar í tryggingafélögum snúa að persónulegri hæfni líkt og í öðrum þjónustugreinum. Tveir þessara hæfnisþátta eru metnir sterkir innan fyrirtækjanna og einn það veikur að hann þarf aðgerða við. Þannig fylgja starfsmenn fyrirmælum og verklagsreglum með ágætum og eiga auðvelt með tengslamyndun. Hins vegar skortir á frumleika og sköpunargáfu starfsmanna sem snýr að innri starfsemi, eftir því sem lesa má úr niðurstöðunum.

Stjórnunarleg hæfni

Flestir stjórnunarlegir hæfnisþættir eru á starfshæfu bili. Þar er um að ræða hæfnisþætti sem tengjast ákvarðanatöku, forystu og frumkvöðlahæfni sem tengist viðskiptum. Þannig virðist sú stjórnunarhæfni sem nýtist í ytri samskiptum vera viðunandi en hins vegar þyrfti að styrkja þann hæfnisþátt sem varðar að móta stefnu og hugmyndavinnu innan fyrirtækjanna.

Flokkun á hæfnisþáttum					
Tryggingafélög – meðaltal einkunna allra þátttakenda					
Fagleg hæfni		Persónuleg hæfni		Stjórnunarleg hæfni	
Mætir þörf. og vænt.viðskv.	4	Fylgja fyrirm. og verkl.r	4,3	Ákvarðanatata og frumkvæði	4,1
Beitir sérfræðikunnáttu	3,9	Tengslamyndun	4,2	Frumkvöðlast. og viðsk. hugs.	4,1
		Aðlögun og viðbr. v. breyt.	4,0	Forysta og stjórnun	3,9
		Samvinna	3,9	Mótun stefnu og hugm.vinnu	3,3
		Frumleiki og sköpun	3,5		
Meðaltal	4	Meðaltal	4	Meðaltal	3,9

2.2.6 Staða menntunar starfsmanna tryggingafélaga

Höfundur þessa kafla er **Helga Jónsdóttir** lögmaður hjá Samtökum fjármála-fyrirtækja

2.2.6 Staða menntunar starfsmanna tryggingafélaga

Opni háskólinn hjá Háskólanum í Reykjavík hefur frá haustinu 2007 boðið upp á tveggja anna grunnám í váttryggingum fyrir starfsfólk tryggingafélaga. Námið gengur undir heitinu „Tryggingaskólinn” í daglegu tali.

Áður hafði Samband íslenskra tryggingafélaga (SÍT) rekið Tryggingaskóla SÍT um langt árabíl en skólinn var lagður niður í árslok 2006. Tilgangur Tryggingaskólans var að veita fræðslu á sviði váttrygginga og váttryggingastarfsemi sem ekki var unnt að sækja til annarra skóla eða fræðslustofnana hér á landi. Námi við skólann var skipt upp í annars vegar umfangsmikið alhliða grunnám í váttryggingum og hins vegar sérnám á sviði einstakra váttryggingagreina.

Eftir að Tryggingaskóli SÍT var lagður niður sömdu váttryggingafélögin innan SFF á árinu 2007 við Háskólann í Reykjavík um að bjóða upp á grunnám í váttryggingum fyrir starfsfólk váttryggingafélaga. Kennarar á námskeiðinu koma annars vegar frá Háskólanum í Reykjavík en hins vegar kenna sérfræðingar frá váttryggingafélögunum og einstökum eftirlitsstofnunum. Grunnámið skiptist í þrjú námskeið:

- Á fyrsta námskeiðinu sem er 45 tímar, er m.a. farið yfir lögfræðilega aðferðafræði. Gerð er grein fyrir reglum stjórnsýsluréttar, löggjöf um váttryggingastarfsemi, váttryggingamiðlara, reglum um persónuvernd og eftirlitsaðila með starfsemi tryggingafélaga. Þá er fjallað um löggjöf um váttryggingarsamninga og grunnreglur skaðabótaréttar. Raunhæf verkefni eru lögð fyrir nemendur auk skriflegra prófa.
- Á öðru námskeiðinu, sem er 45 tímar, er fjallað um ökutækjatrýggingar og gerð grein fyrir reglum um lögboðnar og frjálssar ökutækjatrýggingar, sérstaklega skaðabótareglur umferðarlaga og reglur skaðabótalaga um útreikning bóta fyrir líkamstjón. Lögð eru fyrir raunhæf verkefni og skrifleg próf.

- Á þriðja og síðasta námskeiðinu, sem er 45 tímar, er kennsla í samningatækni og viðskiptasiðfræði auk umfjöllunar um reglur váttryggingasamningalaga um skaðatryggingar, eignatryggingar einstaklinga og í atvinnurekstri, reglur um sérfræðiábyrgð og starfsábyrgðartryggingar, sjó- og flutningaréttur og farmtryggingar. Þá er gerð grein fyrir ákvæðum váttryggingasamningalaga um persónutryggingar. Sérstaklega er fjallað um slysa- og sjúkratryggingar, líf- og sjúkdómatryggingar og upplýsingaskyldu váttryggingartaka við töku váttryggingar. Loks er fjallað um endurtryggingar, áhættumat og iðgjöld og áætlun váttryggingaskuldar/ (áætlun í bótasjóði). Lögð eru fyrir raunhæf verkefni og próf.

Menntun starfsmanna innan tryggingafélaga

Að undanskildu grunnnámi í váttryggingum hjá Háskólanum í Reykjavík sjá váttryggingafélögin, hvert fyrir sig, um menntun sinna starfsmanna. Í boði eru fræðslufundir og ýmis námskeið sem eru eftir atvikum haldin innan félags eða aðkeypt námskeið, svo sem Dale Carnegie námskeið, námskeið um váttryggingar, stjórnun, markaðsmál og fjárfestingar, svo fátt eitt sé talið. Þá sækja starfsmenn félaganna ráðstefnur bæði innanlands og utan eftir því sem tilefni gefst til. Við upphaf starfs fer fram þjálfun og almenn fræðsla sem lýtur að starfsemi. Starfsmannasamtöl eru notuð til að meta hvort viðkomandi starfsmaður gæti haft hag af því að sækja námskeið/ nám sem gæti komið honum til góða í vinnunni. Starfsmönnum váttryggingafélaganna er gjarnan boðið að sækja sér aukna þekkingu á kostnað viðkomandi félags.

Menntun í almenna skólakerfinu sem beinist sérstaklega að starfsmönnum tryggingafélaga

Fyrir utan grunnnám í váttryggingum er engin menntun í boði í almenna skólakerfinu sem beinist sérstaklega að tilvonandi/núverandi starfsmönnum váttryggingafélaga en að sjálfsögðu nýtist öll almenn menntun í starfi.

Skaðabótaréttur er kenndur við lagadeildir Háskóla Íslands, Háskólans í Reykjavík, Háskólans á Bifröst og Háskólans á Akureyri auk þess sem þrjár fyrstnefndu skólarnir bjóða einnig upp á námskeið í váttryggingarétti sem hluta af meistaranámi í lögfræði. Starfsmenn tryggingafélaga búa að fjölbreyttri menntun og reynslu og hjá félögum starfar m.a. iðnmenntað og háskólamenntað fólk með fjölbreytta menntun sem nýtist í starfi. Iðnmenntun nýtist helst í tjónaþjónustu en hjá tryggingafélögum starfa m.a. einstaklingar með sveinspróf (eða meistarabréf) úr bifvélavirkjun, bifreiðasmíði, húsasmíði, pípulögnum og dúklagningum. Þá starfar fólk með háskólamenntun á hinum ýmsu sviðum hjá váttryggingafélögum. Má þar nefna hjúkrunarfræðinga sem starfa við áhættumat í líf- og heilsutryggingum, lögfræðinga, viðskiptafræðinga, byggingafræðinga, tæknifræðinga, tölvunarfræðinga, stærðfræðinga, sagnfræðinga, fólk með MBA og MPM gráður, verkfræðinga, kennaramenntað fólk o.fl.

Samburður við nágrannalöndin

Almennt má segja að Norðurlöndin standi okkur framar að því er varðar framboð á sértækri menntun sem snýr að váttryggingum. Sem dæmi má nefna ýmis sérhæfð

námskeið í framhaldi af grunnnámi í váttryggingum, t.d. í tengslum við tjónauppgjör. Mikilvægast er þó jafnt héraendis sem í nágrannaríkjum að starfsmenn tryggingafélaga búi að góðri menntun (iðnnám / háskólanám) og sækji það nám og fræðslu sem í boði er.

Hæfnisþættir sem ráða framgangi í starfi í tryggingafélögum

Fyrst ber að nefna hæfni í mannlegum samskiptum, góða þjónustulund, gott viðmót, samskiptahæfni, sveigjanleika, hæfileika til að takast á við breytingar, frumkvæði, þolinmæði, þrautseigju, traust, aga, skipulag o.fl. Þetta eru væntanlega allt hæfnisþættir sem nýtast vel í öðrum störfum. Þá má nefna gott vald á töluðu og rituðu máli og gott vald á ensku.

Starfsmenn tryggingafélaga þurfa að auki að hafa góða þekkingu á váttryggingastarfsemi, menntun sem nýtist í starfi, þekkingu á þeim vörum sem félagið selur, skilmálaþekkingu, lögfræðiþekkingu, samningatækni og hæfni í greiningu og túlkun gagna. Það fer eftir eðli viðkomandi starfs hvaða sérhæfðu hæfnisþætti viðkomandi þarf að hafa.

Trygginganámið sem í boði er hjá Háskólanum í Reykjavík er skipulagt í samstarfi við tryggingafélögin og svarar þörfum þeirra ágætlega. Þarfir félaganna fyrir tiltekna fræðslu eru breytilegar og ráðast af framtíðarsýn og markmiðum á hverjum tíma.

2.3 Smásöluverslun

Alls tóku 57 einstaklingar þátt í þessu mati. Stjórnendur í smásöluverslun völdu alls níu hæfnisþætti sem þá mikilvægustu, sex persónulega, tvo stjórnunarlega og einn faglegan þátt. Af þeim þjónustugreinum sem rannsóknin náði til völdu fulltrúar smásöluverslana samanlagt fæsta hæfnisþætti. Munar þar mestu að yfirmenn smásöluverslana völdu einungis tvo hæfnisþætti á sviði stjórnunar en hinar þjónustugreinarnar töldu að fleiri hæfnisþættir tengdir stjórnun væru meðal mikilvægustu hæfnisþátta. Hverju það sætir liggur ekki ljóst fyrir, en leiða má að því líkur að meðal þeirra sem rannsóknin náði til reyni síður á stjórnunarhæfni, en meira á aðra hæfnisþætti svo sem vörubekkingu og ekki síst persónulega hæfni, enda eru flestir hæfnisþættirnir á því sviði, eða fimm af alls níu.

Af persónulegu hæfnisþáttunum voru tveir sem voru skilgreindir mikilvægir fyrir bæði efra og neðra stjórnunarlag; *samvinna* og *fylgir fyrirmælum og verklagsreglum*. Auk þess voru tveir persónulegir hæfnisþættir skilgreindir mikilvægir fyrir efra stjórnunarlagið; *frumleiki og sköpun* og *álags- og streituþol*. Fyrir neðra stjórnendalag voru persónulegu hæfnisþættirnir *siðferði og gildi* og *tengslamyndun* skilgreindir mikilvægir.

Almennt gildir að stjórnendur í smásöluverslun búa yfir mikilli færni til að mæta þörfum og væntingum viðskipavina og fylgja fyrirmælum og verklagsreglum af samviskusemi. Þá telja stjórnendur í efra stjórnendalagi að starfsmenn þeirra séu frumlegir og skapandi en starfsmenn eru ekki sama sinnis, þvert á móti telja þeir sig hafa litla færni á því sviði. Í töflunni hér að neðan má sjá hvernig einkunn yfirmenn gáfu einstökum hæfnisþáttum og hvernig sjálfsmatið var. Þessar einkunnir endurspeglamat viðkomandi á hæfni (getu) hópsins á viðkomandi sviði.

Samvinna, ákvarðanatataka og frumkvæði er á starfshæfu bili en mest virðist vanta upp á leiðtoga og stjórnunarhæfni meðal lægstu stjórnenda í smásöluversluninni.

Við mat á raunverulegri getu starfsmanna er miðað við það að meðaltalseinkunnir í sjálfsmati séu á þessu bili:

- **Aðgerðabil (þarf aðgerða við til að lagfæra): 1 – 3,69**
- **Starfshæft bil (er viðunandi en þyrfti að bæta): 3,7 – 4,19**
- **Styrkleikabil (óskastaða fyrirtækisins): 4,2 - 5**

Hæfnipættir verslunar

Valdir af báðum stjórnendalögum

- Ákvarðanataka og frumkvæði (S) (Sjálfsmat: 3,9 Mat yfirmanns: 3,9)
- Forysta og stjórnun (S) (Sjálfsmat: 3,9 Mat yfirmanns: 3,4)
- Samvinna (P) (Sjálfsmat: 3,9 Mat yfirmanns: 3,7)
- Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina (F) (Sjálfsmat: 4,2 Mat yfirmanns: 4,1)
- Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum (P) (Sjálfsmat: 4,5 Mat yfirmanns: 4,3)

Eingöngu valdir af efra stjórnendalagi

- Frumleiki og sköpun (P) (Sjálfsmat: 3,1 Mat yfirmanns: 4,2)
- Álags- og streituþol (P) (Sjálfsmat: 4,0 Mat yfirmanns: 3,9)

Eingöngu valdir af neðra stjórnendalagi

- Siðferði og gildi (P) (Sjálfsmat: 4,1 Mat yfirmanns: 3,9)
- Tengslamyndun (P) (Sjálfsmat: 3,8 Mat yfirmanns: 3,5)

Tölugildi = meðaleinkunn

F = Fagleg hæfni

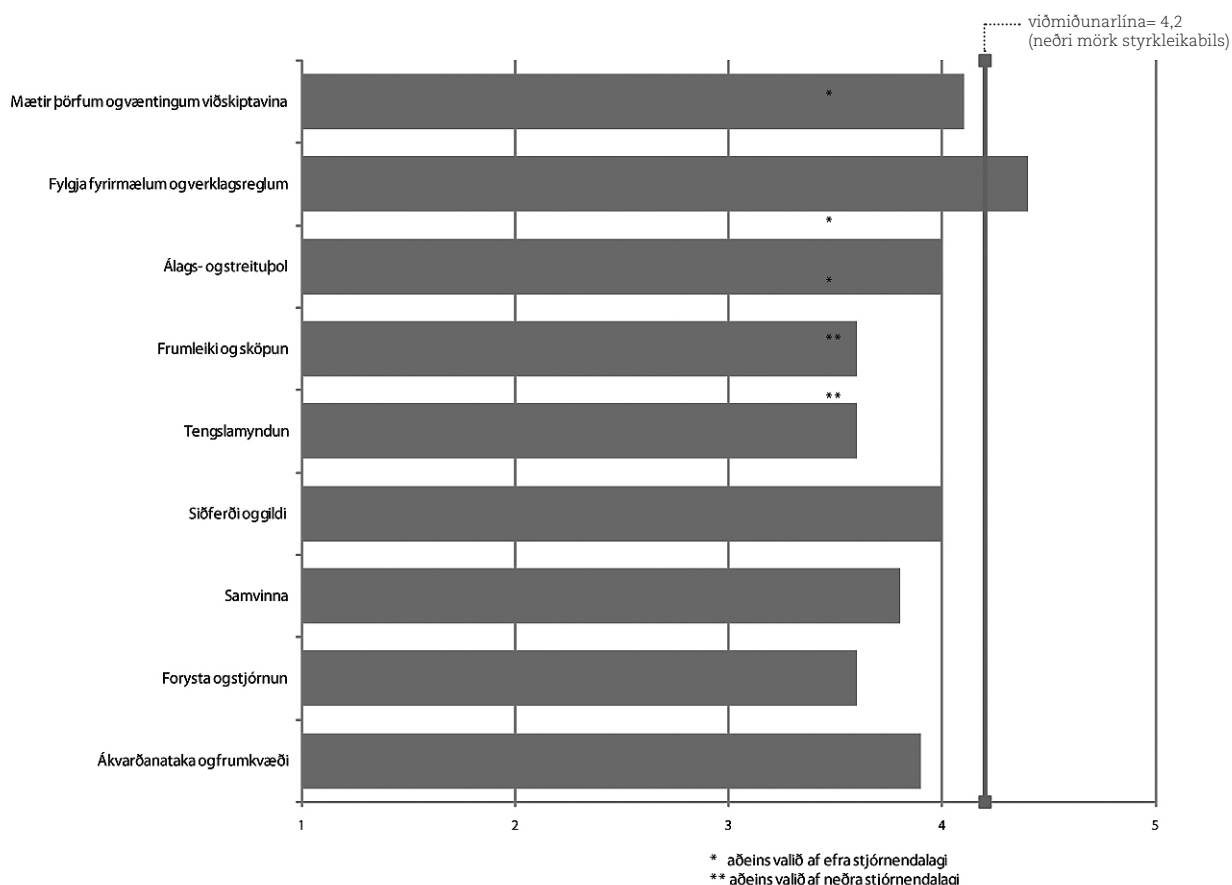
P = Persónuleg hæfni

S = Stjórnunarleg hæfni

Aðgerðabil: 1,0 – 3,69

Starfhæft bil: 3,7 – 4,19

Styrkleikabil: 4,2 – 5,0



2.3.1 Styrkleikabil

Aðeins einn hæfnisþáttur var metinn á styrkleikabili hjá smásöluverslunum, sem felur í sér að sú hæfni sé í góðu horfi hjá starfsmönnum verslana. Þar er um að ræða þá hæfni að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum.

Tafla 6

Hæfnisþættir smásöluverslana á styrkleikabili

Hæfnisþáttur	Meðaleinkunn*
Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,4

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum

Við mat á hæfni stjórnenda til að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum kemur í ljós að jafnt stjórnendur sem aðrir starfsmenn sýna vinnustaðnum hollustu og leggja sig fram við að mæta stundvíslega. Starfsmenn og stjórnendur leggja sig fram við að fylgja viðteknum verklags- og vinnureglum og fara eftir fyrirmælum á viðeigandi hátt. Þessi hæfnisþáttur er sá sterkasti af þeim níu hæfnisþáttum sem stjórnendur í smásölu völdu.

2.3.2 Starfshæft bil

Flestir hæfnisþættir í smásöluverslunum voru metnir á starfshæfu bili. Flestir þeirra tengjast jákvæðu viðmóti við viðskiptavini og skilningi á þörfum þeirra. Þessir þættir eru oft þeir sem móta sérstöðu hverrar verslunar og geta tryggt henni samkeppnisforskot gagnvart öðrum verslunum.

Tafla 7

Hæfnisþættir smásöluverslana á starfshæfu bili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,1
Álags- og streituþol	4,0
Siðferði og gildi	4,0
Ákvarðanatataka og frumkvæði	3,9
Samvinna	3,8

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn starfshæfs bils er 3,8 - 4,1

Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina

Að mæta þörfum og væntingum viðskiptavina er einn af mikilvægustu hæfnisþáttunum meðal stjórnenda smásölu fyrirtækja. Almennt telja stjórnendur að starfsmenn leggi sig fram við að fullnægja þörfum viðskiptavina svo þeir séu ánægðir og að starfsmenn fylgist með gæðum og framleiðni. Helst er að starfsmönnum og stjórnendum finnist skorta á að þeir nái markmiðum sínum, en það er samt vel inn á starfhæfu bili.

Álags- og streituþol

Hæfnisþátturinn álags- og streituþol leitast við að meta viðhorf starfsmanna og stjórnenda í lægstu stjórnunarstörfum innan smásöluverslananna til vinnunnar, jafnvægi milli vinnu og einkalífs og hvernig þeir takast á við tilfinningar sínar við erfiðar aðstæður, svo nokkrir þættir séu nefndir. Einungis efra stjórnendalag valdi þennan hæfnisþátt sem einn af þeim mikilvægustu. Þó meðaleinkunn þessa hæfnisþáttar sé nokkuð góð (4,0) þyrfti hún að vera hærri. Helgast það meðal annars af þeirri ástæðu að starfsfólk og stjórnendur í smásöluverslun eru oft í nánnum samskiptum við viðskiptavini sína og því getur álagið og þar með streitan verið mikil.

Siðferði og gildi

Siðferði og gildi er hæfnisþáttur sem stjórnendur í smásöluverslunum telja einn af mikilvægustu hæfnisþáttunum. Siðferði og gildi snýst meðal annars um jöfn tækifæri kynjanna, samfélagslega og umhverfislega ábyrgð og heilindi í verki. Bæði sjálfsmat og mat yfirmanna er að þessum hæfnisþætti sé nokkuð vel sinnt og jafnvægi þar á milli. Stjórnendur og starfsmenn eru sammála um að starfsmenn sýni heilindi í verki og tali fyrir jöfnum tækifærum kynjanna.

