

Greining á fræðsluþörfum aðildarfélaga og tillögur að aðgerðum

Félag atvinnurekenda

Febrúar 2019

Efnisyfirlit

1. UM FÉLAG ATVINNUREKENDA (FA).....	3
1.1. Markmið FA.....	3
2. VERKEFNIÐ	
3. AÐFERÐIR VIÐ GAGNAÖFLUN	3
4. HELSTU NIÐURSTÖÐUR.....	4
4.1. Ávinningur af fræðslu	4
4.2. Móttaka og þjálfun nýliða	4
4.3. Sala, þjónusta, markaðsmál	5
4.4. Samskipti.....	5
4.5. Stjórnun.....	5
4.6. Ný tækni	6
4.7. Leiðir til að koma til móts við fræðsluþarfir	6
4.8. Starfsmenntasjóðir.....	7
5. FRÆÐSLUÁÆTLUN	7
5.1. Móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna.....	7
5.2. Sala og markaðsmál	8
5.3. Stjórnun.....	9
5.4. Þjónusta.....	10
5.5. Annað.....	10
5.6. Framkvæmd fræðsluáætlunar.....	11

1. UM FÉLAG ATVINNUREKENDA (FA)

Félag atvinnurekenda (FA) var stofnað 21. maí 1928 af 20 stórsöluverslunum, þá undir nafninu *Félag íslenskra stórkaupmanna*. Félagið er samsett af um 180 félögum úr hinum ýmsu greinum atvinnulífsins. Aðildarfyrirtækin eru í flestum geirum, s.s. auglýsingagerð, ferðaþjónustu, samgöngum og flutningum, fjarskiptum, fjölmiðlun og eldsneytissölu.

1.1. Markmið FA

- + Efla hlutverk félagsins sem hagsmunagæsluaðila
- + Vera öflugur bakhjarl og málsvari félagsmanna á opinberum vettvangi
- + Veita félagsmönnum stuðning í formi lagalegrar aðstoðar og fræðslu um vinnumarkaðsmál og rekstur fyrirtækja
- + Vera virkur þátttakandi í opinberri umræðu um málefni fyrirtækja.

FA hefur haldið uppi öflugu fræðslustarfi og staðið fyrir námskeiðum og fyrirlestrum en mun sem slíkt hætta því og þess í stað vinna að fræðslu fyrir aðildarfélögin með þátttöku fræðslufyrirtækja og -stofnana. Því var leitað til aðildarfélaga til að kanna þörf þeirra fyrir fræðslu og þjálfun. Félagið er aðili að Starfsmenntasjóði verslunarinnar ásamt VR og LÍV.

2. VERKEFNIÐ

Attentus – mannauður og ráðgjöf sá um verkefnið fyrir FA. Markmið þess var að kanna þörf aðildarfyrirtækja FA fyrir fræðslu og þjálfun starfsfólks og stjórnenda. Gerð var könnun meðal aðildarfélaga og rýnt enn frekar í niðurstöður með því að funda með hópum starfsfólks og stjórnenda. Í kjölfarið var útbúin fræðsluáætlun þar sem m.a. horft er til þess hvernig FA getur auðveldað aðildarfyrirtækjum sínum að auka hæfni starfsfólks. Í áætluninni verða einnig tillögur um fræðslu í stöðugt stafrænni heimi og hugað að enn betri nýtingu starfsmenntasjóða.

3. AÐFERÐIR VIÐ GAGNAÖFLUN

Könnun var lögð fyrir fyrir stjórnendur aðildarfyrirtækja FA 13. sept - 16. okt. 2018. Markmið hennar var að kanna þörf fyrirtækjanna fyrir fræðslu og þjálfun starfsfólks og stjórnenda. Könnunin fór eingöngu fram á netinu en sendur var tölvupóstur til tengiliða aðildarfélaganna með hlekk á könnunina. Sendar voru fjórar áminningar til þeirra sem höfðu ekki svarað. Svarhlutfall reyndist 16% og því verður að túlka svörin varlega en líta frekar á þau sem ákveðna vísbendingu.

