



MŚ ritgerð

Mannauðsstjórnun

Vel skal vanda sem lengi skal standa
Viðhorf stjórnenda til fræðslu - efling atvinnulífs

Katrín Helgadóttir

Leiðbeinendur: Árný Elíasdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Viðskiptafræðideild
Júní 2012



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Vel skal vanda sem lengi skal standa

Viðhorf stjórnenda til fræðslu - efling atvinnulífs

Katrín Helgadóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinendur: Árný Elíasdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2012

Vel skal vanda sem lengi skal standa. Viðhorf stjórnenda til fræðslu - efling atvinnulífs.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Katrín Helgadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Formáli

Þessi ritgerð er þriðji og síðasti hluti meistaranáms míns. Hún telst til 30 eininga (ECTS) sem lokaverkefni til meistaraprófs í mannauðsstjórnun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Aðalleiðbeinandi við vinnu þessa verkefnis var Árný Elíasdóttir og á hún bestu þakkir skildar. Ég vil þakka henni fyrir einstaklega skemmtilegar umræður, líflega og litríka fundi og góð ráð. Einnig vil ég þakka Elínu Stephensen fyrir vandaðan yfirlestur og uppbyggilega gagnrýni.

Ég vil einnig þakka þeim forstöðumönnum fyrirtækja á landsbyggðinni, sem gáfu sér tíma til að svara könnun minni. Án þeirra svara og viðbragða hefði verkefnið fallið um sjálft sig. Vert er líka að minnast á gott samstarf við þá níu forstöðumenn símenntunarmiðstöðva sem tóku þátt í verkefninu og sýndu því áhuga.

Á síðustu misserum hefur gengið á með skini og skúrum og ljóst er að verkefni þetta hefði aldrei orðið að veruleika ef ekki væri fyrir mikilvægasta fólkið í lífi mínu. Ég vil þakka Teit Yngva Hafþórssyni fyrir kærleiksríkan stuðning og hvatningu. Ég vil einnig þakka sonum mínum, þeim Úlfi Magna og Ými Helga fyrir þolinmæðina og fyrir að vera þeir gleðigjafar sem þeir eru. Síðast en ekki síst vill ég þakka foreldrum mínum, Helgu Kristjánsdóttur og Helga Magnúsi Stefánsyni, fyrir ómetanlegan stuðning og þá trú sem þau hafa alltaf haft á mér.

Útdráttur

Sýnt hefur verið fram á að þjálfun og fræðsla starfsfólks bætir þekkingu, færni og viðhorf þess, sem aftur leiðir til bættrar frammistöðu, bæði starfsfólkins og skipulagsheildarinnar sjálfrar. Símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni sinna mjög mikilvægu og ábyrgðarmiklu starfi hvað varðar fræðslu og þjálfun starfsfólks fyrirtækja. Þeirra hlutverk er að greina þarfir innan veggja fyrirtækjanna og leggja til, í kjölfarið, þá fræðslu sem þörf er á. Áhugi á fræðslu og símenntun hefur aukist töluvert á undanförunum árum. Þess vegna eru störf símenntunarmiðstöðva í stöðugri þróun og skoðun til þess að mæta, á sem árangursríkastan hátt, kröfum fyrirtækja.

Markmið þessarar rannsóknar er tvíþætt. Annars vegar að komast að því hvaða álit forstöðumenn fyrirtækja á landsbyggðinni hafa á þeirri fræðslu sem símenntunarmiðstöðvarnar á landsbyggðinni bjóða upp á. Hins vegar að komast að því hvort símenntunarmiðstöðvarnar á landsbyggðinni hafa náð að uppfylla markmið sín um eflingu atvinnulífs.

Gerð var meginndleg könnun þar sem spurningalisti var lagður fyrir 128 forstöðumenn fyrirtækja á landsbyggðinni. Alls svöruðu 75 forstöðumenn könnuninni og var svarhlutfallið 59%. Langflest fyrirtækin voru innan þjónustugeirans og var starfsmannafjöldi þeirra mjög mismunandi. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að fræðsla starfsfólks fer fram bæði á og utan vinnutíma. Forstöðumenn fyrirtækjanna höfðu almennt jákvætt viðhorf til gagnsemi fræðslunnar og fannst gæði hennar vera, að jafnaði, mikil.