Ákvarðanatöku og frumkvæði

Meðaleinkunnin þessa hæfnisþáttar, 3,9, segir okkur að hæfnin er á starfhæfu bili, en helsti veikleikinn felst í að taka óhindrað ákvarðanir. Hér gæti ástæðan verið að þann stjórnendahóp sem um ræðir skorti þekkingu á réttum viðbrögðum en einnig gæti ástæðan verið að hann hafi ekki vald til að taka ákvarðanir. Sú niðurstaða er allt eins líkleg því yfirmenn telja að undirmenn þeirra sýni frumkvæði og getu til að starfa sjálfstætt. Með því að gefa þeim aukid vald til ákvarðanatöku gæti þessi þáttur því styrkst. Þetta ætti að vera auðleyst því yfirmenn virðast almennt telja að starfsmenn taki af skarið og hafi getu til að vinna sjálfstætt.

Samvinna

Hæfnisþátturinn samvinna er einn níu hæfnisþátta sem stjórnendur í smásöluverslun telja þá mikilvægustu. Samvinna snýst meðal annars um að sýna öðrum skilning, aðlagast hópnum og deila upplýsingum með öðrum. Sjálfsmatið er heldur hærra en mat yfirmanna og telja starfsmenn styrkleika sína liggja í að eiga auðvelt með að aðlagast hópnum og leggja sig fram við að byggja upp liðsanda og í að sýna öðrum skilning og stuðning m.a. með að taka eftir og virða framlag annarra. Veikasti þátturinn í sjálfsmatinu og jafnframt í mati yfirmanna lýtur að þekkingu starfsmanna á eigin styrkleikum og veikleikum og fellur einkunn þess þáttar niður í aðgerðabil. Nauðsynlegt er því að styrkja þann færniþátt samvinnunnar.

2.3.3 Aðgerðabil

Þrjá þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur telja að þurfi að vera til staðar í smásöluverslunum þarf að styrkja innan fyrirtækjanna. Þetta má lesa úr mati yfirmanna á stöðu þessara hæfnisþátta og sjálfsmati starfsmanna. Þessir þættir varða bæði persónulega- og stjórnunarlega hæfni.

Tafla 8

Hæfnisþættir smásöluverslana á aðgerðabili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Frumleiki og sköpun	3,6
Tengslamyndun	3,6
Forysta og stjórnun	3,6

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu. Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Frumleiki og sköpun

Stjórnendur gefa þessum hæfnisþætti mjög góða einkunn og telja að starfsmenn séu iðnir við að benda á lausnir og nýti tækifæri sem gefast til úrbóta og gera vinnustaðinn betri. Sjálfsmatið gefur aftur á móti allt aðra mynd; starfsmenn telja sig alls ekki færa um að stinga upp á raunhæfum tækifærum til breytinga eða koma með nýstárlegar hugmyndir að lausnum. Ástæðan getur hugsanlega legið í lágu menntunarstigi starfsmanna. Með því er átt við að þeir geri sér ekki grein fyrir þeirri þekkingu og færni sem þeir í raun búa yfir. Hitt getur líka verið að skortur á sjálfstrausti og viðurkenningu skipti hér máli. Hver sem ástæðan er þarf að styrkja þennan þátt meðal starfsmanna.

Tengslamyndun

Heildareinkunn hæfnipáttarins er mjög lág og bendir til að þó tengslamyndun sé einn af mikilvægustu hæfnispáttum í fari stjórnenda í smásölu, þá vanti töluvert upp á að færnin sé til staðar. Starfsmenn telja sig sæmilega í að mynda tengsl sín á milli og við viðskiptavinum og nýta sér skopskyn til að liðka fyrir þeim, en töluvert vantar upp á að þeir byggi upp víðtækt og áhrifaríkt tengslanet. Þetta getur helgast af því að margir starfsmenn í verslun eru fastir í tilteknum störfum eða deildum og fá lítið að kynnast öðrum störfum og þar með öðru fólki innan fyrirtækisins og fjölbreytileika þeirra starfa sem þar eru unnin. Þetta mætti laga með að gefa starfsmönnum tækifæri til að fara milli starfa, deilda og starfsstöðva þar sem því er að skipta auk þess sem þetta gæti verið hluti af stefnumótun verslunarinnar.

Hinar þjónustugreinarnar völdu einnig þennan hæfnispátt, en athygli vekur að smásalan gefur honum lægstu einkunnina. Lág einkunn þessa hæfnispáttar er athyglisverð í ljósi þess að tengslamyndun er mikilvægur þáttur í að byggja upp viðskiptatryggð og endurkomu viðskiptavinarins, sérstaklega í jafn kviku umhverfi og smásöluverslunin er.

Forysta og stjórnun

Þessi hæfnispáttur leitast meðal annars við að meta færni starfsmanna í að útdeila verkefnum og gefa skýr fyrirmæli. Einnig hvort viðkomandi er hvetjandi og veiti starfsfólki tækifæri til að þróast í starfi. Almennit virðist skorta talsvert á þessa hæfni meðal lægstu stjórnenda í smásöluverslun að mati yfirmanna þeirra, á meðan þeir sjálfir hafa þveröfuga mynd og telja sig til dæmis vera bæði hvetjandi og styðjandi og veita öðrum tækifæri til að þróast í starfi.

Almennt gildir, hvort sem skoðað er efra eða neðra stjórnendalag, að yfirmenn telja að töluvert skorti á færni undirmanna sinna til að stjórna og vera í forystu og styrkja þarf þennan þátt verulega. Ef aftur á móti er lítið á sjálfsmat starfsmanna telja þeir að þessi mál séu á starfhæfu bili og þar með að þeir ráði nokkuð vel við þá færniþætti sem á reynir miðað við núverandi starfsumhverfi.

2.3.4 Niðurstöður greiningar á hæfnisþáttum í smásöluverslun

Aðeins einn þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur í smásöluverslunum töldu mikilvægasta reyndist vera á styrkleikabili. Þessi hæfnisþáttur, „að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum“, flokkast sem persónuleg hæfni. Aðrir persónulegir hæfnisþættir eru ýmist á starfshæfu bili eða á aðgerðabili. Líkt og í öðrum þjónustufyrirtækjum sem rannsökuð voru reyndust flestir hæfnisþættirnir sem skilgreindir voru mikilvægastir tengjast persónulegri hæfni.

Persónuleg hæfni

Þar sem flestir hæfnisþættirnir sem stjórnendur töldu að þyrftu að vera til staðar í smásöluverslunum snúa að persónulegri hæfni er ástæða til að efla þann þátt með fræðslu og þjálfun fyrir starfsmenn. Einn þessara hæfnisþátta er metinn sterkur innan fyrirtækjanna og einn það veikur að hann þarf aðgerða við. Þannig fylgja starfsmenn fyrirmælum og verklagsreglum með ágætum en skortir á tengslamyndun. Ástæða lítillar tengslamyndunar þarf þó ekki að vera skortur á hæfni heldur getur allt eins verið að orsökkin liggja í stefnu og skipulagi verslana.

Stjórnunarleg hæfni

Stjórnunarlegir hæfnisþættir eru frekar veikburða í smásöluverslunum samkvæmt niðurstöðunum. Þar er um að ræða hæfnisþætti sem tengjast ákvarðanatöku og forystu. Sá þáttur sem varðar ákvarðanatöku er metinn sterkari en forystuhæfileikinn.

Fagleg hæfni

Þeir tveir hæfnisþættir sem valdir voru af stjórnendum flokkast undir faglega hæfni. Slík hæfni í verslunum varðar meðal annars vörubekkingu og er nauðsynleg til að geta veitt viðskiptavinum góða þjónustu og hafa kunnáttu í vöruvali fyrir verslunina. Annar faglegi hæfnisþátturinn var „frumleiki og sköpun“. Samkvæmt matinu skortir á þessa hæfni eða hún fær ekki að njóta sín. Frumleiki og sköpun verður að miklu leyti til við hvatningu stjórnenda og sem afleiðing af stefnu og innra skipulagi fyrirtækjanna.

Flokkun á hæfnisþáttum					
Smásöluverslun – meðaltal einkunnna allra þátttakenda					
Fagleg hæfni		Persónuleg hæfni		Stjórnunarleg hæfni	
Mætir þörf. og vænt.viðskv.	4,1	Fylgja fyrirm. og verkl.r	4,4	Ákvarðanatataka og frumkvæði	3,9
Frumleiki og sköpun	3,6	Álags og steiðþol	4,0	Forysta og stjórnun	3,6
		Samvinna	3,8		
		Tengslamyndun	3,6		
		Siðferðileg gildi	4,0		
Meðaltal	3,9	Meðaltal	4,0	Meðaltal	3,8

2.3.4 Staða verslunar- og skrifstofumenntunar á Íslandi

Höfundur þessa kafla er **Björn Garðarsson**, forstöðumaður Fagráðs verslunar- og þjónustugreina

Allt fram á síðustu ár hefur verið lítið framboð á námi sem miðar að því að efla þekkingu og færni þeirra sem starfa eða vilja starfa í einni fjölmennustu starfsgrein á Íslandi; verslun. Eina undantekningin á þessu er gamli Samvinnuskólinn á Bifröst, en langt er síðan að námið þar breyttist frá því að undirbúa og þjálfa framtíðarstarfsmenn Sambandsins og varð að viðskiptafræðinámi á háskólastigi.

Sama má segja um skrifstofunám; þar hefur heldur ekki verið um auðugan garð að gresja innan formlega framhaldsskólakerfisins.

Á síðustu árum hafa þó komið fram nokkrar námsleiðir sem ætlaðar eru ýmist fólki sem þegar starfar við verslunar- eða skrifstofustörf, eða hefur hug á að leggja þau fyrir sig. Í verslunargreinum standa áhugasömum þrjár leiðir til boða: Starfsnám þjónustugreina – verslunarbraut er tveggja ára nám í framhaldsskóla auk 10 vikna starfsþjálfunar, verslunarfagnám er í boði hjá símenntunarmiðstöðvunum og er ætlað starfandi verslunarfólki og verslunarstjóranám við Háskólann á Bifröst er einnig ætlað starfandi verslunarfólki.

Í skrifstofugreinum er boðið upp á Starfsnám þjónustugreina – skrifstofubraut, og Skrifstofubraut I og II, hvorutveggja á framhaldsskólastigi og Skrifstofuskólann á vegum símenntunarmiðstöðvanna.

Auk þessa bjóða ýmsir einkaaðilar upp á lengri og styttri námskeið tengd verslunar- og skrifstofugreinum.

Verður hér stuttlega gerð grein fyrir hverri námsleið fyrir sig

Starfsnám þjónustugreina; skrifstofubraut og verslunarbraut

Tveggja ára bóklegt nám á framhaldsskólastigi auk tíu vikna starfsnáms sem fer fram annað hvort á skrifstofu eða í verslun, eftir því hvora námsbrautina nemandinn hefur valið. Námskráin var unnin að frumkvæði Starfsgreinarráðs skrifstofu- og verslunargreina og staðfest af menntamálaráðuneytinu árið 2007. Námskráin er hluti aðalnámskrár framhaldsskóla og geta nemendur haldið áfram námi á öðrum brautum og lokið stúdentsprófi standi hugur þeirra til þess. Allir nemendur taka sameiginlegan grunn, en velja síðan milli verslunar- eða skrifstofubrautar.

Engar forkröfur eru gerðar til nemenda.

Verslunarfagnám

Þriggja anna nám fyrir almennt starfsfólk verslana. Í verslunarfagnáminu er samþætt fræðsla og starfsþjálfun með það að markmiði að efla almenna færni og fagþekkingu starfsmanna sem skili sér sem fyrst í hæfara starfsfólki og bættum vinnubrögðum. Námstímanum, sem er alls 680 klst., er skipt til helminga milli vinnustaðar starfsmannsins og skóla. Til að fylgja eftir vinnustaðaðþjálfuninni leggur fyrirtækið til sérs-takan starfsþjálfu sem er nemandanum innan handar við lausn ýmissa verkefna og skapar tengsl milli ólíkra deilda og sviða innan fyrirtækisins.

Áhersla er á að nemendur tileinki sér viðeigandi starfsfærni sem nýtist þeim í starfi og miðli þekkingu áfram til starfsfélaga. Með því er verið að ná til baka þeim beina og óbeina kostnaði sem fellur á fyrirtækin og skapa sveigjanleika svo bregðast megi við kröfum verslunarinnar um gagnsemi af náminu.

Nemendur þurfa að hafa a.m.k. sex mánaða starfsreynslu og vera starfandi í verslun.

Diplómanám í verslunarstjórnun

Við Háskólann á Bifröst er tveggja ára starfstengt fjarnám og hentar því fólki um land allt. Markmið námsins er að auka hæfni og þekkingu starfsfólks sem vinnur við verslun og þjónustu. Að námi loknu útskrifast nemendur með diplómapróf í verslunarstjórnun. Námið skiptist í bóklegan hluta, sem fram fer á fjarnámsvef skólans, og verklegan hluta, sem stundaður er á viðkomandi vinnustað. Bóklegi hlutinn byggist upp á fyrirlesturum sem nemendur geta hlustað á í tölvu hvenær sem þeim hentar og einnig hlaðið niður í Ipod. Gera má ráð fyrir að nemendur þurfi að verja u.þ.b. 12 klst. á viku í fjarnámið við að hlusta á fyrirlestra og leysa verkefni. Einnig munu nemendur verja 2–3 helgum á hverri önn við verkefnavinnu á Bifröst og er bæði gisting og fæði á vinnuhelgum innifalið í skólagjöldum. Forsenda þess að hefja nám er að viðkomandi hafi náð 18 ára aldri, búi yfir a.m.k. eins árs reynslu af verslunarstörfum og hafi gert námssamning við verslun.

Skrifstofubraut I og II

Er kennd við Menntaskólann í Kópavogi og geta nemendur valið milli staðnáms og fjarnáms. Skrifstofubraut er mjög hagnýtt tveggja anna nám. Meginmarkmið þess er að veita nemendum víðtæka en almenna þekkingu í þeim greinum sem nýtast best við vinnu á skrifstofu.

Inntökuskilyrði er grunnskólapróf. Í lokin vinna nemendur að raunhæfu verkefni.

Þá býður skólinn einnig upp á nám í skrifstofugreinum á ensku fyrir fólk sem ekki hefur íslensku sem móðurmál. Inntökuskilyrði er að umsækjendur séu orðnir 20 ára.

Skrifstofuskólinn

er 240 kennslustunda nám og ætlaður þeim sem vinna almenn skrifstofustörf eða þeim sem hafa hug á því að skipta um starfsvettvang. Skrifstofuskólinn er ætlaður fólki á vinnumarkaði sem er 20 ára eða eldra og hefur stutta formlega skólagöngu að baki. Tilgangur námsleiðarinnar er að auka sjálfstraust námsmanna til að takast á við almenn skrifstofustörf og stuðla að jákvæðu viðhorfi þeirra til áframhaldandi náms. Í náminu er lögð áhersla á að námsmenn læri að læra, efli sjálfstraust sitt og lífsleikni. Námsaðferðir eru aðallega byggðar á hagnýtum viðfangsefnum sem auðvelt er að yfirfæra á almenn skrifstofustörf.

2.4 Ferðaþjónusta

Alls svöruðu 48 einstaklingar könnuninni frá tveimur fyrirtækjum í ferðaþjónustu. Yfirmenn þeirra starfa sem skoðuð voru skilgreindu samtals tólf hæfnisþætti sem þá mikilvægustu. Fimm þeirra voru skilgreindir mikilvægir fyrir bæði stjórnendalögin, auk þess voru fjórir hæfnisþættir eingöngu skilgreindir mikilvægir fyrir efra stjórnendalagið og þrír fyrir það neðra. (sjá töflu hér til hliðar).

Tveir hæfnisþættir falla undir faglega hæfni, fjórir undir stjórnunarlega hæfni og sex undir persónulega færni. Af þeim hæfnisþáttum sem eingöngu voru skilgreindir mikilvægir fyrir stjórnendur á neðra stjórnendalagi fellur enginn undir stjórnunarlega hæfni.

Af þessu sést að sex af tólf mikilvægustu hæfnisþáttum eru á sviði persónulegrar hæfni. Það bendir til að áherslan í starfi reyni fyrst og fremst á þá hæfnisþætti.

Meðaleinkunn allra hæfnisþátta er 3,9 sem er á aðgerðabili. Miðað við að styrkleikabil byrjar ekki fyrr en við einkunnina 4,2 og hér er verið að skoða mikilvægustu hæfnisþættina má álykta að almennt þarf að huga betur að þjálfun og fræðslu til þeirra sem eru í lægstu stjórnunarstöðum. Þeir sem sinna þessum störfum eru oftast ekki í nánnum samskiptum við viðskiptavinum og því mikilvægt að þeir geti brugðist við af fagmennsku og ákveðni, en einnig miðlað reynslu sinni til samstarfsmanna, undirmanna og yfirmanna.

Athygli vekur að af þeim hæfnisþáttum sem eru sameiginlegir báðum stjórnunarstigum er einungis einn sem nær einkunn á styrkleikabili, en það er *ákvarðanataka og frumkvæði*. Tveir hæfnisþættir lenda í aðgerðabili: *frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun* og *lærdómur og rannsóknir*, en þeir sem eftir eru lenda allir í aðgerðabili.

Af þeim hæfnisþáttum sem einungis voru valdir af efra stjórnendalagi fær hæfnisþátturinn *forysta og stjórnun* meðaleinkunn á aðgerðabili (3,6).

Við mat á raunverulegri getu starfsmanna er miðað við það að meðaltalseinkunnir í sjálfsmati séu á þessu bili:

- **Aðgerðabil (þarf aðgerða við til að lagfæra): 1 – 3,69**
- **Starfshæft bil (er viðunandi en þyrfti að bæta): 3,7 – 4,19**
- **Styrkleikabil (óskastaða fyrirtækisins): 4,2 - 5**

Hæfnipættir ferðaþjónustu

Valdir af báðum stjórnendalögum

- Ákvarðanatáka og frumkvæði (S)
- (Sjálfsmat: 4,1. Mat yfirmanns: 4,2)
- Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun (S)
- (Sjálfsmat: 3,8. Mat yfirmanns: 3,4)
- Lærdómur og rannsóknir (F)
- (Sjálfsmat: 3,8. Mat yfirmanns: 3,4)
- Samvinna (P)
- (Sjálfsmat: 3,9. Mat yfirmanns: 4,0)
- Tengslamyndun (P)
- (Sjálfsmat: 3,6. Mat yfirmanns: 4,2)

Eingöngu valdir af efra stjórnendalagi

- Forysta og stjórnun (S)
- (Sjálfsmat: 3,8. Mat yfirmanns: 3,4)
- Frumleiki og sköpun (P)
- (Sjálfsmat: 3,3. Mat yfirmanns: 4,4)
- Siðferði og gildi (P)
- (Sjálfsmat: 4,3. Mat yfirmanns: 3,9)
- Skipulag og áætlanir (S)
- (Sjálfsmat: 3,7. Mat yfirmanns: 4,3)

Eingöngu valdir af neðra stjórnendalagi

- Álags- og streituþol (P)
- (Sjálfsmat: 3,8. Mat yfirmanns: 3,8)
- Fylgir fyrirmælum og verklagsreglum (P)
- (Sjálfsmat: 4,4. Mat yfirmanns: 4,3)
- Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina (F)
- (Sjálfsmat: 4,1. Mat yfirmanns: 4,1)

Tölugildi = meðaleinkunn

F = Fagleg hæfni

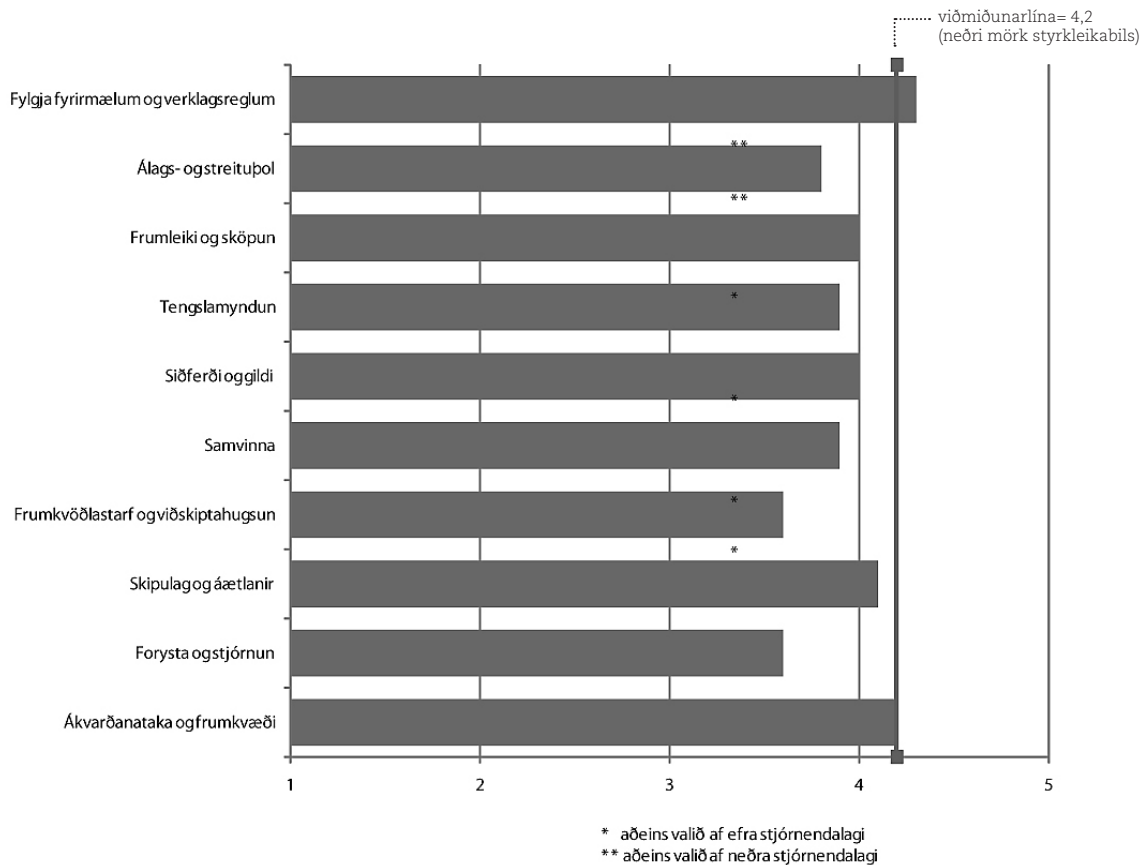
P = Persónuleg hæfni

S = Stjórnunarleg hæfni

Aðgerðabil: 1,0 – 3,69

Starfhæft bil: 3,7 – 4,19

Styrkleikabil: 4,2 – 5,0



2.4.1 Styrkleikabil

Tveir hæfnisþættir voru metnir á styrkleikabili hjá ferðþjónustufyrirtækjum, sem felur í sér að sú hæfni sé í góðu horfi meðal starfsmanna. Þar er um að ræða þá hæfni að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum auk ákvarðanatöku og frumkvæðis.