Rýnt var enn frekar í niðurstöður með því að funda með einum hópi starfsfólks og stjórnenda úr fjórum ólíkum fyrirtækjum í hópi stærri fyrirtækja innan FA og nokkrum stjórnendum úr minni fyrirtækjum. Erfitt reyndist að fá fólk til að taka þátt í slíkum fundum þrátt fyrir tölvupósta og símtöl. Ýmist báru stjórnendur fyrir sig áhugaleysi, tímaskorti eða að fræðslumál væru í góðu formi hjá þeim og þeir þyrftu því ekki aðstoð. Þá var einnig nokkuð um að fólk sem sagðist ætla að mæta mætti ekki þrátt fyrir boð í dagbók.

4. HELSTU NIÐURSTÖÐUR

4.1. Ávinningur af fræðslu

Í könnuninni er spurt hverju þjálfun og fræðsla starfsfólks eigi helst að skila fyrirtækinu, viðskiptavinum þess og starfsfólki. Í töflunni hér að neðan kemur fram það sem oftast var nefnt í könnun og staðfestist á fundum með fulltrúum aðildarféлага. Í dálknum til hægri eru tillögur ráðgjafa um hvernig mæla megi þennan ávinning.

Tafla 1. Hverju á þjálfun og fræðsla starfsfólks helst að skila fyrirtækinu, viðskiptavinum þess og starfsfólki?

Oftast nefnt	Mæling
Betri þjónusta	Þjónustukönnun meðal viðskiptavina
Ánægðara starfsfólk, meira sjálfsöryggi	Viðhorfskönnun starfsfólks, t.d. könnun VR
Meiri skilvirkni, framleiðni og færri mistök	Mælingar á framleiðni og frávikum
Aukin þekking og hæfni, s.s. vörubekking og færni til að takast á við verkefni	Þjónustukönnun meðal viðskiptavina Starfsmannasamöl

4.2. Móttaka og þjálfun nýliða

Rannsóknir og reynsla sýna að markviss móttaka nýliða eykur öryggi og ánægju í starfi, stuðlar að því að þeir nái fljótt góðum tókum á starfi sínu auk þess sem vönduð móttaka styrkir hollustu við fyrirtækið og ímynd þess.

Í könnuninni kom fram að ferli fyrir móttöku nýliða er hjá 54% fyrirtækjanna og mentor/starfsfóstrakerfi hjá um 43%. Nýliðanámskeið eru hjá um 24%. Fram kom á fundi með stærri fyrirtækjunum að erfitt væri að setja leiðbeinandi viðmið sem ættu við alla þar sem fyrirtækin væru mjög ólík. Fulltrúar minni fyrirtækja nefndu að gott gæti verið að hafa tékklista, lýsingar á hvers konar fyrirkomulag virkaði vel (*best*

practices). Þá gæti verið gott að vera með námskeið fyrir stjórnendur um móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.

4.3. Sala, þjónusta, markaðsmál

Aðildarfélag FA byggja starfsemi sína mörg á sölu og þjónustu. Tæplega 60% stjórnenda sem svöruðu könnuninni sögðu þörf fyrir fræðslu um sölu og þjónustu. Þetta viðhorf var staðfest á fundum með fulltrúum fyrirtækjanna. Þeir sem rætt var við ræddu skort á vönduðum sölu- og þjónustunámskeiðum á íslenskum vinnumarkaði. Tæplega 50% stjórnenda töldu þörf á fræðslu um markaðsmál. Eftirfarandi þarfir komu fram á fundunum:

- + „Öll trixin“
- + Opna sölu og loka
- + Fagleg vinnubrögð í t.d. tilboðsgerð
- + Samningatækni
- + Hvernig á að búa til góðan tölvupóst
- + Nýting tækni, s.s. vefsíðna, samskiptamiðla, Facebook at Work o.fl.

4.4. Samskipti

Reynsla af vinnumarkaði sýnir að góð samskipti hafa mikið að segja svo árangur náist í starfseminni. Tæplega 50% stjórnenda í könnunina sögðu þörf fyrir fræðslu á þessu sviði. Á fundum var rætt um fræðslu um:

- + Einelti
- + Kulnun
- + Áreitni
- + Mismunandi samskiptamunstur kynslóða
- + Erfið starfsmannamál

4.5. Stjórnun

Stjórnandi fyrirtækis gegnir lykilhlutverki í að það nái árangri. Í könnuninni kom fram að rúmlega 60% svarenda höfðu ekki sótt stjórnendabjálfun s.l. tvö ár. Ávinningur af markvissri stjórnendabjálfun er ótvíræður. Í könnuninni og á fundum með stjórnendum í fyrirtækjunum komu fram eftirfarandi þarfir um stjórnendabjálfun:

- + Áætlanagerð
- + Stefnumótun
- + Fjármálastjórnun
- + Erfið starfsmannamál
- + Starfsmannasamtöl
- + Mannauðsmál
- + Stjórnun mismunandi kynslóða
- + Stjórnunarstílar
- + Einelti, áreitni, kulnun, starfslok

- + Samskipti, hvatning, umbun
- + Markþjálfun
- + Hvernig má nýta nýja tækni

4.6. Ný tækni

Allir þeir sem tóku þátt í könnuninni töldu mikilvægt að starfsfólk tileinki sér nýja tækni í störfum sínum, (75,6 % mjög mikilvægt, 24,4% fremur mikilvægt). Fram kom á fundum að fyrirtækin eru að nýta sér alls kyns tækni, s.s. Facebook at Work, Google, Eloomi o.fl. Þá kom fram að mikilvægt væri að fræða um tæknibreytingar framtíðarinnar:

- + Allt sem sparar tíma
- + Framþróun á tækni
- + Fyrirtæki sem starfar á auglýsingamarkaði þarf sífellt að fylgjast með nýjustu straumum og stefnum í miðlun
- + Tækni er mikið notuð í hönnun skilaboða og útfærslu á þeim
- + Færni í hönnun á efni sem þjónar nýjum miðlum, eins og samfélagsmiðlum og breytingum á notkun fólks á netmiðlum almennt
- + Navision
- + Notkun samfélagsmiðla í sölu og markaðsstarfi
- + Notkun samskipta-og upplýsingakerfa
- + Skjalavistun
- + Ný forrit, ný vinnubrögð með nýjum leiðum á vefnum
- + Ný upplýsingakerfi, aðlögun vegna ytri breytinga t.d. reglugerðabreytinga
- + Samskiptamiðla- og upplýsingatól ásamt tölvukerfi fyrirtækisins
- + Tækni í hugbúnaðartengdum málum
- + Verkefnastjórnun / kerfi. Online / digital /
- + Ýmiss konar greiningartól sem nýtast við stefnumótun og ráðgjöf.

4.7. Leiðir til að koma til móts við fræðsluþarfir

Í könnuninni var spurt með hvaða leiðum væri helst hægt að koma til móts við fræðsluþarfir fyrirtækjanna og voru rúm 76% á því að það væri best gert með innanhússfræðslu. Gríðarlega mikil sérþekking væri almennt innanhúss og starfsfólk vildi meira „backup“ á sínum eigin störfum. Þar á eftir komu námskeið utanhúss eða að fengnir væru utanaðkomandi leiðbeinendur til innanhússfræðslu.

Fram kom á fundum með fulltrúum fyrirtækjanna að vel gæti nýst þeim fræðsluefni sem gagnaðist í þeirra eigin innanhússfræðslu, s.s. stutt myndbönd sem sjálfstætt kennsluefni, kveikja eða innblástur til umræðna á námskeiðum.

Tæplega 50% svarenda í könnuninni sögðu rafrænt nám henta. Á fundum með fulltrúum fyrirtækjanna kom fram að eitt aðildarfyrirtækjanna hafði innleitt rafræna fræðslukerfið Eloomi sem m.a. hentaði vel við þjálfun nýrra starfsmanna. Fólk vildi oft horfa á sínum tíma þegar því hentaði.

4.8. Starfsmenntasjóðir

Í könnuninni kom fram að um 40% þeirra sem tóku þátt sögðu starfsfólk sitt hafa sótt um styrki í starfsmenntasjóði. Athygli vekur mikill munur á stærri (>40 starfsmenn) og minni fyrirtækjum (<40 starfsmenn) en rúm 67% minni fyrirtækjanna svörðu neitandi eða að það væri ekki vitað.

Þegar spurt var hvort fyrirtækin hafi sótt um styrk í starfsmenntasjóði svörðuðu 23% játandi og var einnig mikill munur á stærri og minni fyrirtækjum en 86% minni fyrirtækja höfðu ekki sótt um styrk. Á fundum með fulltrúum fyrirtækja var „fræðslustjóra til leigu“ verkefningu hrósað mikið.