Til að átta sig á viðhorfum forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna var þeim einnig send könnun. Af þeim níu símenntunarmiðstöðvum sem á landsbyggðinni eru svöruðu sjö forstöðumenn. Þeir sem svöruðu höfðu allir mjög jákvætt viðhorf til gagnsemi fræðslu og töldu almennt gæði fræðslunnar, á sínum vegum, vera mikil. Segja má að forstöðumenn fimm símenntunarmiðstöðva telji að þær hafi náð að uppfylla markmið sín hvað varðar eflingu atvinnulífs.

Abstract

It has been shown that training and education of employees improves knowledge, skills and attitudes, resulting in improved performance, both for the employees and for the organization itself. Lifelong learning centers, in the region of Iceland, perform a very important and responsible job for education and training. Their role is to identify training needs within the organization and provide the training needed. Interest in education and lifelong learning has increased considerably in recent years. Therefore, lifelong learning centers are in continuous development to be able to meet the demands of companies.

The aim of this study was divided in two. Firstly to find out what opinion company-managers had about the education that lifelong learning centers stood for and secondly to find out if managers of the lifelong learning centers had fulfilled their aims about strengthening the job market.

The writer conducted a quantitative survey questionnaire which was sent to 128 companies. Since 75 of them responded the survey rate was 59%. Most of the companies were in the service sector and the number of employees was very diverse. The results showed that education of employees is usually seen both in and outside working hours. Company-managers had generally positive attitudes towards education and found its quality, on average, high.

A survey was also sent to the managers of the lifelong learning centres to understand their attitudes toward learning and training. Of the nine managers that received the survey, seven of them answered. The seven respondents had all a very positive attitudes to the utility of education and said the overall quality of the education was good. You could say that five managers out of seven that answered, thought they had fulfilled their aims about strengthening the job market.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Útdráttur	4
Abstract	5
Efnisyfirlit	6
Myndaskrá	8
Töfluskrá	9
Inngangur	10
1. 1 Forsendur og markmið rannsóknarinnar.....	11
1. 2 Uppbygging ritgerðar.....	11
2 Mannauðsstjórnun og símenntun	13
2. 1 Mjúk-hörð og veik-sterk mannaúðsstjórnun.....	16
2. 2 Stefnumiðuð þróun mannaúðs.....	18
2. 3 Stefna og framtíðarsýn	24
2. 4 Hlutverk, gildi og markmið	25
2. 5 Brautryðjandi rannsókn á símenntun á Íslandi.....	27
2. 6 Fullorðinsfræðsla og símenntun.....	28
2. 7 Þróun mannaúðs og símenntun.....	31
2. 8 Þarfagreining.....	33
2. 9 Hæfni.....	40
2. 10 Hvatning og starfsánægja	43
2. 11 Mat á árangri fræðslu	46
3 Símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni	49
3.1 Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum	50
3. 2 Fræðslunet símenntunar á Suðurlandi	50
3. 3 Fræðslu- og símenntunarmiðstöð Vestmannaeyja.....	51
3. 4 Fræðslumiðstöð Vestfjarða.....	51
3. 5 Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi	51
3. 6 Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar.....	52
3. 7 Símenntunarmiðstöð Norðurlands vestra.....	52
3. 8 Þekkingarnet Þingeyinga.....	53
3. 9 Þekkingarnet Austurlands	53
3. 10 Sameiginleg markmið.....	54
3. 11 Lög um framhaldsfræðslu.....	54
4 Aðferðafræði	56
4. 1 Undanfari rannsóknar.....	57
4. 2 Tilgangur rannsóknarinnar	57
4. 3 Framkvæmd rannsóknar og rafrænar kannanir.....	58
5 Niðurstöður rannsóknarinnar	60
5. 1 Niðurstöður kannanna.....	60
5. 1. 1 Geiraflokkun	60