Tafla 9

Hæfnisþættir ferðþjónustu á styrkleikabili

Hæfnisþáttur	Meðaleinkunn*
Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,3
Ákvarðanataka og frumkvæði	4,2

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Fylgir fyrirmælum og verklagsreglum

Þessum hæfnisþætti er talið vera best framfylgt í þeim ferðþjónustufyrirtækjum sem rannsökuð voru. Bæði stjórnendur og aðrir starfsmenn gáfu einstökum færniþáttum háar einkunnir. Þar kemur m.a. fram að starfsmenn fylgi vel leiðbeiningum og vinnureglum, haldi sig við tímasetningar og sýni vinnustaðnum hollustu. Greinilegt er á þessu að mikill agi er á vinnustöðunum og virðist sem framkvæmd sé í föstum skorðum. Allir færniþættirnir eru á styrkleikabili og enginn einn færniþáttur sem sker sig áberandi úr.

Ákvarðanataka og frumkvæði

Þegar skoðaðar eru heildarniðurstöður fyrir hæfnisþáttinn *ákvarðanataka og frumkvæði* fær hann einkunnina 4,2, sem verður að teljast góð einkunn, en þetta er annar tveggja hæfnisþátta sem fá einkunn á styrkleikabili. Mat yfirmanna og sjálfsmat starfsmanna er mjög samhljóma. Aðeins einn færniþáttur sker sig úr: *Tek(ur) óhindrað ákvarðanir, jafnvel í erfiðum málum?* en þar gefa yfirmenn einkunnina 4,1 meðan einkunn í sjálfsmati er aðeins 3,8. Það bendir til ákveðins óöryggis meðal starfsmanna í ákvarðanatöku og varðandi afleiðingar ákvarðana fyrir aðra en sjálfan sig, því starfsmenn taka almennt ábyrgð á verkum.

2.4.2 Starfshæft bil

Af þeim 12 hæfnisþáttum sem taldir voru mikilvægastir meðal ferðaþjónustufyrirtækja voru sjö metnir á starfshæfu bili innan fyrirtækjanna. Eins og kemur fram í töflunni hér að neðan eru þeir af misjöfnum toga og tengjast bæði samskiptum við viðskiptavini og innri samskiptum á vinnustað.

Tafla 10

Hæfnisþættir ferðaþjónustu á starfshæfu bili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,1
Skipulag og áætlanir	4,1
Siðferði og gildi	4,0
Frumleiki og sköpun	4,0
Samvinna	3,9
Tengslamyndun	3,9
Álags- og streituþol	3,8

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn starfshæfs bils er 3,8 - 4,1

Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina

Þessi þáttur var einungis skilgreindur mikilvægur fyrir neðra stjórnendalag ferðaþjónustufyrirtækja og vekur það athygli að það að mæta þörfum og væntingum viðskiptavina ferðaþjónustunnar er valinn einn af mikilvægustu hæfnisþáttunum hjá þeim sem eru í efra stjórnendalagi ferðaþjónustunnar. Þrátt fyrir það er meðaleinkunn þáttarins vel viðunandi fyrir fyrirtækin bæði í mati yfirmanna og í sjálfsmati starfsmanna og munar mjög litlu þar á. Báðir hópar eru sammála um að styrkur þeirra liggja í áherslu á þarfir og ánægju viðskiptavina, en helsti veikleikinn er að ná tilsettum markmiðum verkefna.

Skipulag og áætlanir

Stjórnendur meta færni starfsmanna almennt mikla og í flestum tilvikum á styrkleikabili. Sjálfsmat starfsmanna er lægra og sérstaklega virðist sem þeim þyki vanta upp á færni sína í tímastjórnun, en einkunn þar er á aðgerðabili og þarf að styrkja þann þátt.

Siðferði og gildi

Siðferði og gildi eru taldir mikilvægir hæfnisþættir hjá starfsmönnum

ferðapjónustufyrirtækja. Þessi þáttur nær meðal annars til samfélagslegrar ábyrgðar á umhverfismálum og jafnréttis kynjanna. Samkvæmt matinu telja starfsmenn sig sýna mikil heilindi í verki og að þeir tali fyrir jöfnum tækifærum kynjanna og fjölbreytileika á vinnustaðnum. Þeir eru þó á því að þeir geri ekki mikið af því að hvetja fyrirtækið til að sýna samfélagslega- og umhverfislega ábyrgð. Það er aftur á móti nokkuð athyglisvert þar sem ferðapjónustan hefur lagt mikla áherslu á þennan þátt í kynningu á starfsemi sinni.

Frumleiki og sköpun

Yfirmenn telja að þessum hæfnisþætti sé vel sinnt og gefa hæstu einkunn allra færniþátta sem valdir voru í könnuninni eða 4,4 að meðaltali. Benda þeir á að starfsmenn komi fram með nýjar hugmyndir eða sjónarhorn og leiti tækifæra til að gera vinnustaðinn betri. Einkunnin úr sjálfsmatinu er aftur á móti ein lægsta einkunn sem sést í könnuninni. Í öllum tilvikum meta starfsmenn færni sína á aðgerðabili, eða undir 3,7. Af þessu mætti draga þá ályktun að hóparnir leggi ólíkan skilning í hvað færniþættirnir fela í sér eða að tengslin milli stjórnenda og starfsmanna séu ekki nógu góð. Hvort heldur sem er telja starfsmenn nauðsynlegt að þessi þáttur verði styrktur.

Samvinna

Hæfniþátturinn *samvinna* fær heildareinkunnina 3,9 sem er á starfhæfu bili. Samvinnan felst meðal annars í að aðlagast hópnum og byggja upp liðsanda auk þess að taka eftir og virða framlag annarra. Sérstaklega eru yfirmenn á því að þessir þættir séu mikilvægir. Veikasti færniþátturinn bæði að mati yfirmanna og starfsmannanna sjálfrá lýtur að því að gera sér grein fyrir eigin styrkleikum og veikleikum og eru starfsmenn og yfirmenn þá sammála um að þar sé ekki mikill styrkleiki hjá starfsmönnum.

Tengslamyndun

Heildareinkunn fyrir hæfnisþáttinn *tengslamyndun* er 3,9. Áberandi er að yfirmenn gefa þessum hæfnisþætti talsvert hærra einkunn en kemur út úr sjálfsmatinu eða 4,2 móti 3,6. Mestur munur milli einkunnargjafar einstakra færniþátta er þegar spurt er hvort byggt sé upp víðtækt og áhrifaríkt tengslanet innan fyrirtækisins sem utan. Yfirmenn telja að þessi hæfnisþáttur sé í mjög góðu lagi en starfsmenn eru langt í frá sammála og ljóst að þennan þátt þarf að styrkja verulega meðal undirmanna. Þó eru báðir hóparnir sammála um að vinnu við lausn ágreiningsmála sé ábótavant. Báðir matshópar eru sammála um að starfsmenn eigi almennt mjög gott með samskipti sín á milli, hvar sem er innan fyrirtækisins og virðist það benda til að samskipti séu opin og óformleg.

Álags- og streituþol

Almennt gildir að stjórnendur og aðrir starfsmenn hafa mjög svipaða sýn á einstaka færniþætti er lúta að álagi og streituþoli. Sterkasti einstaki þátturinn er viðhorf starfsmanna og stjórnenda til vinnunnar, sem er mjög jákvætt og bendir til að störf í ferðaþjónustu séu skemmtileg. Aftur á móti mætti gæta betur að jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Álag virðist vera mikið á starfsfólki í ferðaþjónustu því báðir hópar þátttakenda draga fram að erfitt geti verið að hafa hemil á tilfinningum sínum við erfiðar aðstæður og að gagnrýni geti tekið á.

2.4.3 Aðgerðabil

Þrír þeirra hæfnisþátta sem fulltrúar ferðaþjónustufyrirtækja töldu að þyrftu að vera til staðar í fyrirtækjum þeirra voru metnir á aðgerðabili. Það felur í sér að aðgerða er þörf til að bæta úr þeim. Þegar þessir þættir eru skoðaðir sameiginlega má ætla að skortur sé á innra þróunarstarfi í fyrirtækjunum.

Tafla 11

Hæfnisþættir ferðaþjónustu á aðgerðabili	
Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Lærdómur og rannsóknir	3,6
Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun	3,6
Forysta og stjórnun	3,6

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Lærdómur og rannsóknir

Hæfnisþátturinn *lærdómur og rannsóknir* var ekki valinn sem einn mikilvægasti hæfnisþátturinn í öðrum þjónustufyrirtækjum en ferðaþjónustunna. Þessum þætti virðist samt ekki vera vel sinnt innan fyrirtækjanna ef marka má einkunnagjöfina. Heildareinkunn er mjög lág, eða 3,6 sem staðsetur þáttinn á aðgerðabili. Aftur á móti má draga þá ályktun að fyrst yfirmenn velja þennan þátt sem einn af mikilvægustu hæfnisþáttunum, en gefa um leið einstökum færniþáttum mjög lága einkunn, þá sé þetta hæfnisþáttur sem mikilvægt sé að styrkja. Sterkustu færniþættirnir að mati yfirmanna eru að starfsmenn styðjast við yfirgripsmiklar upplýsingar við ákvarðanatökur og eru fljótir að skilja nýjar upplýsingar. Starfsmenn eru sammála þessu og telja sig jafnframt læra mjög vel af reynslu og mistökum og leita eftir endurgjöf. Þessari síðustu fullyrðingu eru yfirmenn aftur á móti gjörsamlega ósammála. Í flestum þáttum er sjálfsmat starfsmanna hærra en mat yfirmanna og getur munað talsverðu þar á. Út frá einkunn yfirmanna og heildareinkunn þáttarins er ljóst að styrkja þarf þennan þátt verulega.

Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun

Þessi hæfnipáttur er einn þriggja sem fá lægstu heildareinkunn, 3.6. Þegar skoðaðar eru þær spurningar sem liggja að baki sést að almennt telja yfirmenn að skorti á færni til að fylgjast með samkeppnisaðilum og markaðsþróun (einkunn 3.0), og að þar af leiðandi komi undirmenn ekki nægilega vel auga á ný viðskiptataækifæri fyrir fyrirtækið (einkunn 3,1). Þá telja yfirmenn að vanti uppá skilning á fjármálum hjá undirmönnum, en undirmenn eru ekki alveg sammála því og telja sig hafa þökkalegan skilning á þeim (4,1). Aftur á móti eru báðir hópar almennt sammála um að hugsað sé um kostnað og honum stýrt út frá hagnaði, tapi og virðisaukningu. Hér þarf því að efla skilning undirmanna á samkeppni og markaðsþróun og hvar og hvernig koma má auga á ný viðskiptataækifæri. Eins þarf að efla þekkingu þeirra á fjármálum almennt.

Forysta og stjórnun

Meðaleinkunn þessa hæfnisþáttar er mjög lág, eða 3,6. Þessi einkunn þýðir að stjórnendur þurfa að grípa til aðgerða til að styrkja hann. Einkum eru það einkunnir yfirmanna sem orsaka þessa lélegu einkunn þáttarins, en meðaleinkunn þeirra er einungis 3,4 og eina spurningin sem fær einkunn á starfhæfu bili er hvort viðkomandi útdeili verkefnum á sanngjarnan hátt. Aðrar spurningar fá allar einkunn á aðgerðabili. Þegar spurningarnar sem liggja þar að baki eru skoðaðar kemur í ljós að yfirmenn gefa þar að jafnaði lægri einkunn en kemur út úr sjálfsmatinu. Talsvert vantar upp á að yfirmenn telji undirmenn sína færa um að gefa skýr fyrirmæli og eins að laða til sín hæfileikaríkt fólk. Yfirmenn telja þó að starfsmenn þeirra séu sanngjarnir þegar kemur að því að deila út verkefnum á viðeigandi hátt.

2.4.4 Niðurstöður greiningar á hæfnisþáttum í ferðaþjónustu

Flestir hæfnisþættir sem talið er að starfsmenn ferðaþjónustufyrirtækja þurfi að búa yfir falla undir persónulega hæfni líkt og í öðrum þjónustugreinum sem rannsóknin náði til, eða sex af þeim tólf þáttum sem valdir voru. Þá falla fjórir undir stjórnunarlega hæfni og tveir undir faglega hæfni. Vissulega skarast margir þessara hæfnisþátta, en engu að síður sýnir þessi niðurstaða að starfsfræðsla og þjálfun ætti einna helst að beinast að persónulegum hæfnisþáttum.

Persónuleg hæfni

Af þeim tólf hæfnisþáttum sem taldir eru mikilvægastir eru sex á sviði persónulegrar hæfni. Hæfnisþátturinn *fylgir fyrirmælum og verklagsreglum* fær hæstu einkunn (4.3). Aðrir hæfnisþættir eru á starfshæfu bili, þ.e. með heildareinkunn er á bilinu 3,7-4,19. Ástæða er til að viðhalda eða styrkja þá þætti sem eru á starfshæfu bili. Þar er meðal annars um að ræða þjálfun í að vinna undir álagi, samvinnu innávið og að efla tengsl útávið.

Stjórnunarleg hæfni

Af tólf hæfnisþáttum sem ferðaþjónustan telur mikilvægasta eru fjórir sem lúta að stjórnunarlegri hæfni. Þessir hæfnisþættir eru: *Ákvarðanataka og frumkvæði, forysta og stjórnun, frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun og skipulag og áætlanir*. Tveir þáttanna erueingöngu skilgreindir mikilvægir fyrir efra stjórnendalagið: *Forysta og stjórnun* og *skipulag og áætlanir*, en hinir tveir þykja mikilvægir fyrir bæði stjórnendalög.

Fagleg hæfni

Ekki virðist reyna mikið á faglega hæfni stjórnenda á lægsta stjórnendastigi í ferðaþjónustu, því af tólf hæfnisþáttum sem valdir voru, eru einungis tveir sem falla undir faglega hæfni. Annar þeirra metur færni til að safna, nýta og miðla þekkingu og upplýsingum, en hinn hæfnisþátturinn metur færmina við að mæta þörfum og væntingum viðskiptavina. Talsvert virðist skorta á að starfsmenn nýti sér upplýsingar til að bæta starf sitt, en á móti kemur að þeir telja sig vera vel meðvitaða um þarfir og væntingar viðskiptavinarins og leggja áherslu á að mæta þeim. Styrkja þarf starfsmenn í hvernig læra má af mistökum og nýta sér það til að ná betri árangri.

Flokkun á hæfnisþáttum					
Ferðaþjónusta – meðaltal einkunna allra þátttakenda					
Fagleg hæfni		Persónuleg hæfni		Stjórnunarleg hæfni	
Lærdómur og rannsóknir	3,6	Samvinna	3,9	Ákvarðanataka og frumkv.	4,2
Mætir þörf. og vænt.viðskv.	4,1	Siðferði og gildi	4,0	Forysta og stjórnun	3,6
		Tengslamyndun	3,9	Skipulag og áætlanir	4,1
		Frumleiki og sköpun	4,0	Frumkvöðlast. og viðsk. hugs.	3,6
		Álags- og streituþol	3,8		
		Fylgja fyrirm. og verkl.r.	4,3		
Meðaltal	3,9	Meðaltal	4,0	Meðaltal	3,9

2.4.5 Færni í ferðaþjónustu – Nýtt grunnám í ferðaþjónustu

Höfundar þessa kafla eru **María Guðmundsdóttir** upplýsinga- og fræðslufulltrúi Samtaka ferðaþjónustunnar, SAF, og Skúli Thoroddsen, framkvæmdastjóri Starfsgreinasambands Íslands, SGS.

Í kjölfar þarfagreiningar sem Samtök ferðaþjónustunnar (SAF) höfðu forgöngu um að láta vinna á árinu 2005 hófst samstarf SAF og Starfsgreinasambandsins (SGS) um að skipuleggja og hrinda úr vör starfsmenntun í þágu atvinnugreinarinnar árið 2006. Þarfagreiningin var unnin af HRM Rannsóknnum og ráðgjöf í samstarfi við Starfsgreinaráð um náttúrunýtingu, Starfsafl, Landsmennt og Starfsmenntasjóð verslunar- og skrifstofufólks og með styrk frá Starfsmenntasjóði félagsmálaráðuneytisins og menntamálaráðuneyti. Það var mat bæði stjórnenda í ferðaþjónustu og starfsmanna að brýn þörf væri fyrir aukna menntun í greininni. Grunnmenntun er bágborin og óskipulögð en atvinnugreinin kallar á starfsnám, sérhæft nám, símenntun og alþjóðleg tengsl til að geta þróast faglega sem gæðaþjónusta. Í því sambandi er mikilvægt að allir hagsmunaaðilar á sviði ferðaþjónustu leggist á eitt til að auka samkeppnishæfi greinarinnar og hæfni starfsmanna. Styrkja þarf grunnstoðir greinarinnar á sviði fræðslu og menntunar og átti það ekki síst við um allan þann fjölda starfsmanna með litla formlega menntun á veitinga- og gistihúsum, í hvers konar ferðaþjónustu s.s. afþreyingu, hjá bílaleigum, hópbifreiðum og öðrum þjónustufyrirtækjum sem sinna ferðamönnum. Hlutfall þeirra sem minnsta formlega menntun hafa reyndist almennt vera mjög hátt eða 28-38 % en þó mismunandi eftir störfum innan greinarinnar. Einna hæst reyndist hlutfallið á veitingastöðum eða 44%.

Breitt samstarf

Til þess að ná því markmiði að efla fræðslu og nám í ferðaþjónustu, efndu SAF og SGS til sameiginlegrar umræðu með fræðsluaðilum vorið 2006 þar sem farið var í samana á skýrslunni, grunnþarfir ferðaþjónustunnar til menntunar voru skilgreindar og þeim forgangsraðað eftir þörfum. Í framhaldi af þeirri umræðu ákváðu samtökin að taka frumkvæði að „námi í ferðaþjónustu“ sem yrði skipulagt með þeim hætti að það gæti tengst námsframboði í skyldum greinum ferðaþjónustunnar. Stofnaður var vinnuhópur um gerð nýrra námsskráa í samstarfi við Fræðslumiðstöð atvinnulífsins sem ætlaðar eru þeim sem eru starfandi í eða stefna að starfi í greininni. Í hópnum áttu sæti, auk fulltrúa frá SAF og SGS og Fræðslumiðstöð atvinnulífsins, fulltrúar frá Símei og Mími, starfsmenntasjóðunum Starfsafl, Landsmennt og VR en allir þessir aðilar eru tengdir endurmenntun fólks á vinnumarkaði. Verkefnisstjórnin hófst síðan handa við samstarf að verkefninu „Færni í ferðaþjónustu“ og hannaði í fyrstu lotu nám, „þjónustugrunn“ fyrir fólk með litla formlega menntun sem starfar á veitinga- og gistihúsum og að hliðstæðri starfsemi innan ferðaþjónustunnar eða stefnir að starfi í greininni. Mjög gott samstarf um innihald og vinnu við gerð námsskráanna hefur átt sér stað innan hópsins í samvinnu við bakland SAF og SGS úr atvinnulífinu.