Almenn ánægja var með það hvernig styrkirnir hefðu nýst, bæði fyrir starfsfólk og fyrirtækin sjálf. Tækifæri ættu að liggja í frekari kynningu á styrkjum starfsmenntasjóða.

5. FRÆÐSLUÁÆTLUN

Tillögur í fræðsluáætlun byggja á því sem fram kom í könnun og á fundum með fulltrúum aðildarfélaganna en einnig á þekkingu og reynslu Attentus á íslenskum vinnumarkaði. Gert er ráð fyrir fjölbreyttri nálgun, s.s. stutt fræðsluefni, staðnám, rafrænt nám, fjarnám, markþjálfun o.fl. og myndbönd sem fyrirtæki geta t.d. nýtt í eigin innanhússfræðslu.

Ávinningur fyrirtækjanna af öflugri fræðslu og þjálfun

1. Aukin samkeppnishæfni fyrirtækis.
2. Markviss og skilvirk sala og söluhagnaður.
3. Góð þjónustuvitund starfsfólks.
4. Upplýstari og ánægðari viðskiptavinir.
5. Minni starfsmannavelta og ánægðara starfsfólk.

5.1. Móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna

Markmið

1. Að nýliðar aðlagist starfi sínu sem fyrst, fái nauðsynlegar upplýsingar og þjálfun svo þeir geti sinnt starfi sínu sem best.
2. Að nýliðar finni fyrir öryggi og ánægju í starfi.
3. Að móttaka og þjálfun nýliða hjá (fyrirtæki) sé samræmd milli deilda eftir því sem hægt er.

Leiðir

Fræðsluefni, t.d. rafrænn bæklingur. Verði þannig að fyrirtækjum reynist auðvelt að klæðskerasauma eftir þörfum.

- + Sérfræðingar fengnir til að skrifa efni.
- + FA sækir um styrk til starfsmenntasjóða.

Efni

- + Mikilvægi vandaðrar móttöku nýrra starfsmanna
- + Starfsfóstrun-/þjálfun (Mentoring)
- + Gátlistar
- + Fjölbreytt útfærsla móttöku og þjálfunar nýliða
- + Notkun stafrænna miðla/samfélagsmiðla við móttöku og þjálfun nýliða
- + Dæmi um árangursríka nálgun (*Best practices*)

Markhópur Stjórnendur

Dreifing

Fræðsluefni dreift gegnum heimasíðu FA eða samið við ákveðna aðila um sölu þess.

5.2. Sala og markaðsmál

Markmið

1. Að starfsfólk tileinki sér faglegar aðferðir við sölu og markaðsmál.

Leiðir

Námskeið yfir lengri tíma, t.d. fjögur skipti, ca. 3 klst í senn, þannig að fólk geti aðlagð þekkingu sína sem best starfi sínu. Sambland af staðnámi, fjarnámi, verkefnum sem tengjast starfi, tækni o.fl.

Efni

- + Mótun markaðs- og sölustefnu
- + Opna sölu og loka sölu
- + Markpóstar, samfélagsmiðlar og tölvupóstar
- + Samningatækni
- + Tilboðsgerð
- + Nýting viðskiptastjórnunarkerfa (CRM)
- + Verkefnastjórnun söluverkefna
- + Nýting tækni og notkun samfélagsmiðla í sölu og markaðsstarfi
- + Hönnun efnis f. vefmiðla

Markhópur: Stjórnendur og sölufólk

5.3. Stjórnun

Markmið

Að stjórnendur

1. Auki hæfni sína í stjórnun.
2. Geti nýtt ýmis tæki sem auðveldar þeim starfið.

Leiðir

Lagt er til að komið verði á fót námslínu fyrir stjórnendur í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Línan verði í þremur hlutum en hægt verði að velja hvern hluta fyrir sig. Sambland af staðnámi, fjarnámi, verkefnum sem tengjast starfi, tækni o.fl. Hver hluti gæti t.d. verið u.þ.b. 40 klst. vinna, eða 6-7 klst á hvern þátt í námshlutanum.

Stjórnun – Stefnumótun og áætlanagerð

- + Stefnumótun
- + Áætlanagerð
- + Fjármálastjórnun
- + Sala – og markaðsmál
- + Ýmiss konar greiningartól sem nýtast við áætlanagerð og stjórnun
- + Fyrirtækið á tímum tæknibreytinga – framtíðin?