5. 1. 2 Fræðsluáætlun, staðsetning og tímasetning fræðslu	61
5. 1. 3 Nýting fræðslu.....	65
5. 1. 4 Fullyrðingar um ávinning af fræðslu	68
5. 1. 5 Gagnsemi og gæði fræðslu ásamt vilja til áframhaldandi samstarfs	75
5. 1. 6 Menntun og stjórnunarreynsla forstöðumanna fyrirtækjanna	79
6 Umræður og lokaorð	82
6. 1 Samantekt niðurstaðna	82
6. 2 Umræður um niðurstöður.....	85
6. 3 Helstu annmarkar	87
6. 4 Tillögur að frekari rannsóknum	87
6. 5 Lokaorð.....	88
Heimildaskrá	90
Viðauki 1.....	96
Viðauki 2.....	97
Viðauki 3.....	101
Viðauki 4.....	102
Viðauki 5.....	106

Myndaskrá

Mynd 1. Verkefni mannauðsstjórnunar (Kreitner, 2004).....	15
Mynd 2. Proskastig mannauðsstjórnunar (Kearns, 2010).....	16
Mynd 3. Harvard líkanið , mjúka nálgunin (Beer og Spector, 1985).....	17
Mynd 4. Devanna líkanið , harða nálgunin (Fombrun, Tichy og Devanna, 1984).	18
Mynd 5. Lærdómskúrfan (Kearns, 2005).	19
Mynd 6. Ferli þjálfunar og fræðslu (Landy og Conte, 2010).....	21
Mynd 7. ADDIE Líkanið . (Árný Elíasdóttir, 2008).	22
Mynd 8. Ferli stefnumiðaðrar þróunar mannauðs (Barney og Hesterly, 2008).	23
Mynd 9. Líkan stefnumiðaðrar þróunar mannauðs (McCracken og Wallace, 2000).....	24
Mynd 10. Heimspækileg tenging símenntunar og þróunar mannauðs (Yang, 2004).	33
Mynd 11. Þarfagreining (Árný Elíasdóttir, 2011).	35
Mynd 12. Líkan þarfagreiningar (Blanchard og Thacker, 2007).	36
Mynd 13. Líkan af ferli fræðslu (Blanchard og Thacker, 2007).....	38
Mynd 14. Frammistöðulíkanið (Blanchard og Thacker, 2007).	39
Mynd 15. Lausn á frammistöðuvanda (Mankin, 2009).	40
Mynd 16. Ísjakalíkanið (Spencer og Spencer, 1993).....	41
Mynd 17. Fimm þættir til þess að auka hæfni í starfi (Ulrick, 1998).	42
Mynd 18. Ákvarðandi lykilþættir um starfsánægju (Landy og Conte, 2010).....	44
Mynd 19. Líkan Kirkpatrick s (Kirkpatrick, 1998).....	47
Mynd 20. Arðsemislíkanið (Philips, 1991).	47
Mynd 21. Hlutfall fyrirtækja innan geira atvinnulífsins.	60

Mynd 22. Fræðsluáætlun innan fyrirtækjanna.	61
Mynd 23. Innan- og utanhúss fræðsla.....	62
Mynd 24. Tímasetning fræðslu.....	63
Mynd 25. Nýting fræðslunnar.	66
Mynd 26. Sjö fullyrðingar um ávinning af fræðslu.	71
Mynd 27. Viðhorf til gagnsemi fræðslu.	76
Mynd 28. Gæði fræðslu.	77
Mynd 29. Vilji til áframhaldandi samstarfs.....	78
Mynd 30. Menntun forstöðumanna fyrirtækjanna.....	79
Mynd 31. Stjórnunarreynsla forstöðumanna fyrirtækjanna.....	80

Töfluskra

Tafla 1. Viðhorf, vilji, fjöldi starfsmanna og tímasetning fræðslu.	65
Tafla 2. Nýting, gagnsemi og gæði fræðslunnar.....	68
Tafla 3. Fylgniútreikningar á milli fullyrðinganna sjö.....	75

Inngangur

Fjölmörg fyrirtæki á Íslandi nýta sér þá þjónustu sem símenntunarmiðstöðvar hafa upp á að bjóða. Þjónustan er fjölbreytt og má meðal annars nefna ráðgjöf af ýmsu tagi, fjarkennslu, námskeiðahald, raunfærnimat og þarfagreiningu sem viðkemur ýmist atvinnu, námi eða frístundum. Síðast en ekki síst ber að nefna fræðslu og símenntun.