Styrkur frá Leonardó – Fyrirmyndarverkefni Leonardó

Við hönnun námsins var gengið út frá þörfum greinarinnar og aðstæðum starfsfólks. Mikilvægt var að skoða hvernig aðrar þjóðir hefðu skipulagt nám fyrir þennan markhóp. Verkefnisstjórnin hlaut styrk frá mannaskiptaverkefni Leonardó og skipti með sér verkum þegar farið var í námsferðir til Finnlands og Svíþjóðar 2006 og hópnun var miðlað af reynslu og þekkingu í fullorðinsfræðslu innan fagsviðs ferðaþjónustunnar. Niðurstöður heimsóknarinnar komu sér mjög vel í námskráargerðinni, en þátttakendur komu heim með nýjar hugmyndir og efni sem og sterkara tengslanet innan ferðaþjónustunnar í Evrópu. Á síðastliðnu ári var verkefnið valið **Fyrirmyndarverkefni Leonardó** en það hlaut viðurkenningu fyrir frumleika, stjórnun, árangur og niðurstöður verkefnisins.

Færni í ferðaþjónustu I og tilraunakennsla

Vorið 2007 voru fyrstu námskeiðin prufukeyrð hjá Mími símenntun í Reykjavík og hjá Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar en um var að ræða 3 x 20 kennslustundir fyrir ófaglærða starfsmenn í ferðaþjónustu. Góður rómur hefur verið gerður að náminu en tæplega 200 manns hafa nú sótt námið hjá Mími símenntun og hjá símenntunarmiðstöðvum í kringum landið. SAF gangast árlega fyrir „Degi menntunar í ferðaþjónustu“ þar sem fram hefur farið kynning á námsskránum og starfsmenntasjóðunum fyrir atvinnurekendur. Jafnframt hefur námið verið markaðssett m.a. með heimsóknum til símenntunarmiðstöðva landsins og fundað hefur verið með ferðaþjónustuaðilum á viðkomandi svæði.

Námsefnisgerð

Námsefni fyrir Færni í ferðaþjónustu I er nú tilbúið en til þess hlaust styrkur frá Starfsmenntaráði árið 2007 og jafnframt fékkst styrkur til námsefnisgerðar fyrir „Færni í ferðaþjónustu II“ árið 2009. Samið var við Mími símenntun um námsefnisgerð en námsefni vegna síðari námsskrárinnar er nú í undirbúningi. Mikilvægt er að hafa tilbúið námsefni til að tryggja sambærileg gæði námsefnis á landsvísu við kennsluna. Áhersla hefur verið lögð á nýjungar í kennslufræði í fullorðinsfræðslu við gerð námsefnis í ofangreindu námi. Áhersla hefur verið lögð á sveigjanleika í náminu, hægt er að fá námskeiðið kennt sérstaklega fyrir einstök fyrirtæki og setja má námið upp eftir hentugleikum hvað tímasetningar og lengd á hverri lotu varðar í samráði við viðkomandi fyrirtæki eða hóp fyrirtækja innan hvers svæðis.

Vísir að fagnámi

SAF og SGS leggja áherslu á að hér sé um að ræða vísi að fagnámi í greininni sem einnig beri að kenna á framhaldskólastigi, með opnar leiðir að frekari sérhæfingu. SAF og SGS beita sér þess vegna nú fyrir frekari útfærslu þessa náms og að við framkvæmd þess verði hugað að fullorðinsfræðslu og leiðum til þess að meta raunfærni starfsfólks í ferðaþjónustunni sem hefur áhuga á því að ljúka skilgreindu námi á sviðinu.

Næstu skref

Með breyttum framhaldsskólalögum bjóða margir framhaldsskólar upp á nám í ferðaþjónustu. Afar mikilvægt er að einingar nema í óformlegu námi skili sér alla leið inn í framhaldsskólakerfið og að þeir lendi ekki í blindgötu vegna áframhaldandi náms. SAF, SGS og Starfsgreinaráð ferðaþjónustugreina höfðu forgöngu um að haldið var málþing að Hótel Hamri fyrir á þessu ári um samstarf formlega og óformlega skólakerfisins. Í kjölfar þess hefur nú verið stofnaður faghópur en hlutverk hans er að vera sameiginlegur vettvangur atvinnulífs, formlega og óformlega skólakerfisins til að vinna að framgangi þeirra sem starfa í ferðaþjónustu með áherslu á samspil þessara tveggja kerfa.

SGS og SAF beita sér þannig fyrir því að námið verði skilgreint sem starfsnám á framhaldskólastigi, sem gefi námseiningar og samtökin vilja ganga enn lengra. Þau leggja áherslu á að nám á „ferðaþjónustubraut“ framhaldskóla verði skipulagt með þeim hætti að það geti tengst námsframboði í skyldum greinum ferðaþjónustunnar eins og matvæla- og veitinganámi og verslunar- og skrifstofugreinanámi. Auka þarf tengsl og samhengi „ferðaþjónustubrautar“ við annað nám í ferðaþjónustugreinum, bæði utan formlega skólakerfisins og innan þess, á framhaldsskólastigi og háskólastigi þannig að markmið námsins skili sér í betri gæðum og aukinni þjónustu, ef vel á að takast til, í einni framsæknustu atvinnugrein landsins. Þannig öðlist ferðaþjónustan verðugan sjálfstæðan sess sem frumatvinnugrein í menntakerfinu, þar sem hún er studd mismunandi greinum mismunandi þjónustu. Það er mál til komið og að því er unnið.

Að lokum

Ferðaþjónustan verður stöðugt mikilvægari atvinnugrein sem skapar þjóðarbúinu miklar gjaldeyristekjur og því er undirstaða fagmennsku í greininni að vel sé staðið að fræðslumálum. Harðnandi samkeppni milli þjóða um viðskiptavinum veldur því að nú sem fyrr skiptir góð grunn- og símenntun starfsfólks miklu máli því aukin fræðsla skilar ánægðari viðskiptavinum, aukinni starfsánægju og færni og um leið arðsemi fyrirtækjanna.

Tvær nýjar námsskrár

Nú hafa tvær námsskrár *Færni í ferðaþjónustu I* og *II* litið dagsins ljós en námsskrárnar voru unnar í samstarfi við Fræðslumiðstöð atvinnulífsins og voru gefnar út vorið 2007 og 2008. Fyrri námsskráin *Færni í ferðaþjónustu 1* er 60 kennslustunda nám sem skipt er í þrjár 20 kennslustunda lotur en fyrsti hluti námsins hentar sem grunnnámskeið fyrir nýliða og sumarstarfsfólk. Áherslur í náminu beinast að því að efla persónulega, faglega og almenna færni starfsmanna, jákvætt viðhorf til eigin færni og starfsgreinarinnar, að veita gæðaþjónustu og takast á við fjölbreytt úrlausnarefni í greininni. Að loknu námi er nemendum ætlað að hafa betri forsendur til að takast á við flóknari verkefni, vera sjálfstæðari í starfi og færari til að bera ábyrgð á eigin símenntun. Námið er metið til 5 eininga á framhaldsskólastigi. *Færni í ferðaþjónustu II* sem er sjálfstætt framhald fyrri námskrár er 100 kennslustunda langt en þar af eru 40 kennslustundir vinnustaðatengdar og sérhæfðar eftir mismunandi greinum innan ferðaþjónustunnar. Seinni námsskráin er metin til 9 eininga.

3. kafli

Samandregningar niðurstöður

Annars vegar var kannað hvaða hæfnisþættir þyrftu að vera til staðar í fjórum tegundum þjónustufyrirtækja: smásöluverslun, flutningafyrirtækjum, tryggingafyrirtækjum og ferðaþjónustu. Hins vegar að hve miklu leyti þessum hæfnisþáttum væri fullnægt í fyrirtækjum í þessum sömu starfsgreinum. Niðurstöðurnar má því skoða á tvo vegu, annars vegar hvaða hæfni er skilgreind mikilvægust í viðkomandi störfum og hins vegar hversu góðri hæfni þeir sem störfunum sinna búa yfir. Þátttakendur í könnuninni voru millistjórnendur í mismunandi stjórnunarlögum innan fyrirtækjanna. Hæfnisþættirnir sem valdir voru og metnir varða því fyrst og fremst millistjórnendur en segja um leið til um þá hæfni sem þarf til að fá framgang í starfi innan fyrirtækjanna.

Í töflunni hér að neðan má sjá hvaða hæfnisþættir voru skilgreindir mikilvægir og hvernig frammistaða starfsmanna í störfunum var metin á sömu þáttum. Í töflunni er merkt við þá hæfnisþætti sem valdir voru í hverjum flokki. Tölurnar í reitunum sýna meðaleinkunn úr samanlögðu mati stjórnenda og sjálfsmati starfsmanna á því hver hæfnisstaðan er innan fyrirtækjanna (einkunnir á skalanum frá 1 – 5).

Hæfnisþættir	Smásala	Ferða- þjónusta	Flutninga- starfsemi	Trygginga- starfsemi	Meðal- tal
Persónuleg hæfni					
Aðlögun og viðbrögð við breytingum				4,3	4,3
Álags- og streituþol	4,0	3,8	3,9		3,9
Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,4	4,3	4,1	4,3	4,3
Samvinna	3,8	3,9	3,8	3,9	3,8
Siðferði og gildi	4,0	4,0	3,7		3,9
Tengslamyndun	3,6	3,9	3,8	4,2	4,0
Fagleg hæfni					
Beiting sérfræðikunnáttu			3,7	3,9	3,8
Frumleiki og sköpun	3,6	4,0		3,5	3,7
Lærdómur og rannsóknir		3,6			3,6
Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,1	4,1	3,7	4,0	4,0
Stjórnunarleg hæfni					
Ákvarðanatataka og frumkvæði	3,9	4,2	3,7	4,1	4,0
Forysta og stjórnun	3,6	3,6	3,6	3,9	3,7
Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun		3,6	3,6	4,1	3,8
Mótun stefnu og hugmyndavinna				3,3	3,3
Skipulag og áætlanir		4,1	3,7		3,9
Samtals fjöldi hæfnisþátta	9	12	11	11	

Eftirtaldir hæfnisþættir voru skilgreindir mikilvægir í öllum fjórum flokkum þjónustufyrirtækjanna sem rannsökuð voru, þ.e. smásöluverslun, ferðaþjónusta, flutningaþjónusta og tryggingafélögum:

- **Starfsmenn fylgi fyrirmælum og verklagsreglum**
- **Eigi auðvelt með að mynda tengsl innan og utan fyrirtækisins**
- **Mæti þörfum og væntingum viðskiptavina**
- **Hafi hæfni til ákvarðanatöku og frumkvæðis**
- **Hafi til að bera forystu- og stjórnunarhæfileika**
- **Eigi auðvelt með samstarf og samvinnu**

Nám sem miðar að því að undirbúa fólk til þjónustustarfa almennt þarf því að innhalda þessi atriði.

Það vekur athygli að af þessum sameiginlegu þáttum virðist helst þörf á að bæta hæfni í samvinnu og stjórnun og forystu. Hins vegar virðast starfsmennirnir almennt vera góðir í að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum. Þetta styður þá tilgátu að þeir sem eru í þessum störfum hafi í mörgum tilvikum verið góðir almennir starfsmenn sem fylgja verklags- og vinnureglum og þeim hafi því verið falin stjórnunarleg ábyrgð. Sú ábyrgð krefst færni í stjórnunarlegum og samskiptalegum þáttum sem nauðsynlegt er að veita þjálfun í. Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um að það skorti á þjálfun í þessum þáttum.

Flestir hæfnisþættir sem nefndir eru falla undir persónulega hæfni (6 hæfnisþættir), þá stjórnunarlega hæfni (5 hæfnisþættir) og að lokum faglega hæfni (4 hæfnisþættir). Þessar niðurstöður undirstrika mikilvægi þess að huga að persónulegri hæfni í námi þeirra sem hyggja á starfsframa í þjónustugreinum. Vægi stjórnunarlegra hæfnisþátta skýrist af því að þau störf sem skoðuð voru fela í sér stjórnunarlega ábyrgð. Það að faglegir hæfnisþættir eru fæstir í mikilvægisflokkuninni skýrist væntanlega af því að störf sem skoðuð voru fela í sér stjórnunarlega ábyrgð og því reynir á stjórnunarlega- og persónulega hæfni í ríkari mæli en faglega. Starfsmönnum sem sinna þjónustustörfum í langan tíma og vinnuveitendur vilja halda í störfum er væntanlega oftast en ekki falin einhver stjórnunarleg ábyrgð. Mikilvægt er að huga að námi og þjálfun fyrir þennan hóp því framganga hans í starfi hefur mikil áhrif á gæði þjónustu og starfsánægju. Það er mat skýrsluhöfunda að leggja þurfi mikla áherslu á þjálfun í persónulegum hæfnisþáttum í hinu formlega skólakerfi og faglegir stjórnunarþættir eigi frekar heima í hinu óformlega skólakerfi eða innan fyrirtækjanna.

Persónuleg hæfni

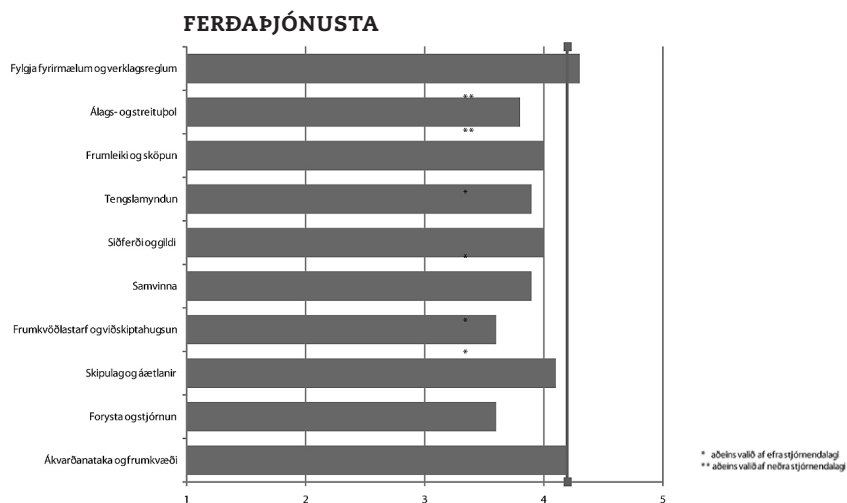
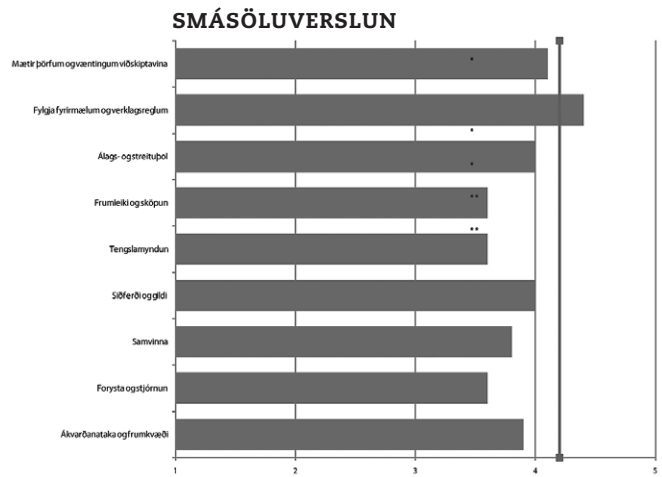
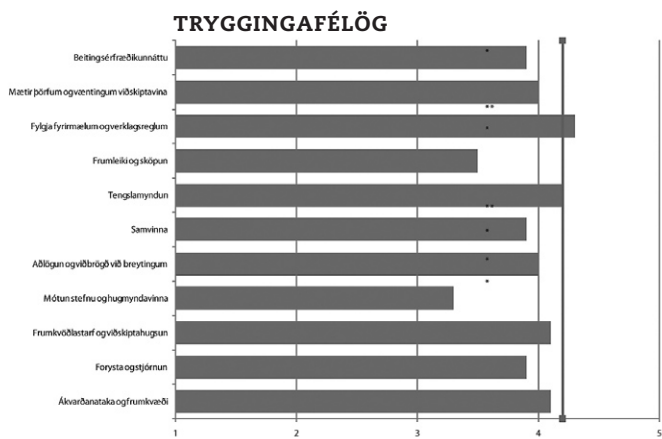
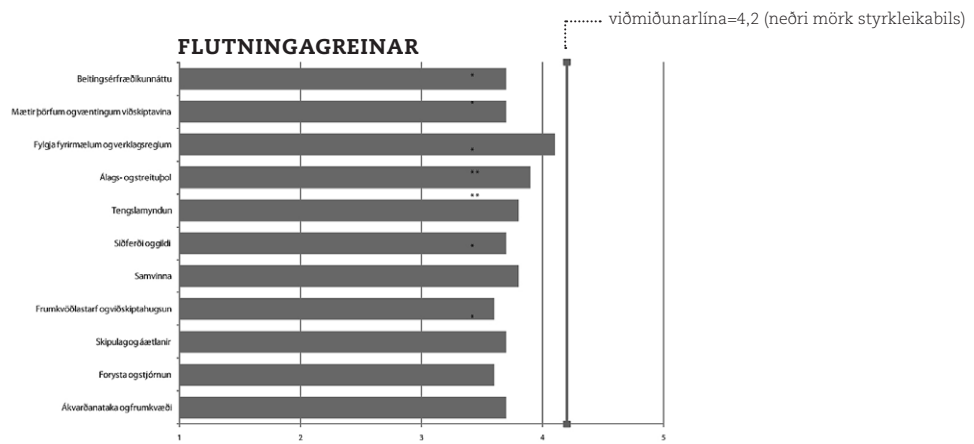
Af sex hæfnisþáttum sem skilgreindir eru í persónulegri hæfni eru vísbendingar um að staðan sé góð á tveimur en á hinum fjórum þurfi að efla hæfni. Í þjónustustörfum reynir mikið á samskipti, færni í tengslamyndun, samvinnu og að vinna undir álagi. Mikilvægi þessara þátta eykst hafi fólk stjórnunarlega ábyrgð. Því er afar mikilvægt að starfsmenn þjónustufyrirtækja fái þjálfun í persónulegri hæfni. Grunnur að því að farnast vel á þessum þáttum er sjálfstraust. Kennsla og þjálfun í sjálfsstyrkingu hefur reynst afar vel í fullorðinsfræðslu fyrir verslunarfólk og aðra hópa sem stunda þjónustustörf. Tengja þyrfti slíkt nám við verkefni sem auka færni í samskiptum og samvinnu. Námið þyrfti að innihalda kennslu í aðferðum við að skipuleggja tengslamyndun innan og utan fyrirtækis og þjálfun í að takast á við samskiptamál við erfiðar aðstæður. Einnig er í þessu samhengi mikilvægt að kenna siðfræði og tengd efni. Mikilvægur þáttur í því er til dæmis samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja.

Stjórnunarleg hæfni

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um að efla þurfi alla þá hæfnisþætti sem falla undir stjórnunarlega hæfni. Enginn hæfnisþáttur er á skilgreindu styrkleikabili. Samkvæmt rannsókninni er sameiginlegt öllum starfaflokkum sem skoðaðir voru að ákvarðanataka og frumkvæði ásamt forystu og stjórnun sé mikilvægt fyrir viðkomandi störf. Það má því leiða að því líkur að fólki sé falin stjórnunarábyrgð án þess að nægjanlegur stuðningur sé til að efla nauðsynlega færni á því sviði. Töluvert framboð er af þjálfun á þessu sviði sem bæði er kennt í skólum og á vinnustöðum. Í starfsnámi fyrir þjónustugreinar er afar mikilvægt að hafa stjórnunar- og leiðtoganám.

Fagleg hæfni

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingu um að efla þurfi alla hæfnisþætti sem falla undir faglega hæfni. Sérfræðikunnátta innan þjónustugreina er mismunandi eftir einstökum atvinnugreinum. Þannig er mikilvægt að verslunarfólk hafi þekkingu á vörum sem seldar eru í versluninni, í flutningafyrirtækjum þurfa bílstjórar að hafa faglega hæfni til að aka flutningabílum, á ferðaskrifstofum þurfa starfsmenn að hafa færni í upplýsingatækni og sömuleiðis í tryggingafyrirtækjum. Sameiginlegur þáttur fyrir allar þjónustugreinar er að geta greint þarfir viðskiptavinanna og mætt þeim á faglegan hátt. Einnig er athyglisvert að fulltrúar þriggja af fjórum þjónustugreinum töldu frumleika og sköpun vera meðal mikilvægustu hæfnisþáttanna. Þessar niðurstöður gefa vísbendingar um að leggja beri áherslu á nýsköpunarhugsun og hvatningu til að þróa faglega getu fyrirtækisins áfram.



4. kafli

Staða og úrbætur

Framboð á námi í þeim þjónustugreinum sem hér eru til skoðunar hefur aukist mikið á undanförunum árum, sérstaklega innan ferðaþjónustunnar, en einnig í verslunargreinum. Er nú svo komið að talsvert mikið framboð er af námi tengt ferðaþjónustu innan framhalds- og háskólanna og hjá símenntunarmiðstöðvunum. Sérstaka athygli vekur fjölbreytt nám í ferðaþjónustu á hinum ýmsu skólastigum.

Nám fyrir starfsfólk verslunarfyrirtækja hefur einnig tekið stökk fram á við á síðustu árum. Flestir framhaldsskólar landsins bjóða upp á verslunarpróf og nokkrir þeirra bjóða upp á starfsnám á verslunarbraut og skrifstofubraut. Þá er verslunarfagnám í boði hjá símenntunarmiðstöðvunum fyrir þá sem starfa í verslunum og við Háskólann á Bifröst er í boði fjarnám í verslunarstjórnun ætlað starfsfólki og stjórnendum verslunarinnar. Þá stefnir Verzlunarskóli Íslands á að hefja fjarkennslu í verslunarstjórnun á árinu 2010.