Stjórnun - Ég stjórnandinn

- + Stjórnunarstílar - eigin styrkleikar og veikleikar
- + Stjórnandi eða leiðtogi?
- + Stjórnun í anda markþjálfunar (coaching)
- + Þjónandi forysta
- + Stjórnun ólíkra kynslóða og einstaklinga
- + Samskipti, hvatning, endurgjöf
- + 2 klst. í markþjálfun fyrir hvern þátttakanda

Mannauðsstjórnun

- + Vinnustaðamening
- + Val starfsfólks og ráðningar
- + Starfsþróun og þjálfun starfsfólks
- + Erfið starfsmannamál - einelti, áreitni, kulnun
- + Starfsmannasamtöl
- + Samskipti, hvatning, umbun
- + Starfslok
- + Hvernig má nýta nýja tækni – framtíðin?

Dreifing

Námslínan gæti verið samstarfsverkefni FA og fræðslusjóða en símenntun háskóla sæi um framkvæmdina fyrir þeirra hönd. Starfsmenntasjóðir byðu styrki fyrir þátttakendur eða fyrirtækin.

5.4. Þjónusta

Markmið

1. Að efla þjónustuvitund starfsfólks
2. Að starfsfólk geti nýtt ýmsar aðferðir til bættrar þjónustu

Leiðir

Námskeið yfir lengri tíma þannig að fólk geti aðlagð þekkingu sína sem best starfi sínu. Sambland af staðnámi, fjarnámi, verkefnum sem tengjast starfi, tækni o.fl

Efni

- + Mótun þjónustustefnu
- + Hvað einkennir góða þjónustu?
- + Hvernig ferðu fram úr væntingum viðskiptavina?
- + Hvernig talar þú við erfiðan viðskiptavin?
- + Nýting tækni, markpóstar, samfélagsmiðlar og tölvupóstar
- + Nýting tækni til að auðvelda starfsfólki störf sín, t.d. Facebook at Work

Markhópur: Stjórnendur og sölufólk

5.5. Annað

Markmið

1. Að útvega fyrirtækjum bjargir til að nýta í innanhússfræðslu.

Leiðir

FA taki þátt í gerð stuttra myndbanda, leikin eða í teiknimyndastíl, sjá dæmi. <https://www.canity.com/training-library/> Sérfræðingar á sviði mannauðsstjórnunar og kvikmyndagerðar fengnir til að skrifa handrit, taka upp myndbönd og verkefnastýra vinnunni. Starfsmenntasjóðir byðu styrki til myndbandagerðarinnar.

Efni

- + Sala - samningatækni
- + Þjónusta
 - Lykilatriði góðrar þjónustu
 - Erfiðir viðskiptavinir, o.fl.
- + Samskipti á vinnustað
- + Starfsmannasamtöl
- + Erfið samtöl
- + Starfslok

Dreifing

Myndböndin gætu verið í sölu á vef FA eða hjá þeim sem sjá um framkvæmd fræðsluáætlunar.

5.6. Framkvæmd fræðsluáætlunar

Lagt er til að FA semji annaðhvort við Opna háskólann við Háskólann í Reykjavík (HR) og/eða Háskólann á Akureyri (HA) um framkvæmd áætlunarinnar. Þar er um að ræða allt utanumhald, þ.e. gerð nákvæmra lýsinga, kynningar, ráðningar starfsfólks, innheimtu gjalda, mat á fræðslunni o.fl.

Kostir Háskólans í Reykjavík

Styrkleiki skólans er m.a. náíð samstarf við atvinnulífið, alþjóðlegar stofnanir og sérfræðinga og mikil reynsla af námi og námskeiðum ætluð sérfræðingum og stjórnendum. Nálægð við fjölda fyrirtækja.

Kostir Háskólans á Akureyri

Styrkleiki skólans er m.a. þróun fjarnáms sem auðveldar þátttakendum víðs vegar um land að stunda námið. Símenntun HA heldur nú utan um stjórnendanám, sem er alfarið í fjarvinnslu, í samstarfi við Starfsmenntasjóðs Samtaka atvinnulífsins (SA) og Sambands stjórnendafélaga (STF). Attentus hefur komið að kennslu í náminu.