Margt bendir til þess að markvisst fræðslustarf og þróun í starfi skili hæfara starfsfólki. Þá skipta gæði fræðslunnar miklu máli. Eigi fræðslan að skila árangri á vinnustaðnum þarf hún að tengjast markmiðum bæði fyrirtækisins og starfsfólksins. Eftir því sem starfsfólk lærir meira um starf sitt og vinnustað eflist það og verður öruggara, meðal annars í mannlegum samskiptum og skilar einnig bættum árangri í starfi. Miklar líkur eru á að eftir því sem starfsfólki gengur betur í starfi verði það ánægðara og sinni þar af leiðandi starfi sínu af meiri metnaði. Þetta eitt getur leitt til bættrar frammistöðu skipulagsheildarinnar (Noe, 2005; Blanchard og Thacker, 2007).

Hæfni mannauðs er grundvöllur árangursríks atvinnulífs. Það er mikilvægt að hlúa vel að mannauðnum og þróun hans þar sem hann er talinn vera verðmætasta auðlind skipulagsheilda. Þess vegna má með sanni segja að mannauður og atvinnulíf haldist þétt í hendur. Þróun mannauðs nær utan um stórt svið í rekstri skipulagsheilda. Athyglinni er þá meðal annars beint að þjálfun, fræðslu, þróun, símenntun, endurmenntun, starfsferlum, skipulagningu og þróun skipulagsheilda.

Grunnþættir þróunar mannauðs snúa að þróun skipulagsheildarinnar, starfsþróun og þjálfun og þróun einstaklinganna. Þessir þættir stuðla að breytingum, bæði á skipulagsheildinni og starfsfólkinu, lærdómi þeirra sem starfa innan fyrirtækisins og bættri frammistöðu bæði starfsmanna og stjórnenda (Mankin, 2009). Þessir grunnþættir stuðla allir að breytingum, lærdómi og bættri frammistöðu innan veggja skipulagsheildarinnar (Kaplan og Norton, 1992; Niven, 2006; Mankin, 2009).

Erlendar rannsóknir á símenntun eru óteljandi. Efnið er ýmist rannsakað eitt og sér eða þá tengt öðrum viðfangsefnum. Hins vegar átti rannsakandinn erfitt með að finna rannsóknir sem tengdust beint hans efni en margar tengdust því óbeint. Símenntun á Íslandi hefur verið rannsökuð töluvert og mikil gróska hefur verið í henni undanfarin ár. Af 33 Evrópuríkjum er Ísland í þriðja sæti þegar litið er til þátttöku 25-64 ára einstaklinga í símenntun (Hagstofa Íslands, 2011).

1. 1 Forsendur og markmið rannsóknarinnar

Rannsókn þessi gengur út á tvennt. Í fyrsta lagi að skoða hvaða viðhorf forstöðumenn fyrirtækja hafa til þeirrar fræðslu sem símenntunarmiðstöðin í þeirra landshluta hefur upp á að bjóða. Athugað verður hvort og þá hvernig sú starfsemi hefur eflt atvinnulíf á viðkomandi svæði. Í öðru lagi gengur rannsóknin út á það að athuga hvernig símenntunarmiðstöðvunum hefur tekist að uppfylla markmið sín um samstarf fyrirtækja til eflingar atvinnulífs. Nánari lýsingu á þessum markmiðum má finna í kafla 3. 11 *Lög um framhaldsfræðslu*, þó verður sérstaklega unnið út frá d lið.