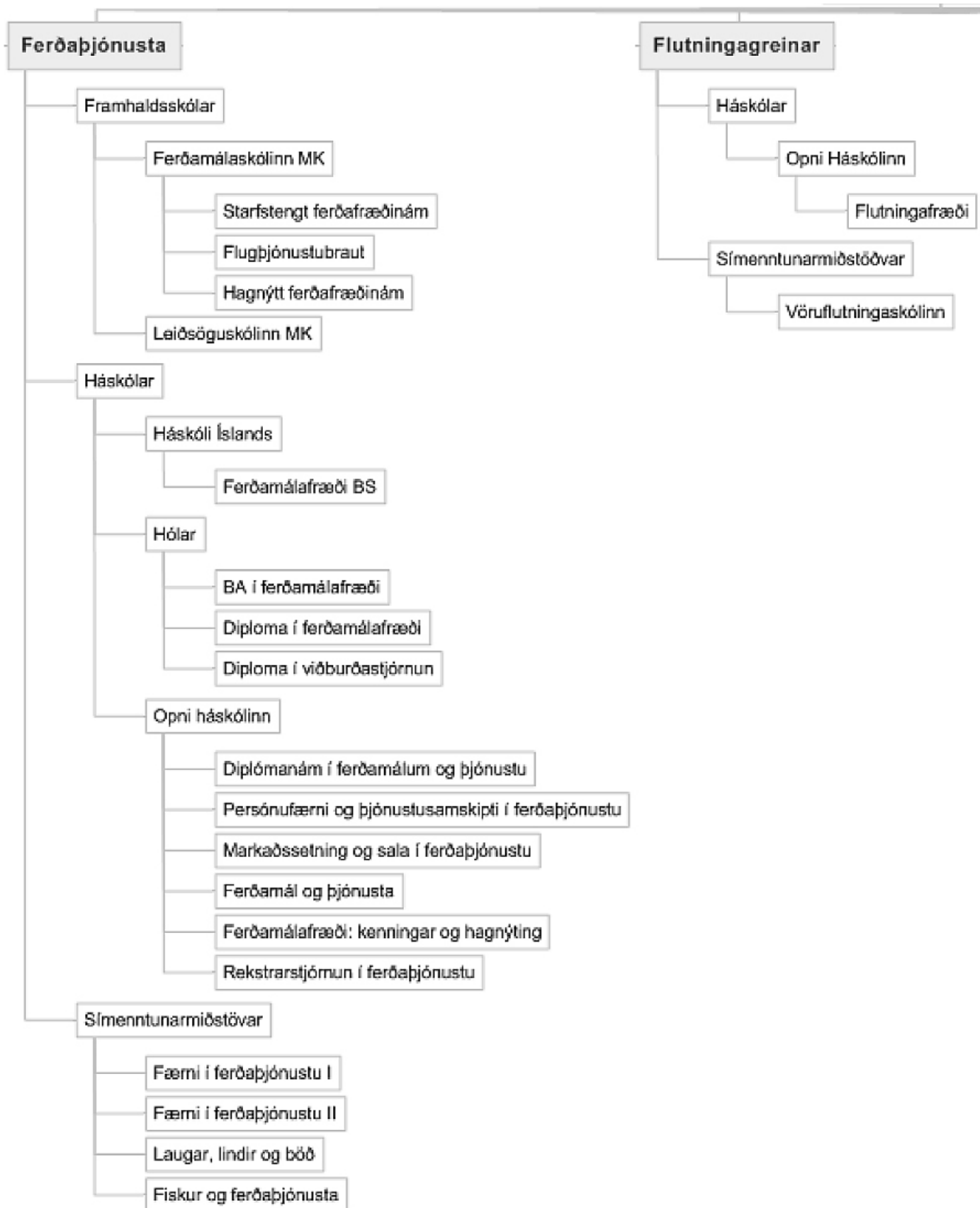
Nám í tryggingafræðum er í boði hjá Opna háskólanum, en ekkert nám fannst á öðrum skólastigum. Engar skýringar liggja fyrir hverju það sætir að ekki skuli vera meira um markvisst nám sem miðar að því að mennta fólk til starfa við þessa grein.

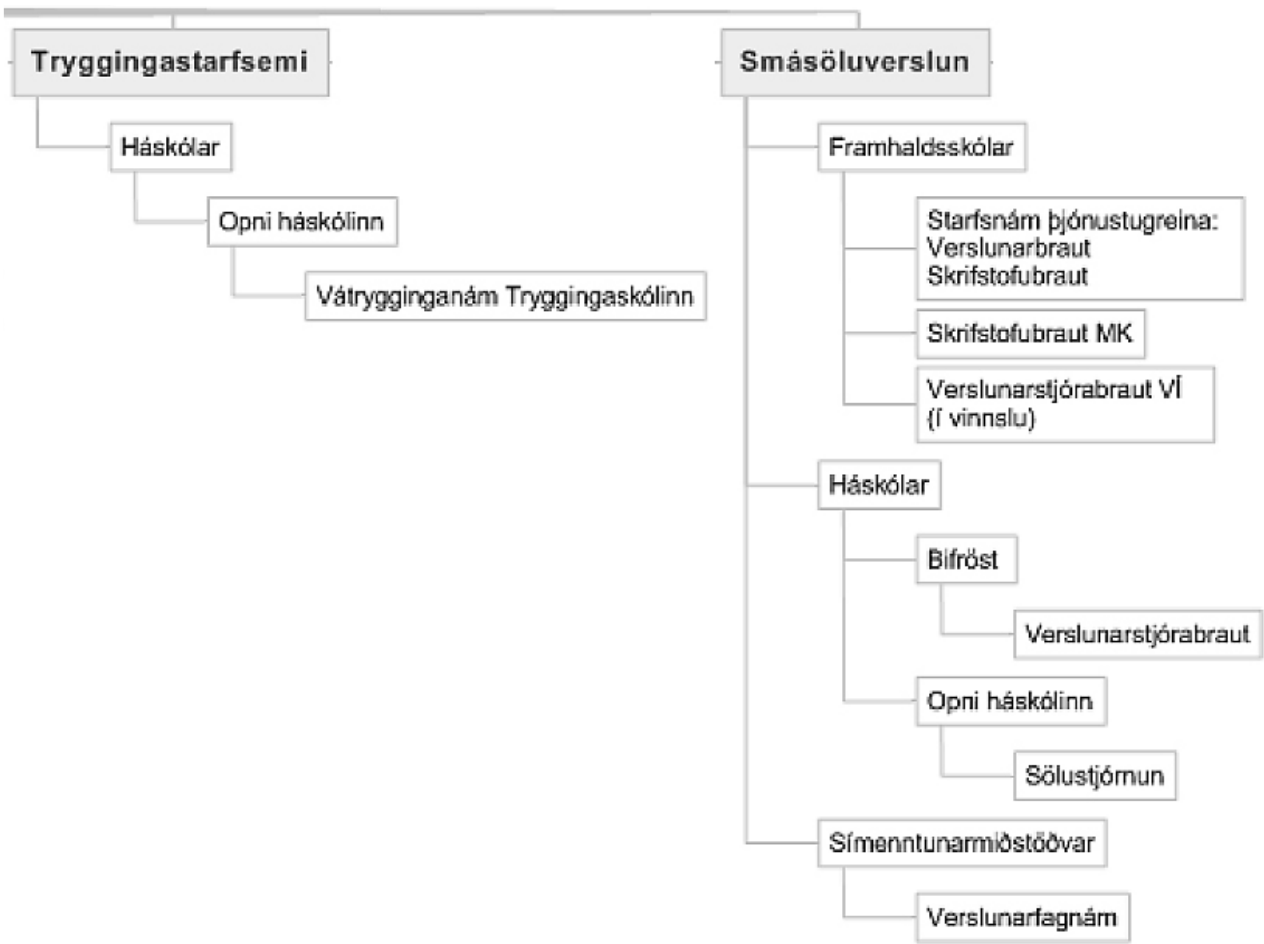
Nýverið hefur verið kynnt til sögunnar háskólanám í flutningafræðum og er stefnt að því að fyrstu nemendurnir hefji nám í byrjun árs 2010. Þá hafa stærstu flutningafyrirtækin rekið eigin skóla og hafa þau að einhverju leyti byggt grunninn á námsskrá Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins: Vöruflutningaskólinn. Annað nám í flutningaþjónustu fannst ekki við leit, hvorki innan formlega né óformlega skólakerfisins.

Þá er vert að geta ótölulegs fjölda ýmissa annarra námsleiða og styttri námskeiða sem símenntunarmiðstöðvarnar, háskólarnir og einkaaðilar standa fyrir og nýst geta starfsfólki og stjórnendum þjónustufyrirtækja.

Á næstu síðu er gróft yfirlit yfir þær námsleiðir sem í boði eru innan menntakerfisins.

Lauslegt yfirlit yfir námsframboð á sviði þjónustugreina



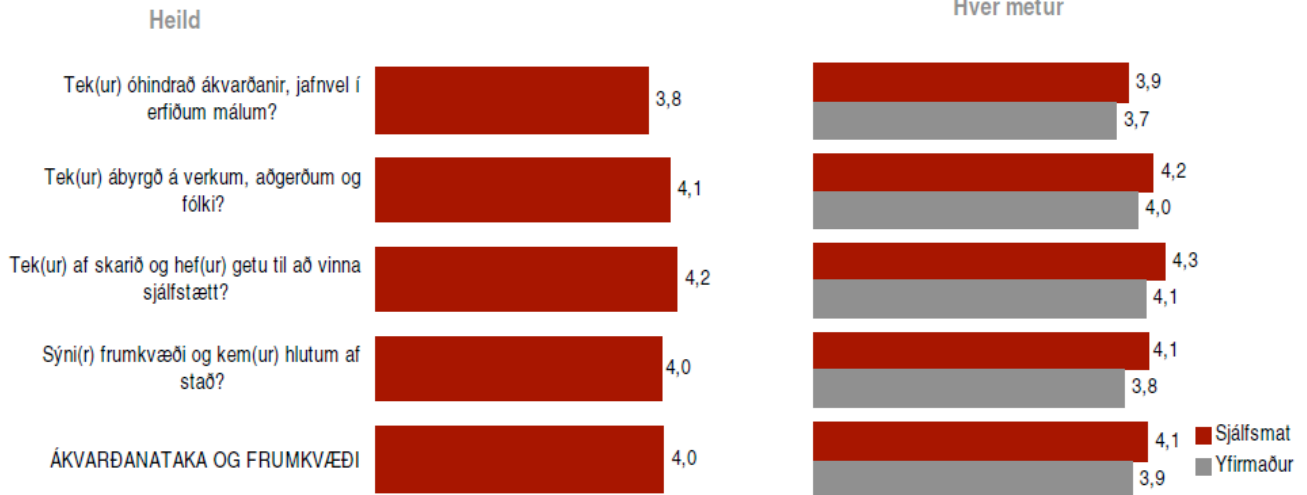


Fjöldi aðila bjóða ýmis námskeið á sviði þjónustu, framkomu, bókhalds og rekstrar, tungumálum og sjálfstyrkingu svo eitthvað sé nefnt. Útilokað er að gera tæmandi yfirlit hér.

Viðauki

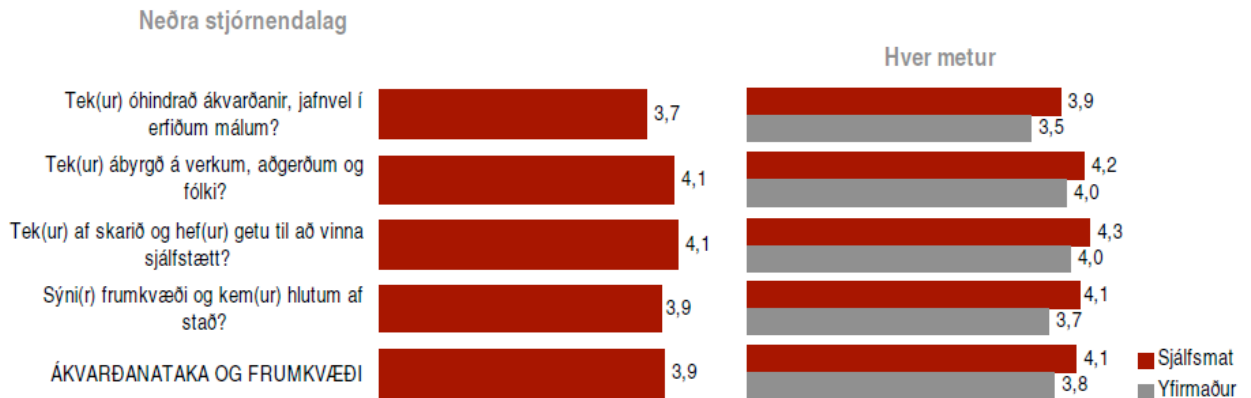
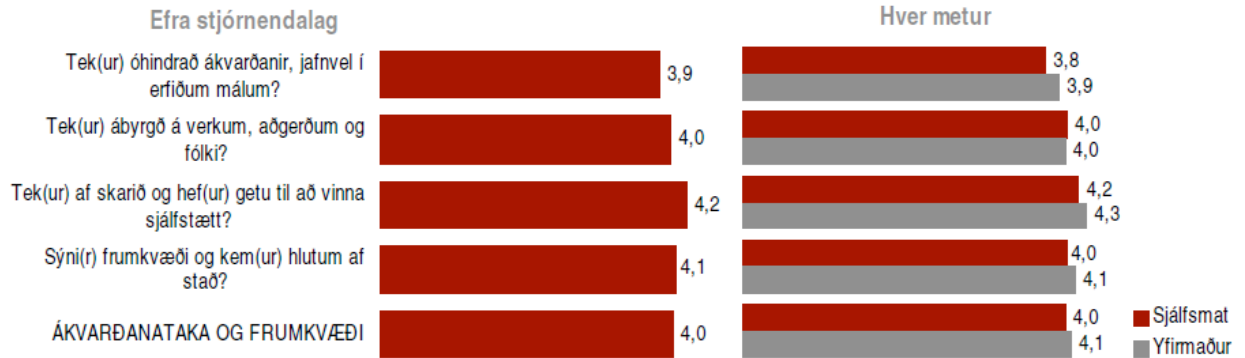
Grafísk útfærsla efnisþátta

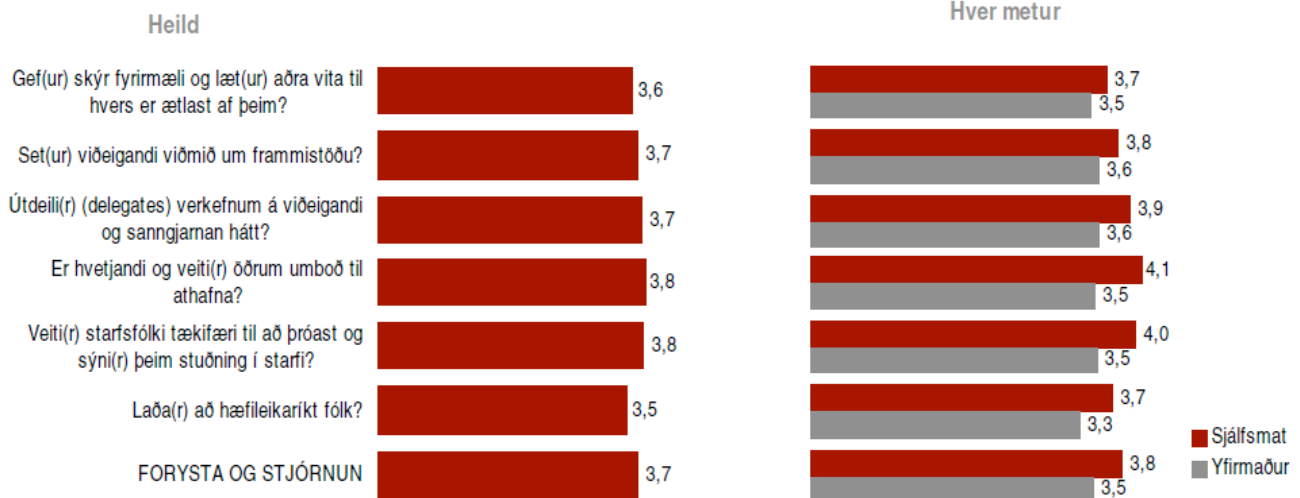
Heild



Greiningar

	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
ÁKVARÐANATAKA OG FRUMKVÆÐI			
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	52	4,1	4,1
Flutningastarfsemi	30	3,7	3,7
Ferðapjónusta	34	4,2	4,2
Smásala	45	3,9	3,9
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	63	4,0	4,0
Neðra stjórnendalag	98	3,9	3,9
Kyn			
Karl	96	3,9	3,9
Kona	51	4,1	4,1
Aldur			
35 ára og yngri	35	4,0	4,0
36-45 ára	48	4,0	4,0
46-55 ára	42	3,9	3,9
56-65 ára	19	3,9	3,9
Starfsaldur			
3 ár eða minna	44	3,9	3,9
4-7 ár	22	4,0	4,0
8-11 ár	17	3,9	3,9
12-15 ár	25	4,2	4,2
16 ár eða lengur	37	3,9	3,9

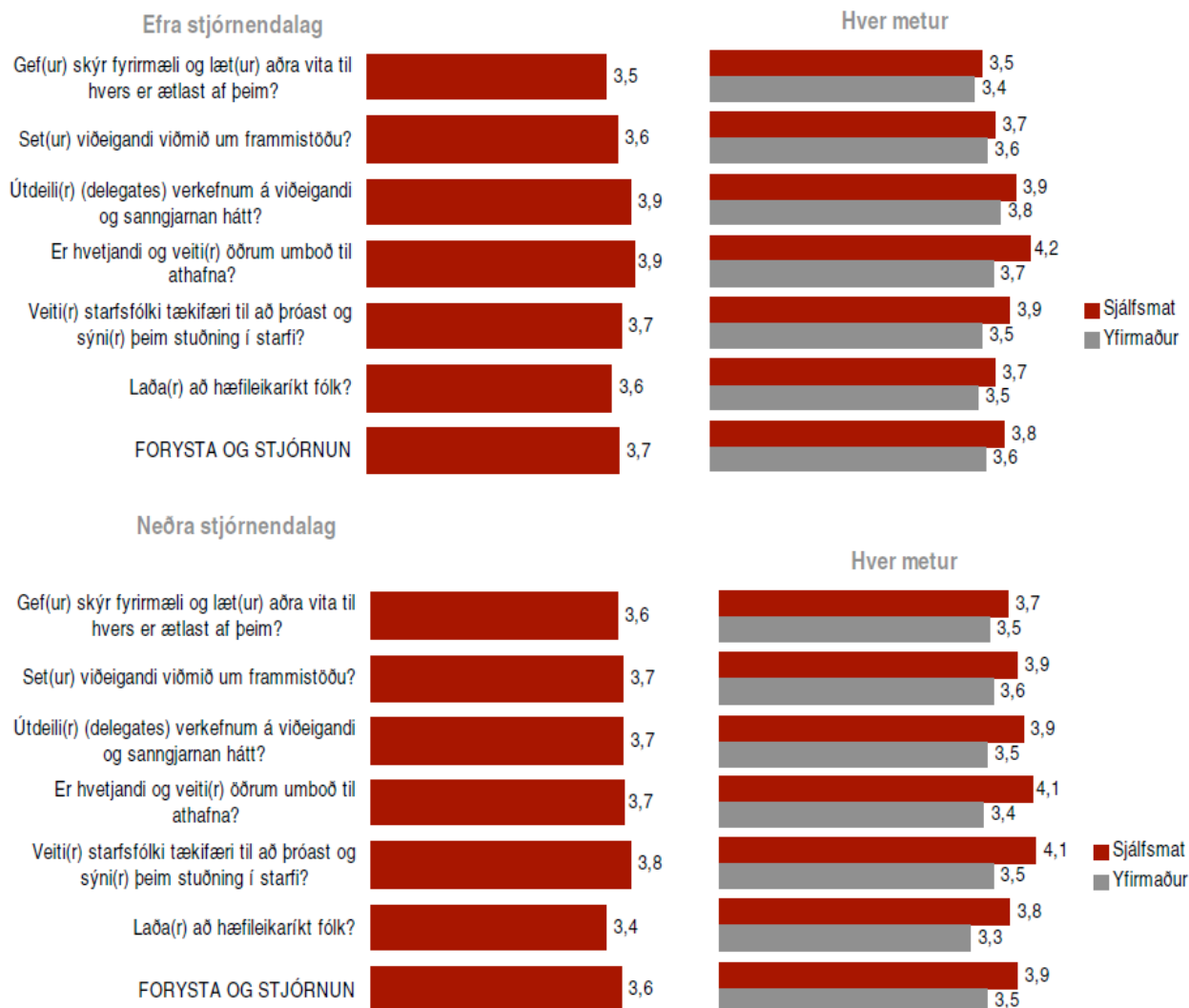


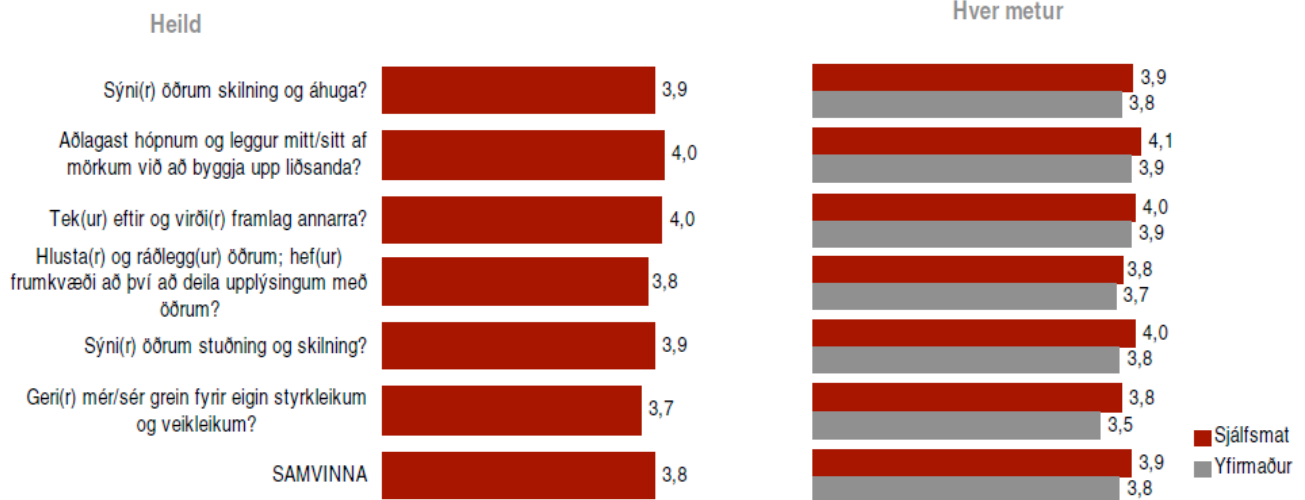


Greiningar

FORYSTA OG STJÓRNUN	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	12	3,9	3,9
Flutningastarfsemi	49	3,6	3,6
Ferðapjónusta	8	3,6	3,6
Smásala	46	3,6	3,6
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	40	3,7	3,7
Neðra stjórnendalag	75	3,6	3,6
Kyn			
Karl	88	3,6	3,6
Kona	24	3,9	3,9
Aldur			
35 ára og yngri	26	3,6	3,6
36-45 ára	37	3,7	3,7
46-55 ára	34	3,6	3,6
56-65 ára	15	3,6	3,6
Starfsaldur			
3 ár eða minna	27	3,6	3,6
4-7 ár	19	3,7	3,7
8-11 ár	15	3,9	3,9
12-15 ár	12	3,5	3,5
16 ár eða lengur	38	3,6	3,6