Að frátöldu höfuðborgarsvæðinu eru níu símenntunarmiðstöðvar á Íslandi. Upplýsingar um þær má finna í kafla 3 *Símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni*, nánar tiltekið í köflum 3. 1 - 3. 9. Rannsóknin takmarkast við könnun á fyrirtækjum á landsbyggðinni sem nýtt hafa sér fræðslu símenntunarmiðstöðvarinnar á sínu svæði. Rannsóknarspurning þessarar ritgerðar er því svo hljóðandi:

- “Hvaða álit hafa forstöðumenn fyrirtækja á landsbyggðinni á fræðslu símenntunarmiðstöðvanna og hvernig hafa þær náð að uppfylla markmið sín til eflingar atvinnulífs?”

Tilgátur rannsakanda eru þær að fræðsla starfsfólks skipti máli fyrir frammistöðu, bæði fyrirtækisins og starfsfólksins og að atvinnulíf á landsbyggðinni sé hægt að efla með fræðslu starfsfólks. Rannsakandi setur einnig fram þá tilgátu að áhugi sé fyrir áframhaldandi samstarfi fyrirtækja við símenntunarmiðstöðvarnar og að símenntunarmiðstöðvarnar hafi staðið sig vel í að uppfylla þau lagalegu markmið sem sett eru fram til eflingar atvinnulífs. Aðalleiðbeinandi þessarar rannsóknar er Árný Elíasdóttir.

1. 2 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin mun skiptast í sex megin kafla. Fyrsti kaflinn er *inngangur*, annar kaflinn fjallar um *fræðilegan grunn rannsóknarinnar* og tengingu þróunar mannauðs við símenntun. Þriðji kaflinn snýr að *símenntunarmiðstöðvunum*, starfsemi þeirra, hlutverkum og markmiðum. Í fjórða kafla verður fjallað um *aðferðafræðina* og í fimmta kafla verður fjallað um *niðurstöður rannsóknarinnar*. Loks mun sjötti kaflinn innihalda *umræður og lokaorð*.

Fræðilegur grunnur rannsóknarinnar er lagður fram sem grundvöllur fyrir því sem koma skal í ritgerðinni. Í honum eru skoðaðar kenningar og rannsóknir á sviðinu. Fræðileg hugtök á borð við stefnumiðaða þróun mannauðs, stefnumiðaða mannauðsstjórnun, fullorðinsfræðslu, símenntun, hæfni, þarfagreiningu og mat á árangri verða útskýrð. Í þessum kafla verður sérstaklega farið í tengingu símenntunar við fullorðinsfræðslu og við þróun mannauðs. Í þriðja kaflanum verður greint frá símenntunarmiðstöðvunum, starfsemi þeirra og hvaða hlutverk og markmið þær hafa tileinkað sér. Fjórti kaflinn fjallar um rannsóknaraðferðir, hvaða aðferð varð fyrir valinu og hvers vegna. Í fimmta kafla verða rannsókninni gerð skil ásamt úrvinnslu allra gagna og niðurstöður settar fram. Sjötti og síðasti kaflinn inniheldur umræður og lokaorð, ásamt tillögum um það hvernig hægt væri að nýta niðurstöður rannsóknarinnar til hagsbóta fyrir símenntunarmiðstöðvar og atvinnulífið á landsbyggðinni.

2 Mannauðsstjórnun og símenntun

Mannauður *e. human resource* er tiltölulega nýtt hugtak, notað yfir starfsfólk fyrirtækja og stofnana. Þó notkunin á hugtakinu hafi aukist er *starfsfólk* og *starfslið* einnig mikið notað (Yang, 2004). Samkvæmt orðaskrá um evrópska menntastefnu, þá er mannauður sú þekking, leikni, færni og eiginleikar sem einstaklingar búa yfir og ber að nýta sér til þess að bæta persónulega, félagslega og efnahagslega velferð sína (CEDEFOP, 2004).

Skilgreiningar á mannauðsstjórnun geta verið margvíslegar og þrátt fyrir auknar vinsældir mannauðsstjórnunar undanfarin ár þá er ekki að finna eina ákveðna skilgreiningu á hugtakinu (Beardwell og Claydon, 2007). Skilgreining Storey's (1995) segir að mannauðsstjórnun gangi fyrst og fremst út á það að hafa góða stjórnendur með samkeppnisforskot þegar kemur að fyrirtækinu sjálfu. Stjórnendur verða að vera þeim eiginleikum gæddir að geta átt góð, mannleg samskipti. Þetta er nauðsynlegt vegna þess að menning og skipulagning eru mismunandi innan fyrirtækja og þar af leiðandi eru góð samskipti lykillinn að árangri.

Hægt er að hugsa sér að mannauðsstjórnun sé einfaldlega það að koma starfsmönnum fyrir á réttum stöðum í fyrirtækinu. Einnig er mikilvægt að reyna að ná fram því besta hjá hverjum og einum. Þannig er hægt að skapa bestu frammistöðu fyrirtækisins í leið sinni að settum markmiðum. Til þess að hugmyndin um mannauðsstjórnun virki þurfa stjórnendur að vera meðvitaðir um ýmis atriði. Vanda þarf vel valið á starfsfólkinu og taka þarf meðal annars með í reikninginn hvers konar starfsfólki fyrirtækið þarf á að halda, með hvaða menntun, hversu marga á að ráða, hvar slíka starfsmenn er að finna og annað slíkt (Byars og Rue, 2000; Yorks, 2005).

Margir fræðimenn tala um að stjórnun *e. management* sé nauðsynleg öllum fyrirtækjum og stofnunum, burtséð frá hvort um litlar eða stórar einingar sé að ræða. Einnig er talað um að stjórnendur *e. managers* séu þeir sem halda fyrirtækjum og stofnunum gangandi og að án stjórnenda væri ekki grundvöllur fyrir rekstri. Þegar öllu er á botninn hvolft ættu stjórnendur að vinna út frá þörfum starfsfólks síns. Það er starfsfólkið sem skapar vinnustaðinn. Þess vegna er það á ábyrgð stjórnenda að hanna störfin þannig að þau séu sniðin að hverjum og einum. Stjórnendum ber að hvetja

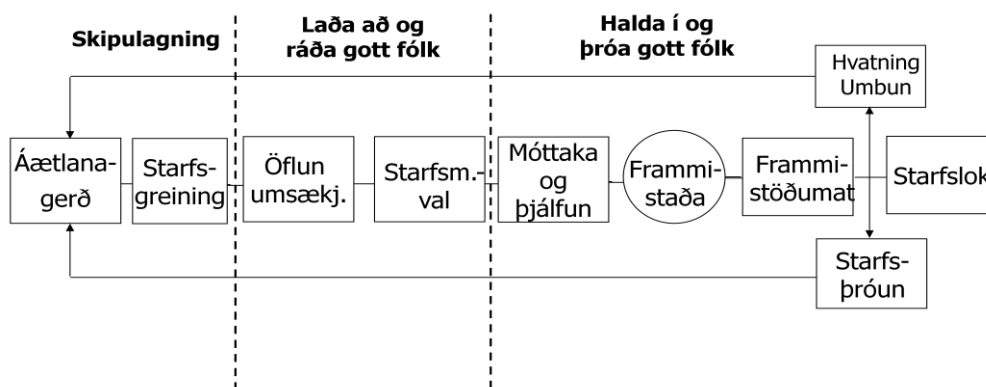
starfsfólk sitt til dagnaðar og síðast en ekki síst að sjá til þess að það geti þróast í starfi (Drucker, 1974; Molander, 1989; Byars og Rue, 2000; Kreitner, 2004; Mankin, 2009). Flestir stjórnendur koma nálægt öllu sem viðkemur mannauði fyrirtækisins, hvort sem um er að ræða ráðningar og val á starfsmönnum, þjálfun, þróun, mat eða uppbyggingu hópa. Þegar um smærri skipulagsheildir er að ræða eru það yfirleitt eigendur, framkvæmdastjórnar eða forstöðumenn sem sinna stjórnunarstörfum (Byars og Rue, 2000). Þessu er Kearns (2010) sammála og minnir á að yfirmenn launþega snemma á nítjándu öld hafi þróast í að verða stjórnendur starfsfólks um 1960-1970. Þegar nær dró aldamótum var farið að kalla slíka stjórnendur mannauðsstjórnendur.