FORYSTA OG STJÓRNUN - STJÓRNENDALÖG

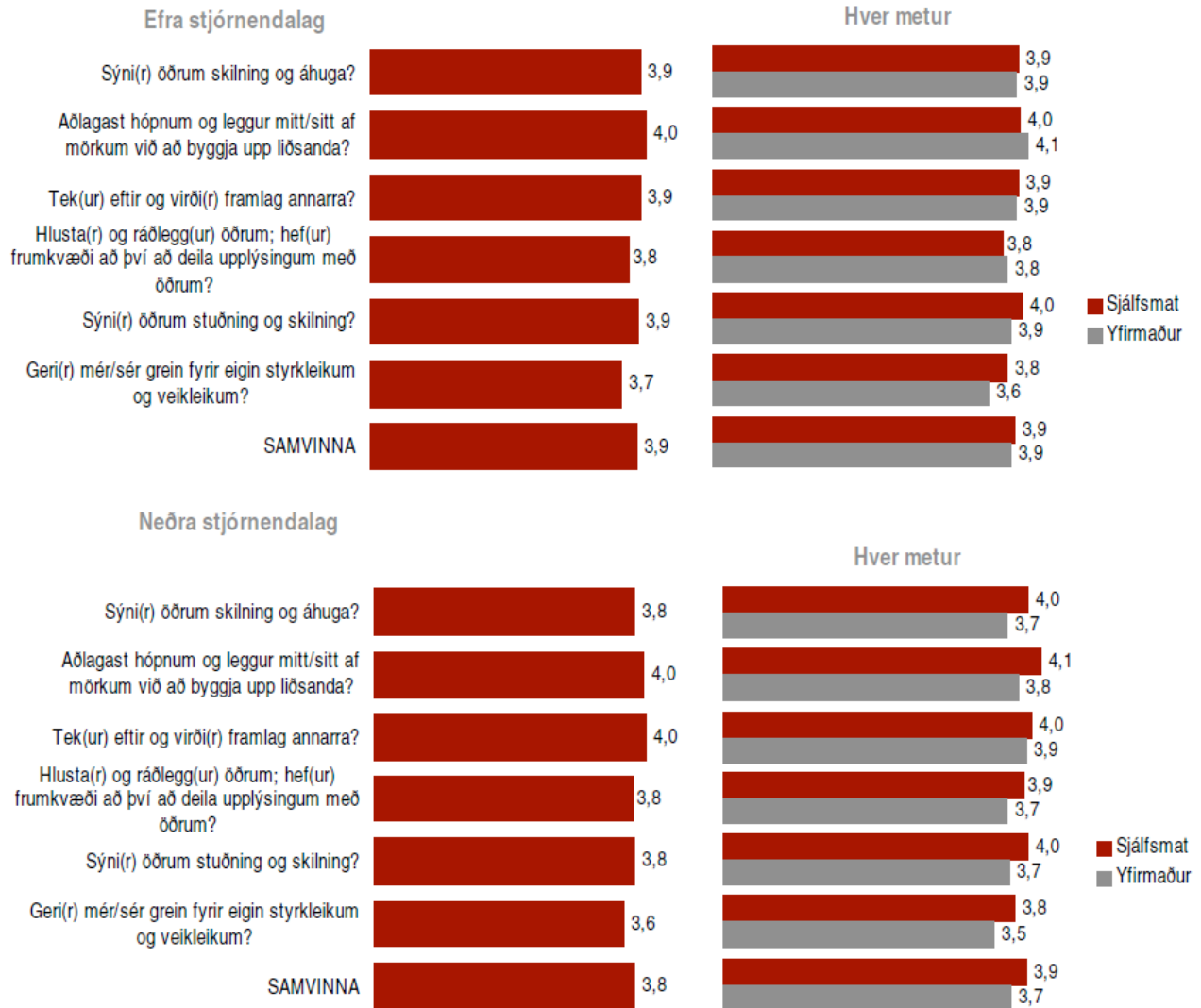


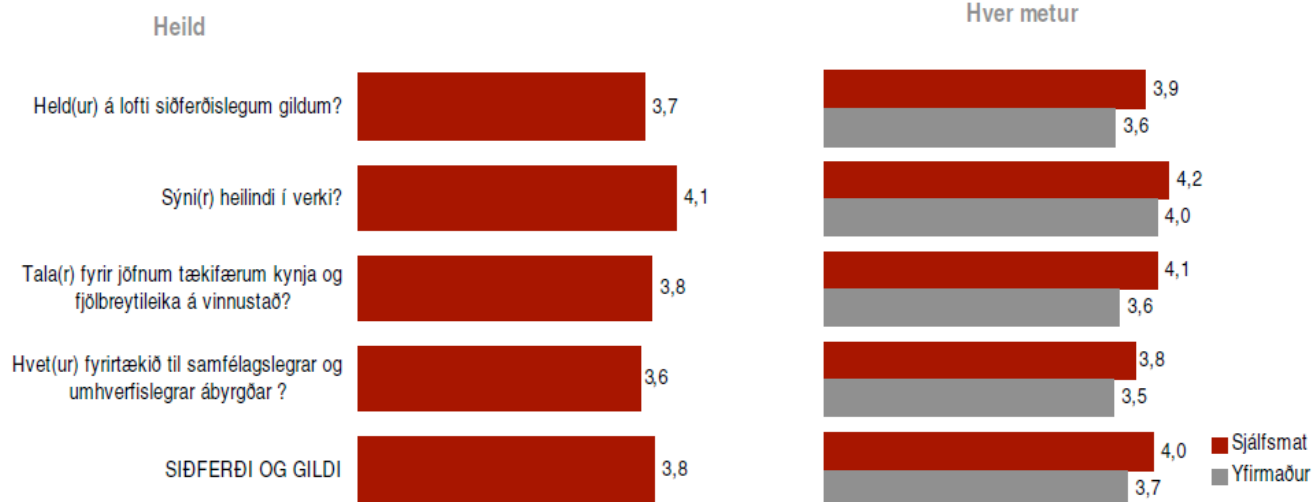


Greiningar

SAMVINNA	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	18	3,9	3,9
Flutningastarfsemi	68	3,8	3,8
Ferðabjónusta	42	3,9	3,9
Smásala	57	3,8	3,8
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	82	3,9	3,9
Neðra stjórnendalag	103	3,8	3,8
Kyn			
Karl	123	3,8	3,8
Kona	47	4,0	4,0
Aldur			
35 ára og yngri	47	3,9	3,9
36-45 ára	43	3,8	3,8
46-55 ára	55	3,9	3,9
56-65 ára	24	3,9	3,9
Starfsaldur			
3 ár eða minna	55	3,9	3,9
4-7 ár	26	3,6	3,6
8-11 ár	20	3,9	3,9
12-15 ár	24	3,9	3,9
16 ár eða lengur	45	3,8	3,8

SAMVINNA - STJÓRNENDALÖG





Greiningar

SÍÐFERÐI OG GILDI

Starfsemi

Flutningastarfsemi

Fjöldi svara

Meðaltal

Meðaltal

Ferðapjónusta

30

3,7

3,7

Smásala

8

4,0

4,0

Stjórnendalag

12

4,0

4,0

Efra stjórnendalag

8

4,0

4,0

Neðra stjórnendalag

42

3,8

3,8

Aldur

35 ára og yngri

23

3,7

3,7

36-45 ára

12

4,0

4,0

46-55 ára

7

3,8

3,8

56-65 ára

6

4,0

4,0

Starfsaldur

3 ár eða minna

16

3,8

3,8

4-7 ár

10

3,8

3,8

8-11 ár

10

3,9

3,9

12-15 ár

5

3,7

3,7

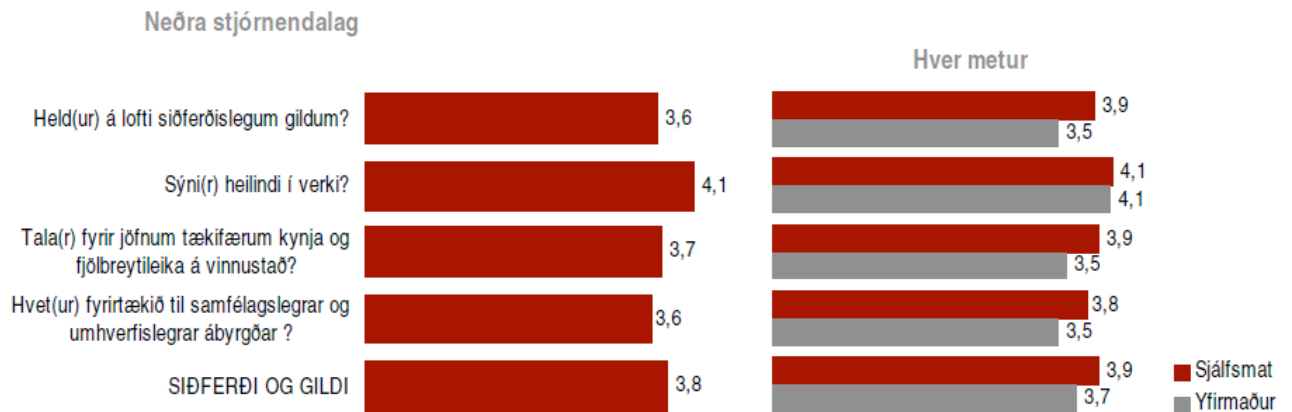
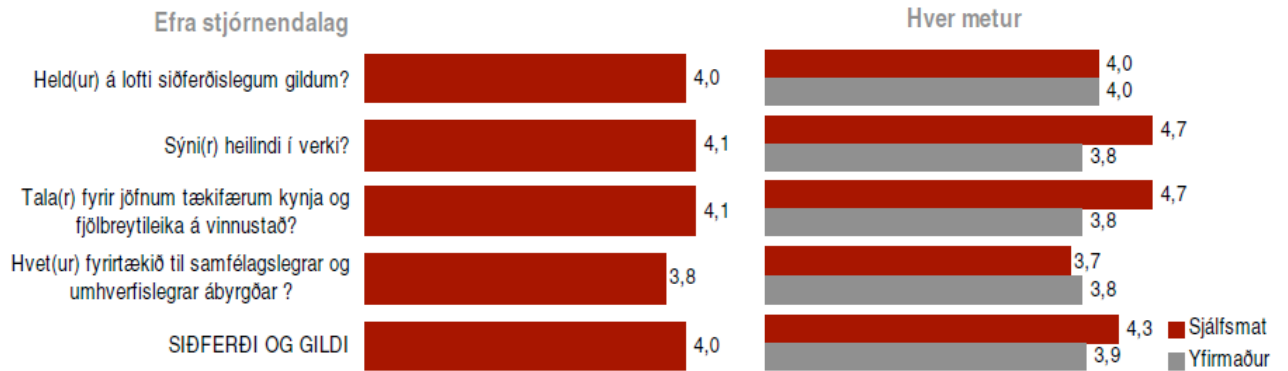
16 ár eða lengur

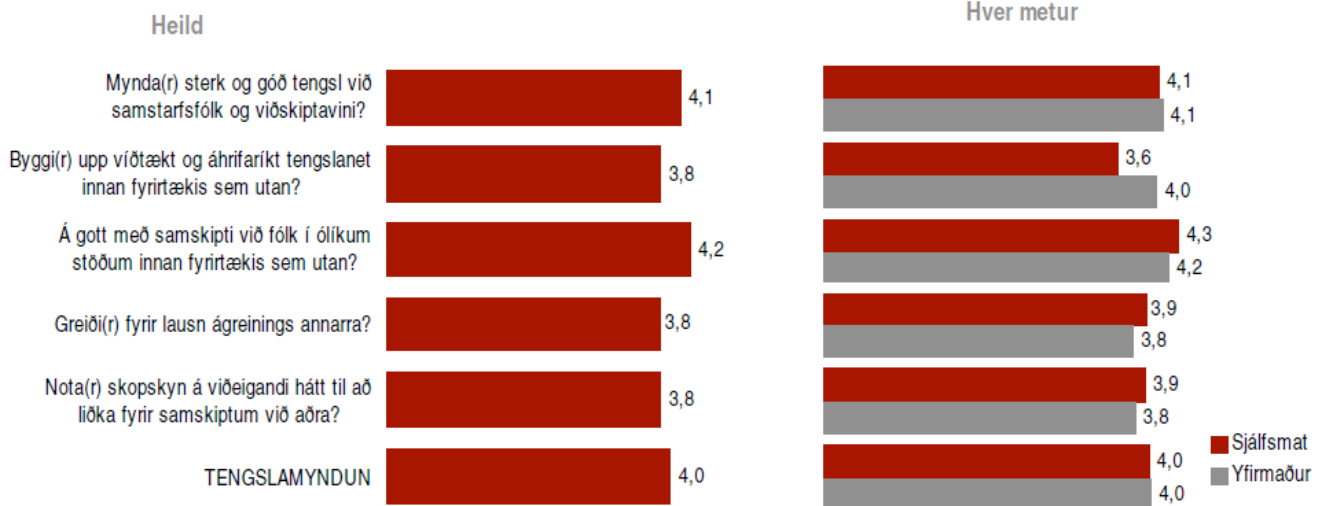
7

3,8

3,8

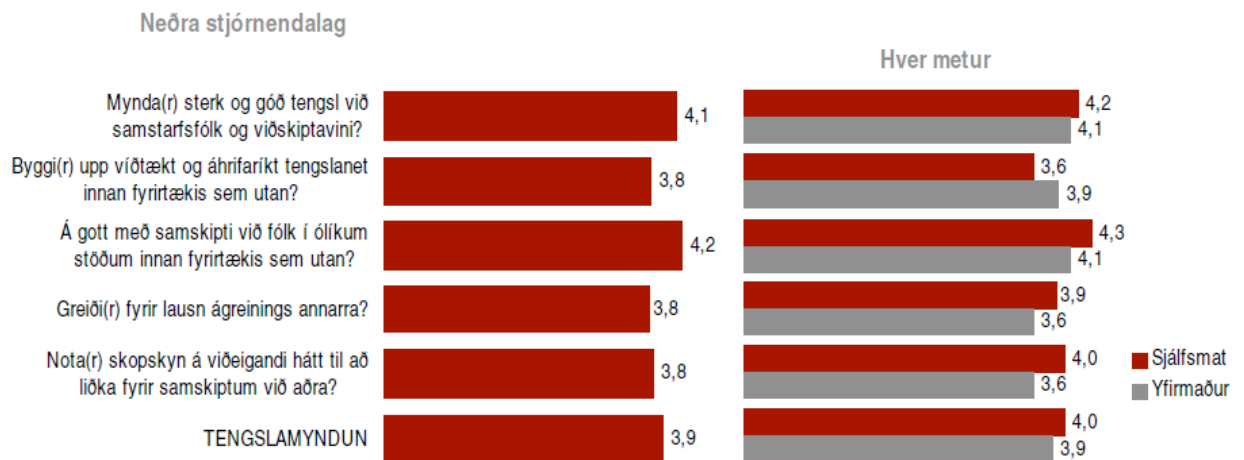
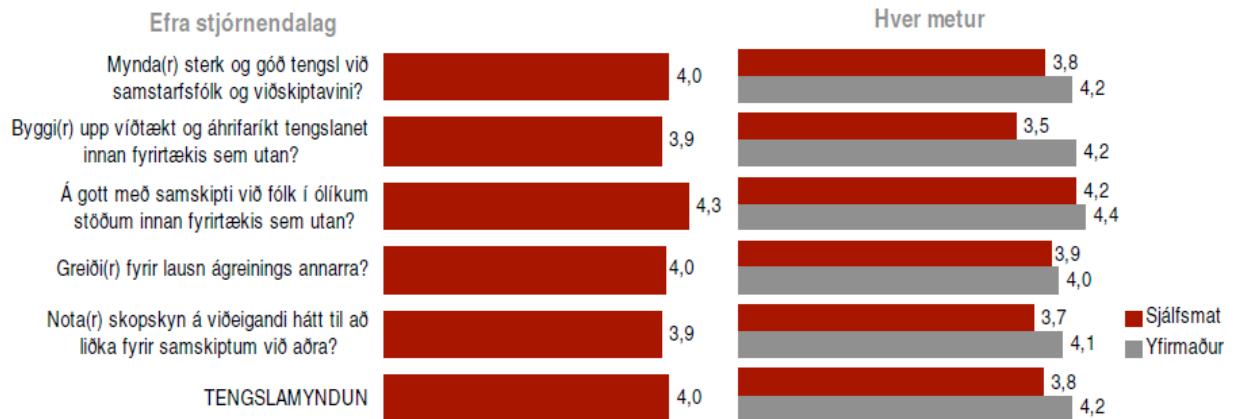
SÍÐFERÐI OG GILDI - STJÓRNENDALÖG



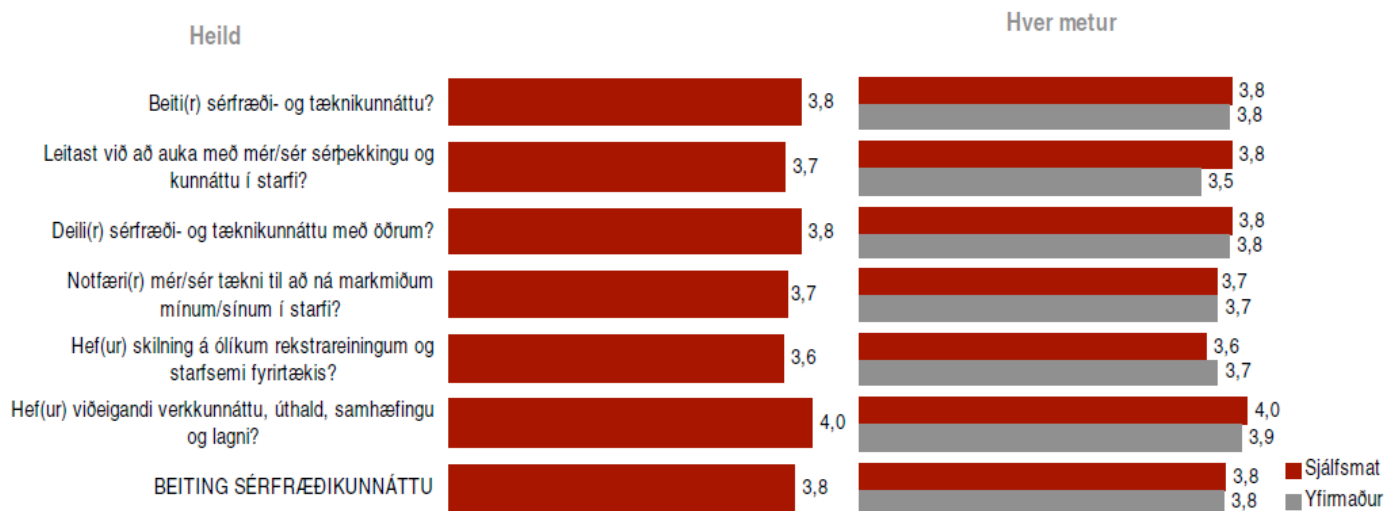


Greiningar

TENGLAMYNDUN	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	34	4,2	4,2
Flutningastarfsemi	15	3,8	3,8
Ferðabjónusta	24	3,9	3,9
Smásala	12	3,6	3,6
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	30	4,0	4,0
Neðra stjórnendalag	55	3,9	3,9
Kyn			
Karl	46	4,0	4,0
Kona	31	3,9	3,9
Aldur			
35 ára og yngri	11	3,9	3,9
36-45 ára	29	4,0	4,0
46-55 ára	21	3,9	3,9
56-65 ára	13	3,9	3,9
Starfsaldur			
3 ár eða minna	14	3,9	3,9
4-11 ár	20	4,0	4,0
12-15 ár	18	4,0	4,0
16 ár eða lengur	22	4,0	4,0