Drucker (1974) segir að hugtakið mannauðsstjórnun e. *human resource management (HRM)* sé hægt að tengja við þrjú atriði. Fyrst má nefna stjórnun viðskipta, síðan stjórnun stjórnenda og loks stjórnun á vinnu starfsfólks, það er að segja stjórnun á því sem starfsfólk afkastar og framkvæmir. Þessu eru þeir Boxell og Purcell (2003) sammála og halda fram að mannauðsstjórnun sé í raun og veru allt það sem starfsfólkið framkvæmir undir handleiðslu þess sem stjórnar innan fyrirtækisins.

Áætlanagerð e. *sets of objectives*, skipulagning e. *organizing*, hvatning og samskipti e. *motivation and communication*, mælingar e. *measurements* og þróun mannauðs e. *developing people* eru þau fimm atriði sem stjórnendur fást við (Drucker, 1977). Með áætlanagerð er átt við að stjórnandinn ákveði hver markmið vinnunnar séu, hann sjái um að forgangsraða verkefnum til þess að settum markmiðum verði náð. Stjórnandi upplýsir starfsfólk sitt um áætlanagerðina og það hjálpar honum og starfsfólki hans að ná settum markmiðum. Hvað skipulagningu varðar þarf stjórnandi að greina niður þau verkefni sem á að framkvæma, það að vera vel skipulagður og undirbúinn auðveldar vinnuna til muna. Hvatning og samskipti eru hvoru tveggja lykilþættir stjórnandans, þannig tekst honum að skapa góða liðsheild úr þeim einstaklingum sem eru á vinnustaðnum (Drucker, 1974; Molander, 1989; Byars og Rue, 2000; Kreitner, 2004; Mankin, 2009; Landy og Conte, 2010). Það er í verkahring stjórnandans að veita starfsfólki sínu upplýsingar um mælingar og mælitæki sem það þarf til að sinna starfi sínu sem skyldi. Mælingar hjálpa til við að skerpa á starfinu innan fyrirtækisins. Síðast en ekki síst þá sér stjórnandinn um þann mannauð sem hann stjórnar hverju sinni. Það er undir stjórnandanum sjálfum og hæfileikum hans komið hvort honum tekst að stýra mannauðnum á rétta braut eða ekki. Það er einnig á valdi

stjórnandans hvort mannauðnum er stjórnað þannig að það efli hann og styrki eða letji og afmyndi (Drucker, 1977).