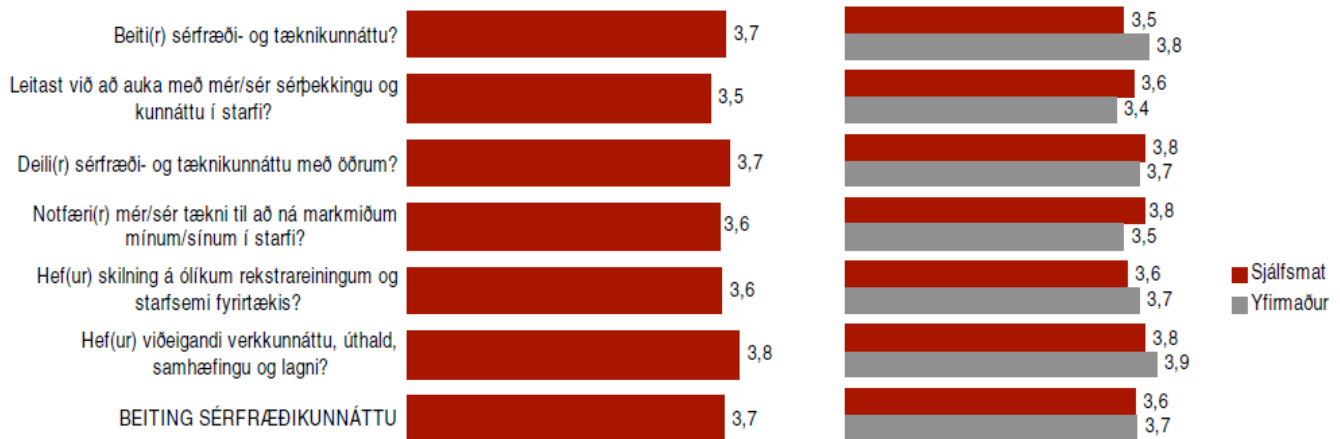
Heild



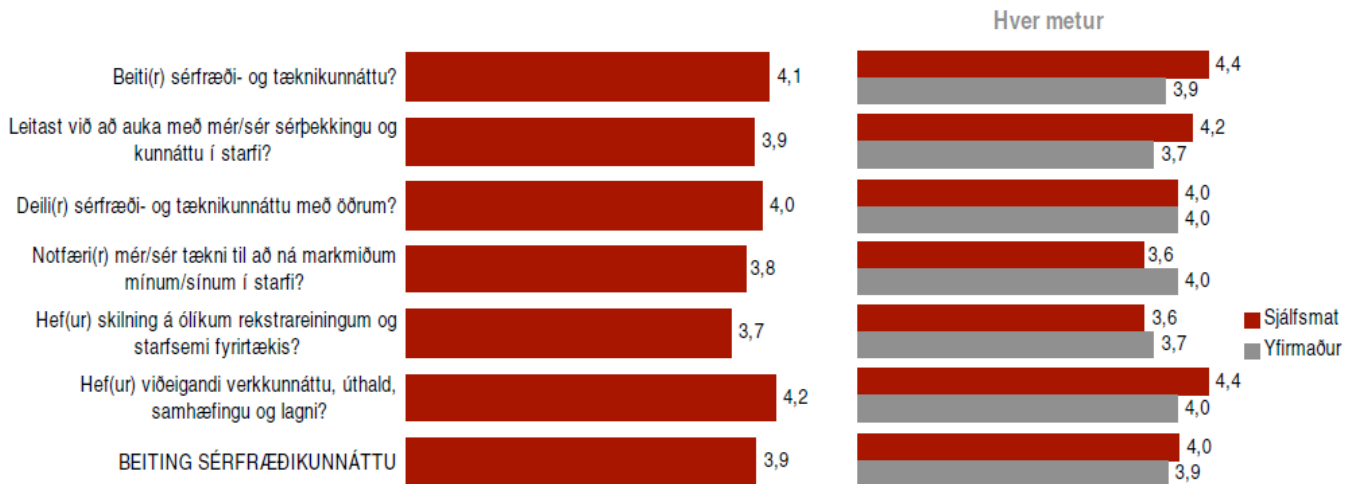
Greiningar

BEITING SÉRFRÆDIKUNNÁTTU	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	12	3,9	3,9
Flutningastarfsemi	19	3,7	3,7
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	19	3,7	3,7
Neðra stjórnendalag	12	3,9	3,9
Kyn			
Karl	21	3,7	3,7
Kona	4	4,0	4,0
Aldur			
45 ára og yngri	6	3,8	3,8
46-55 ára	13	3,7	3,7
56-65 ára	6	3,8	3,8
Starfsaldur			
3 ár eða minna	12	3,8	3,8
4-11 ár	5	3,7	3,7
12-15 ár	5	3,9	3,9
16 ár eða lengur	4	3,8	3,8

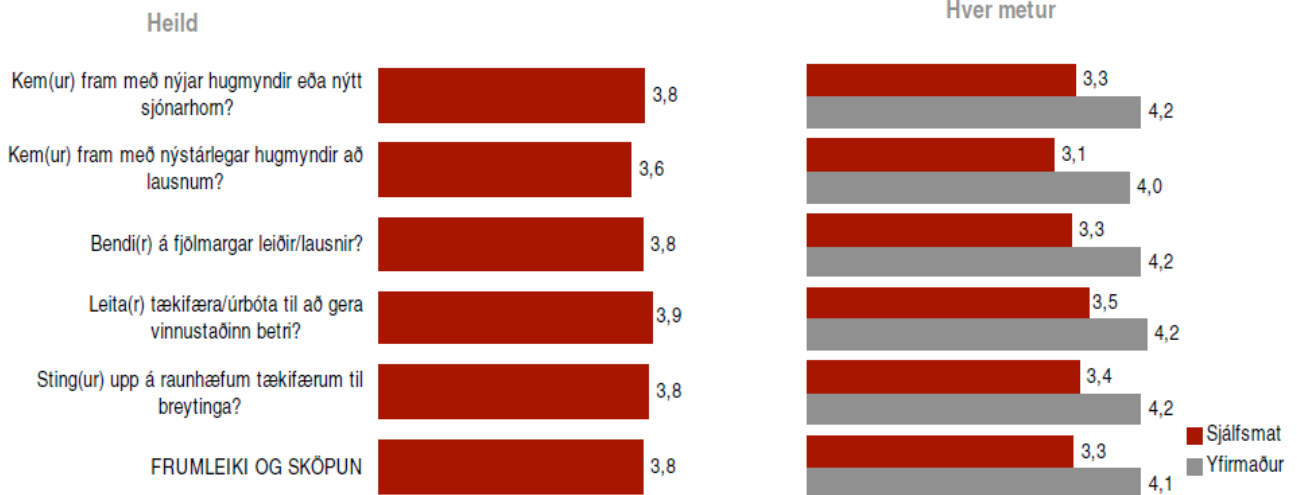
Efra stjórnendalag



Neðra stjórnendalag



Heild



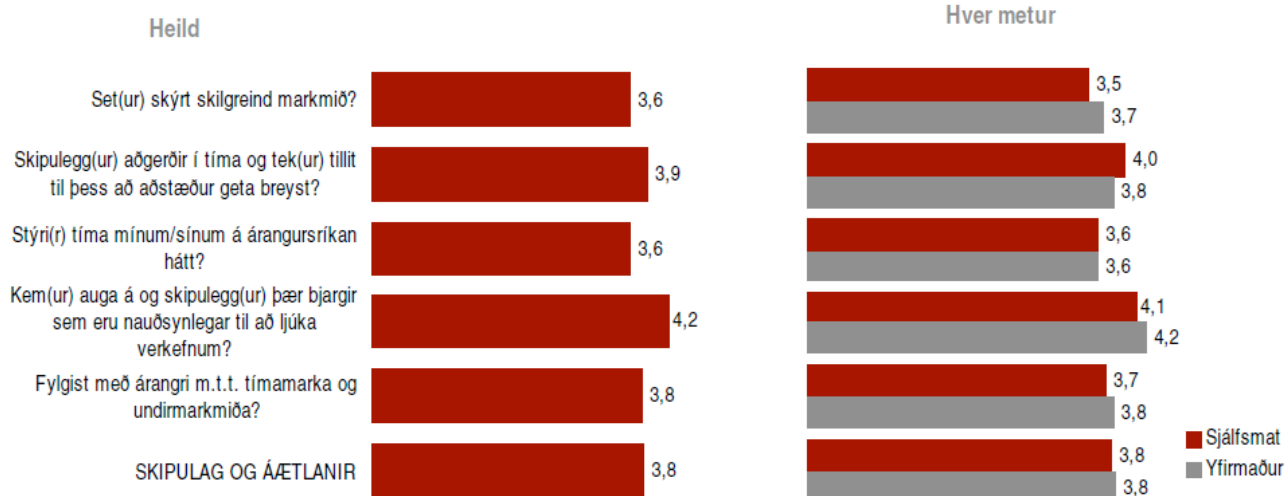
Greiningar

FRUMLEIKI OG SKÖPUN	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	6	3,5	3,5
Ferðapjónusta	18	4,0	4,0
Smásala	11	3,6	3,6
Kyn			
Karl	13	3,8	3,8
Kona	16	3,6	3,6
Aldur			
35 ára og yngri	8	3,6	3,6
36-45 ára	7	3,7	3,7
46-65 ára	13	3,7	3,7
Starfsaldur			
3 ár eða minna	11	3,6	3,6
4-11 ár	7	3,5	3,5
12-15 ár	6	3,9	3,9
16 ár eða lengur	4	4,2	4,2

Heild

SKIPULAG OG ÁÆTLANIR

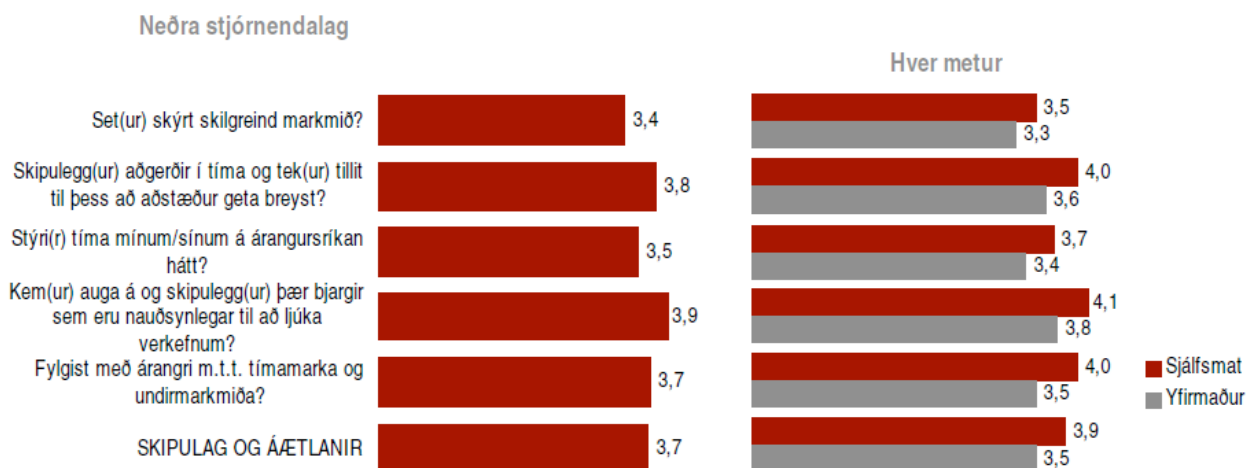
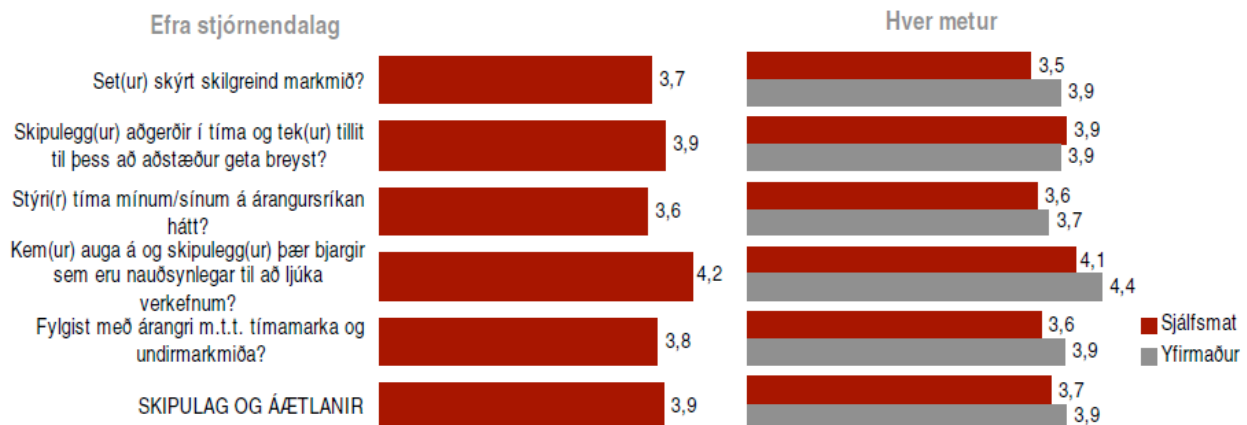
Des. 2008-okt. 2009

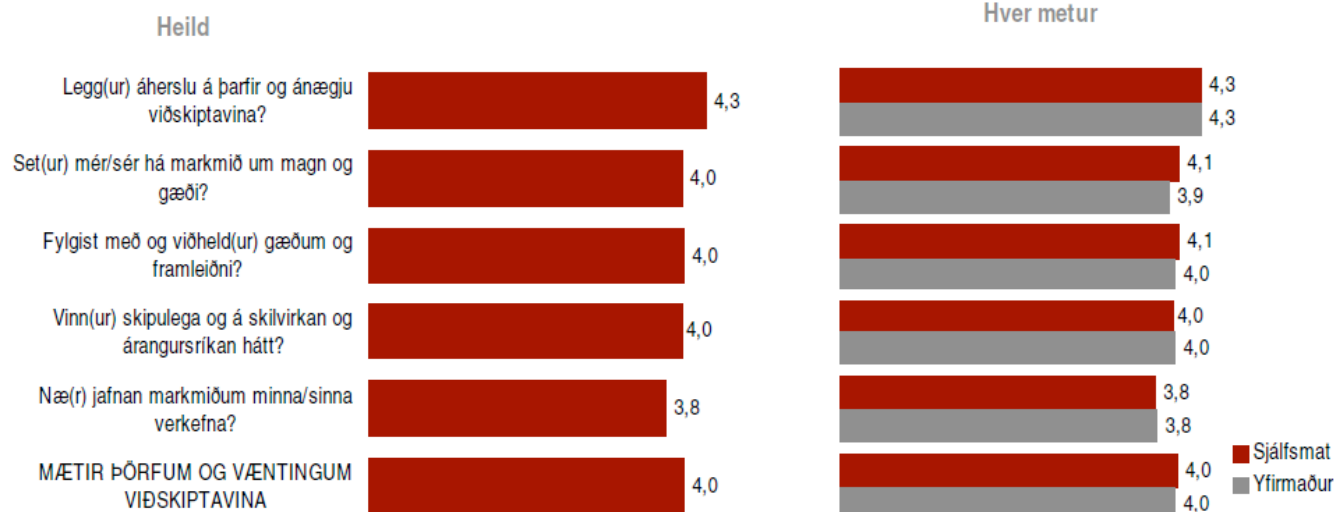


Greiningar

SKIPULAG OG ÁÆTLANIR	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Flutningastarfsemi	34	3,7	3,7
Ferðaþjónusta	18	4,1	4,1
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	37	3,9	3,9
Neðra stjórnendalag	15	3,7	3,7
Kyn			
Karl	34	3,7	3,7
Kona	13	3,9	3,9
Aldur			
35 ára og yngri	9	3,7	3,7
36-45 ára	8	3,7	3,7
46-55 ára	18	3,7	3,7
56-65 ára	11	3,9	3,9
Starfsaldur			
3 ár eða minna	9	3,6	3,6
4-11 ár	8	3,8	3,8
12-15 ár	14	3,9	3,9
16 ár eða lengur	15	3,8	3,8

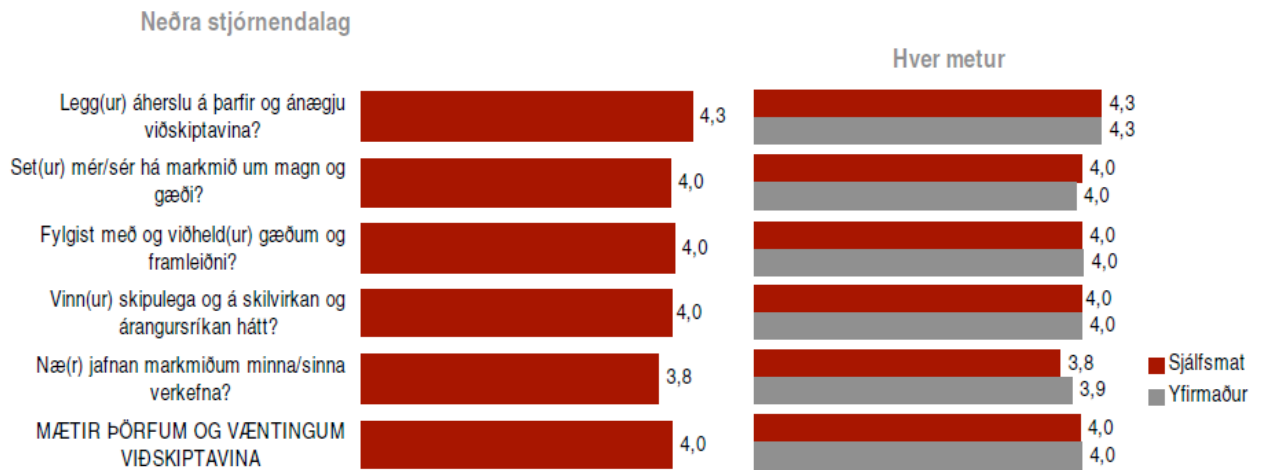
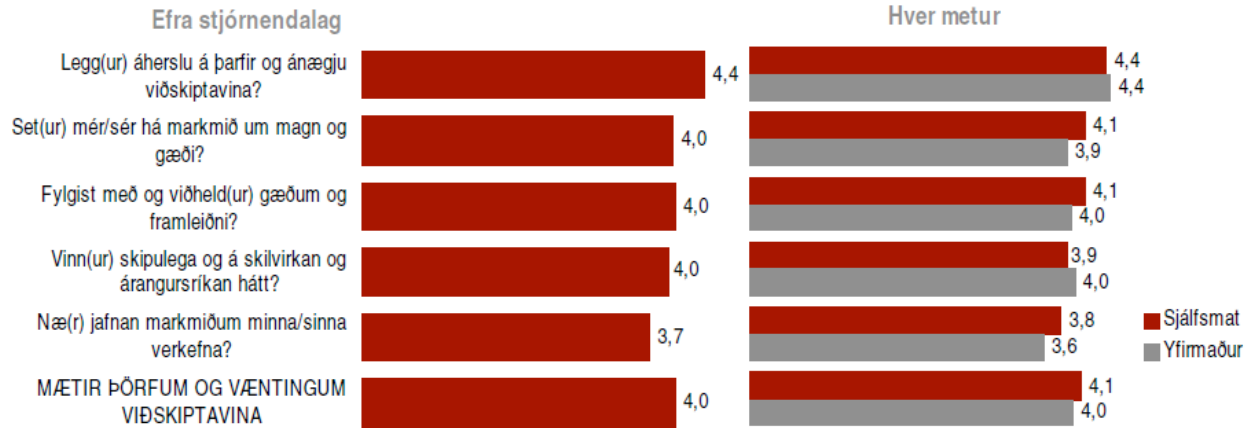
SKIPULAG OG ÁÆTLANIR - STJÓRNENDALÖG

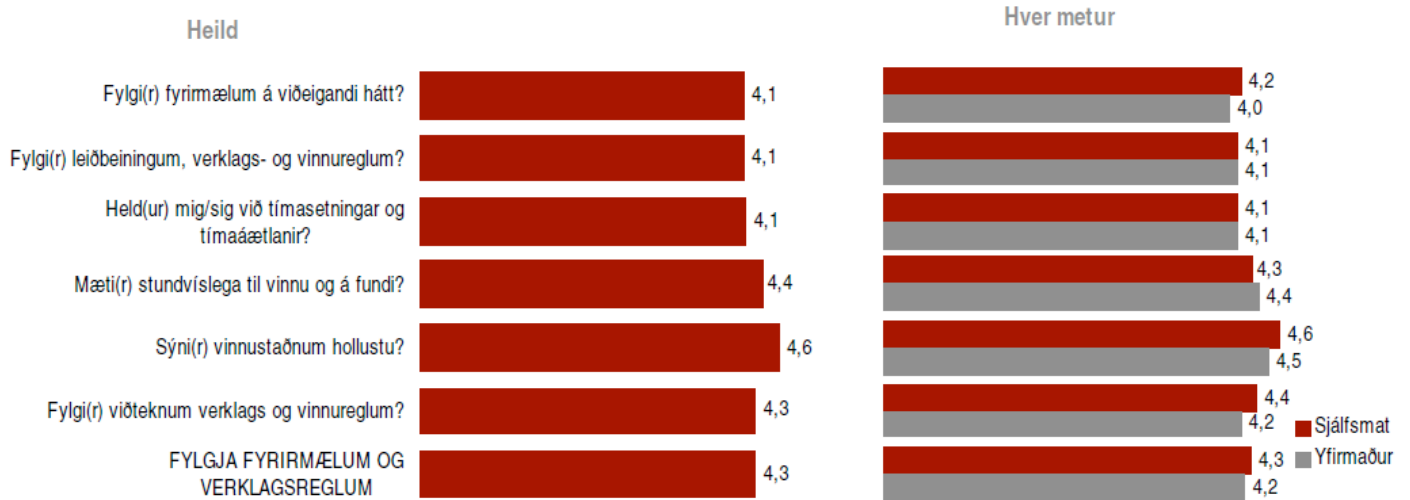




Greiningar

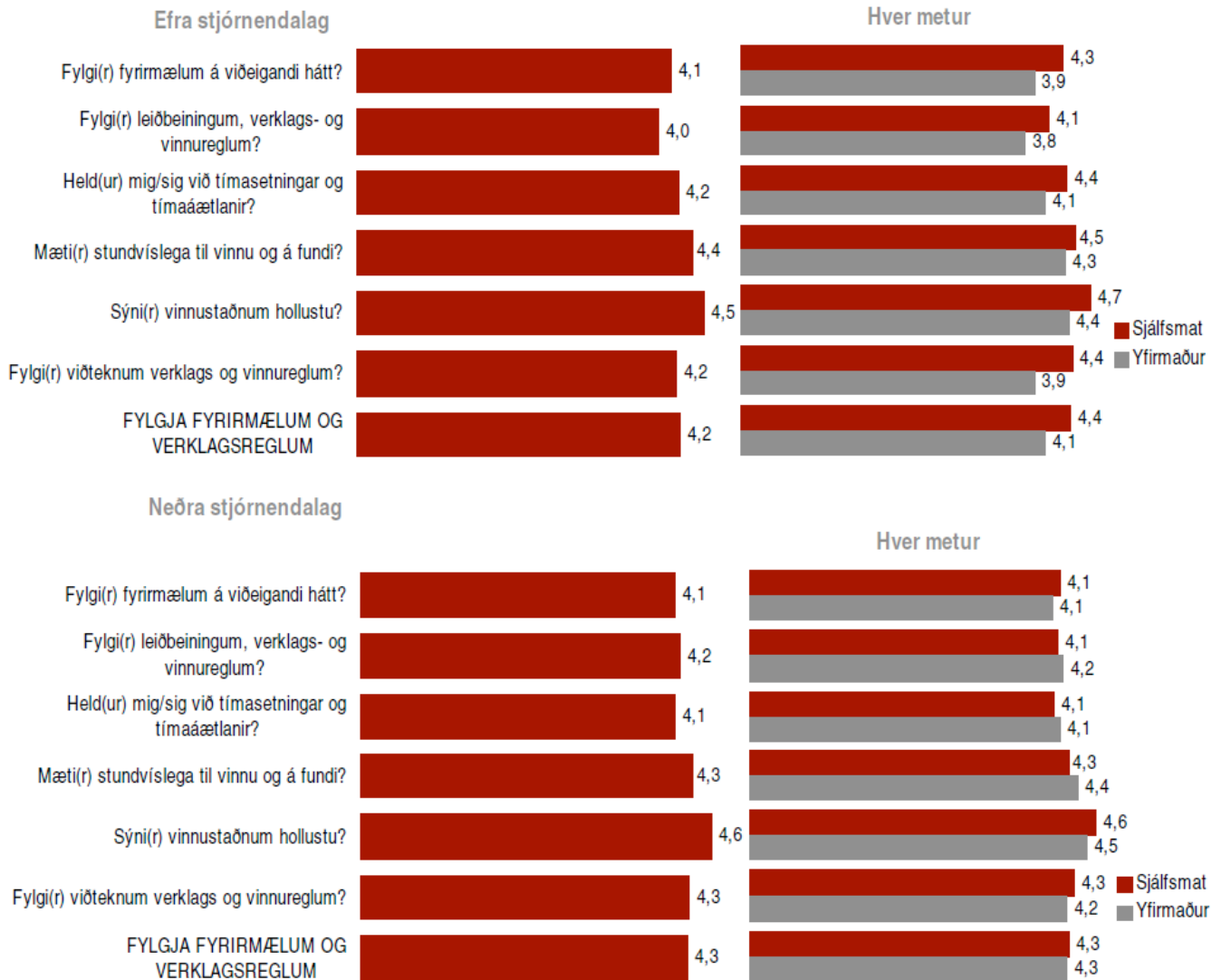
MÆTIR ÞÖRFUM OG VÆNT...	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	46	4,0	4,0
Flutningastarfsemi	23	3,7	3,7
Ferðaþjónusta	22	4,1	4,1
Smásala	41	4,1	4,1
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	46	4,0	4,0
Neðra stjórnendalag	86	4,0	4,0
Kyn			
Karl	76	4,0	4,0
Kona	45	4,1	4,1
Aldur			
35 ára og yngri	19	4,1	4,1
36-45 ára	42	4,1	4,1
46-55 ára	38	3,9	3,9
56-65 ára	20	4,1	4,1
Starfsaldur			
3 ár eða minna	34	3,9	3,9
4-11 ár	34	3,9	3,9
12-15 ár	17	4,2	4,2
16 ár eða lengur	35	4,1	4,1

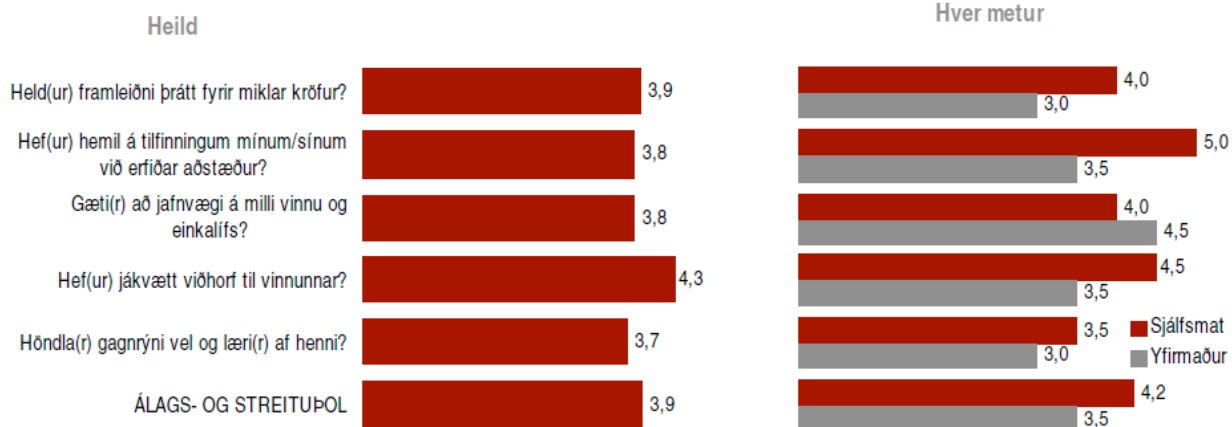




Greiningar

FYLGJA FYRIRMÆLUM OG...	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	34	4,3	4,3
Flutningastarfsemi	49	4,1	4,1
Ferðapjónusta	22	4,3	4,3
Smásala	45	4,4	4,4
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	31	4,2	4,2
Neðra stjórnendalag	119	4,3	4,3
Kyn *			
Karl	96	4,1	4,1
Kona	45	4,5	4,5
Aldur			
35 ára og yngri	32	4,3	4,3
36-45 ára	44	4,3	4,3
46-55 ára	45	4,2	4,2
56-65 ára	18	4,3	4,3
Starfsaldur			
3 ár eða minna	37	4,1	4,1
4-11 ár	35	4,3	4,3
12-15 ár	20	4,2	4,2
16 ár eða lengur	49	4,3	4,3

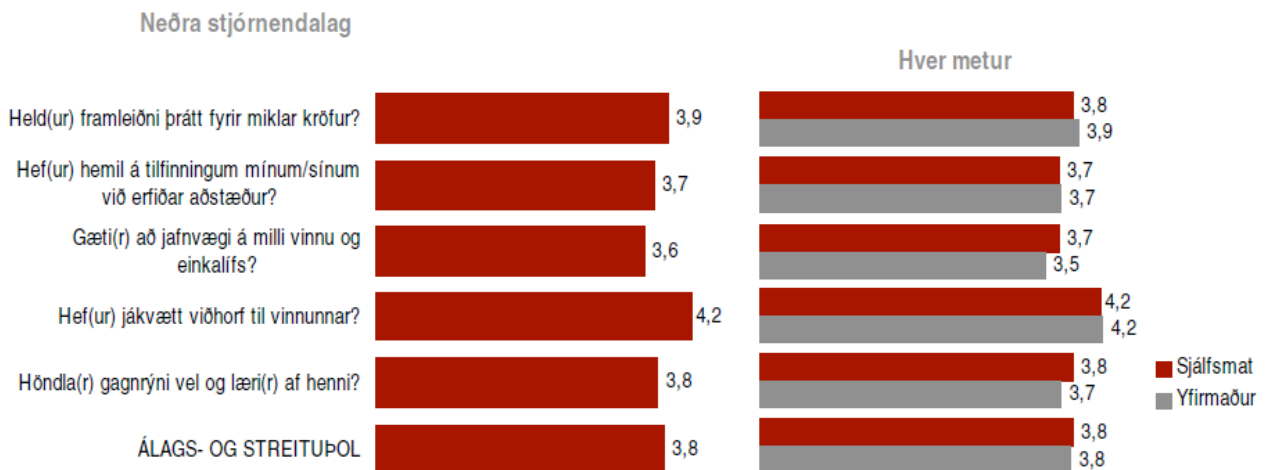
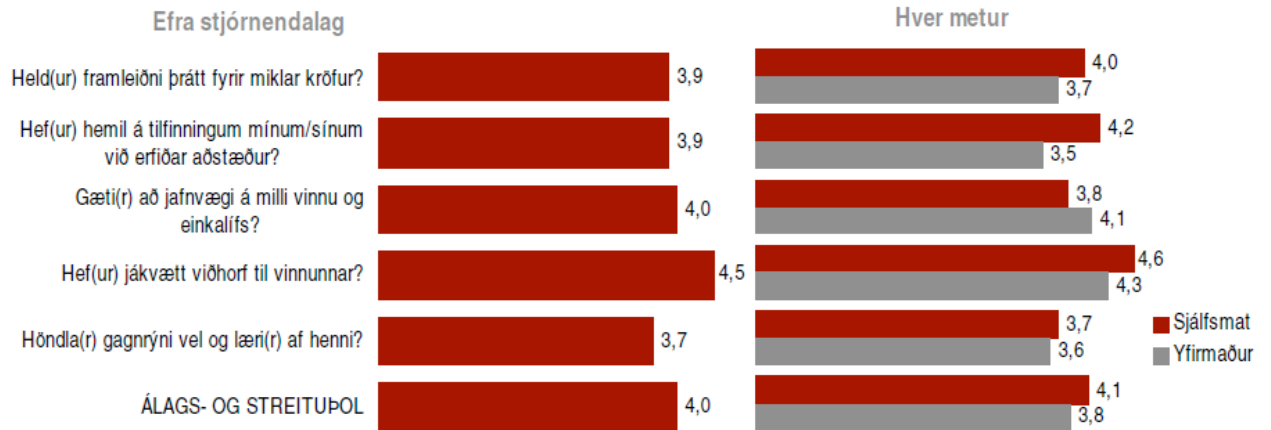


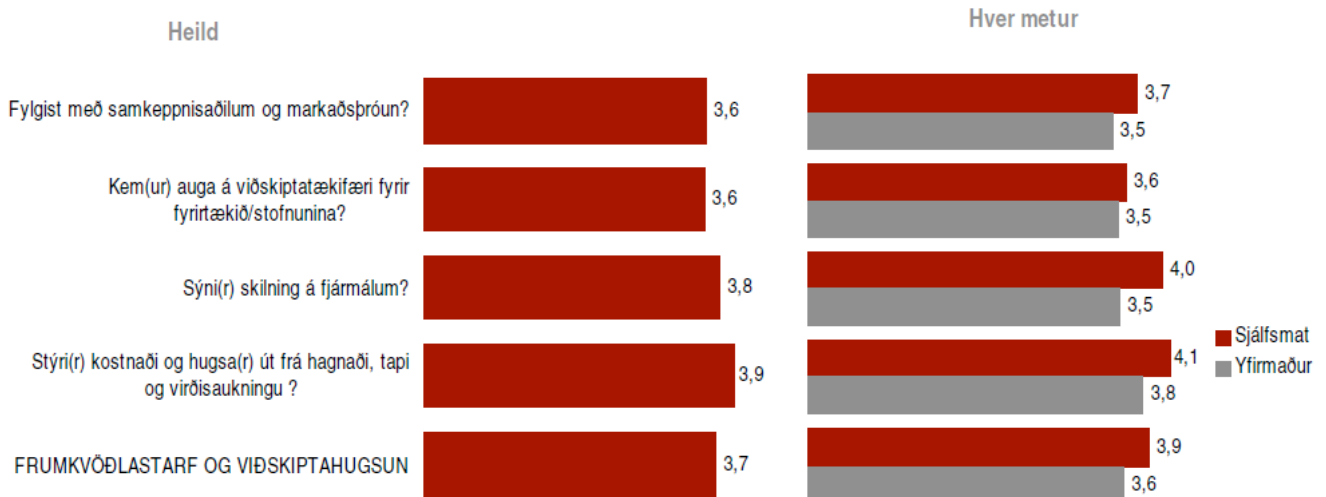


Greiningar

ÁLAGS- OG STREITUÞOL	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Flutningastarfsemi	4	3,9	3,9
Ferðabjónusta	16	3,8	3,8
Smásala	16	4,0	4,0
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	4	4,0	4,0
Neðra stjórnendalag	16	3,8	3,8
Kyn			
Karl	23	3,8	3,8
Kona	13	4,0	4,0
Aldur			
35 ára og yngri	11	3,8	3,8
36-45 ára	10	3,7	3,7
46-65 ára	15	4,0	4,0
Starfsaldur			
3 ár eða minna	15	3,9	3,9
4-11 ár	12	3,7	3,7
12-15 ár	5	4,2	4,2
16 ár eða lengur	4	4,3	4,3

ÁLAGS- OG STREITUÞOL - STJÓRNENDALÖG

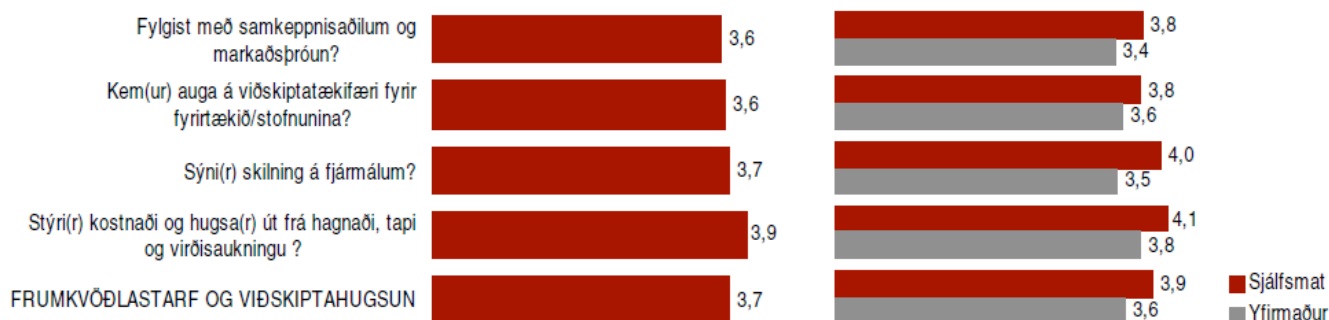




Greiningar

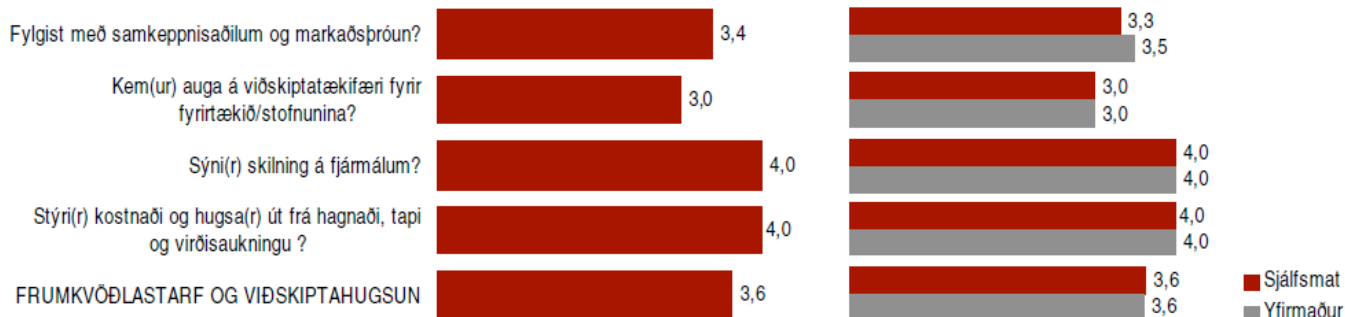
FRUMKVÖÐLASTARF OG...	Fjöldi svara	Meðaltal	Meðaltal
Starfsemi			
Tryggingastarfsemi	12	4,1	4,1
Flutningastarfsemi	19	3,6	3,6
Ferðaþjónusta	14	3,6	3,6
Stjórnendalag			
Efra stjórnendalag	39	3,7	3,7
Neðra stjórnendalag	6	3,6	3,6
Kyn			
Karl	35	3,7	3,7
Kona	10	3,9	3,9
Aldur			
35 ára og yngri	8	3,5	3,5
36-45 ára	16	3,9	3,9
46-55 ára	13	3,5	3,5
56-65 ára	8	4,0	4,0
Starfsaldur			
3 ár eða minna	12	3,5	3,5
4-11 ár	19	3,7	3,7
12-15 ár	7	3,9	3,9
16 ár eða lengur	6	3,9	3,9

Efra stjórndalag



Hver metur

Neðra stjórndalag



Hver metur

Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Þjónustugreinar skipta þjóðarbúið afar miklu máli enda starfa flestir Íslendingar við einhverja tegund þjónustu. Afkoma þjónustufyrirtækja ræðst að verulegu leyti af því hversu vel starfsmenn og stjórnendur eru í stakk búnir til að takast á við dagleg verkefni og veita fyrirtækjunum forskot í samkeppni.

Í rannsókninni sem hér er kynnt er gerð grein fyrir hvaða hæfnisþættir eru mikilvægastir í íslenskum þjónustufyrirtækjum og að hve miklu leyti þessum þáttum er fullnægt meðal starfsmanna. Þá er bent á leiðir til að styrkja þá hæfnisþætti sem er ábótavant.

Rannsóknin byggir á greiningu í fjórum tegundum þjónustufyrirtækja, flutningafyrirtækjum, smásöluverslunum, ferðaþjónustufyrirtækjum og tryggingafélögum. Tvö fyrirtæki í hverri starfsgrein voru valin til þátttöku í rannsókninni. Stjórnendur og starfsmenn mátu hvaða hæfnisþættir væru mikilvægastir og hvernig staða þeirra væri innan fyrirtækisins. Tilgangur rannsóknarinnar er að stuðla að bættri starfsmenntun þeirra sem starfa í þjónustufyrirtækjum.

Starfsmenntaráð

Starfsmenntasjóður
verslunar- og skrifstofufólks