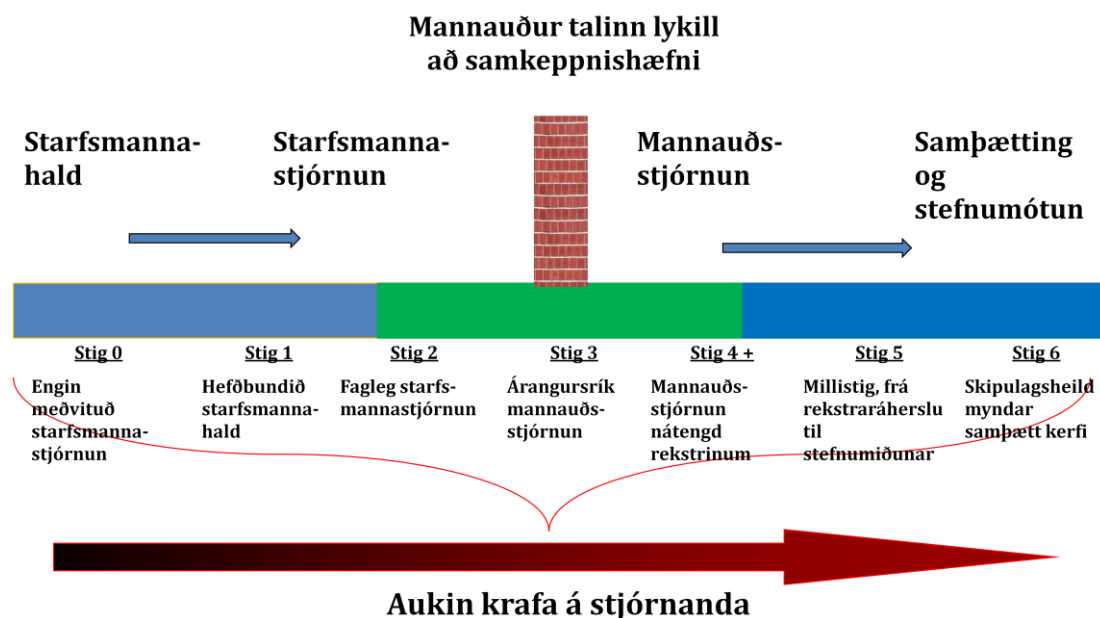
Verkefni mannauðsstjórnunar eru til dæmis ráðningar og móttaka nýliða, frammistöðumat, þjálfun, fræðsla, starfsþróun og fleira sem tengist starfsfólki skipulagsheilda (Molander, 1989; Kaplan og Norton, 1992; Byars og Rue, 2000; Niven, 2006; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009). Þessu er Kreitner (2004) sammála og setti hann upp mynd sem útskýrir verkefni mannauðsstjórnunar (sjá mynd 1).



Mynd 1. Verkefni mannauðsstjórnunar (Kreitner, 2004).

Paul Kearns (2003) talar um að þroskastig mannauðsstjórnunar séu sjö. Á þroskastigi 0 er ekki um neina meðvitaða mannauðsstjórnun að ræða. Ábyrgðin fellur öll á herðar æðsta stjórnanda og hann tekur ákvarðanir út frá innsæi. Á þroskastigi 1 er um hefðbundið starfsmannahald að ræða. Haldið er utan um fjölda stöðugilda, launakostnað og almennar starfsmannaskrár. Starfsviðtölin eru einföld þegar kemur að ráðningum. Námskeið og fræðsla, sem starfsmenn sækja, tengjast helst áhugasviði þeirra og reynt er að halda starfsmannakostnaði í lágmarki. Á þroskastigi 2 er talað um faglega starfsmannastjórnun og meiri áhersla lögð á starfsmannamálin en á þroskastigi 1. Starfsviðtöl við umsækjendur eru orðin ítarlegri og námskeið og fræðsla eru farin að teygja anga sína bæði um húsið og út fyrir það. Á þroskastigi 3 er hægt að tala um árangursríka mannauðsstjórnun. Á þessu stigi er ráðningarferlið orðið markvisst og formfast. Áhersla er lögð á að starfsfólk sé meðvitað um stöðu fyrirtækisins og stefnu þess. Á þroskastigi 4 er mannauðsstjórnunin orðin nátengd rekstrinum og litið á mannauð fyrirtækisins sem aðal verkfæri þess. Ráðningarferlið er hér mjög ítarleg og

krafa gerð um að sá einstaklingur sem ráðinn verði í starfið, muni bæta frammistöðu fyrirtæksins. Áhersla á fræðslu er mikil og eftirfylgni með fræðslunni einnig. Kerfisbundið er tekið á vandamálum sem upp koma innan skipulagsheildarinnar. Á þroskastigi 4 bera allir aðilar innan skipulagsheildarinnar ábyrgð. Á þroskastigi 5 verður mannauðsstjórnunin stefnumiðuð þar sem skipulagsheildir einbeita sér að því að ná hámarksárangri með hjálp verkferla. Á þroskastigi 6 myndar skipulagsheildin samþætt kerfi. Þar deilir starfsfólk þekkingu sinni hvert með öðru og þekkingarstjórnun er innleidd (Kearns, 2003; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2010; Kearns, 2010). Þroskastig mannauðsstjórnunar má sjá á mynd 2.

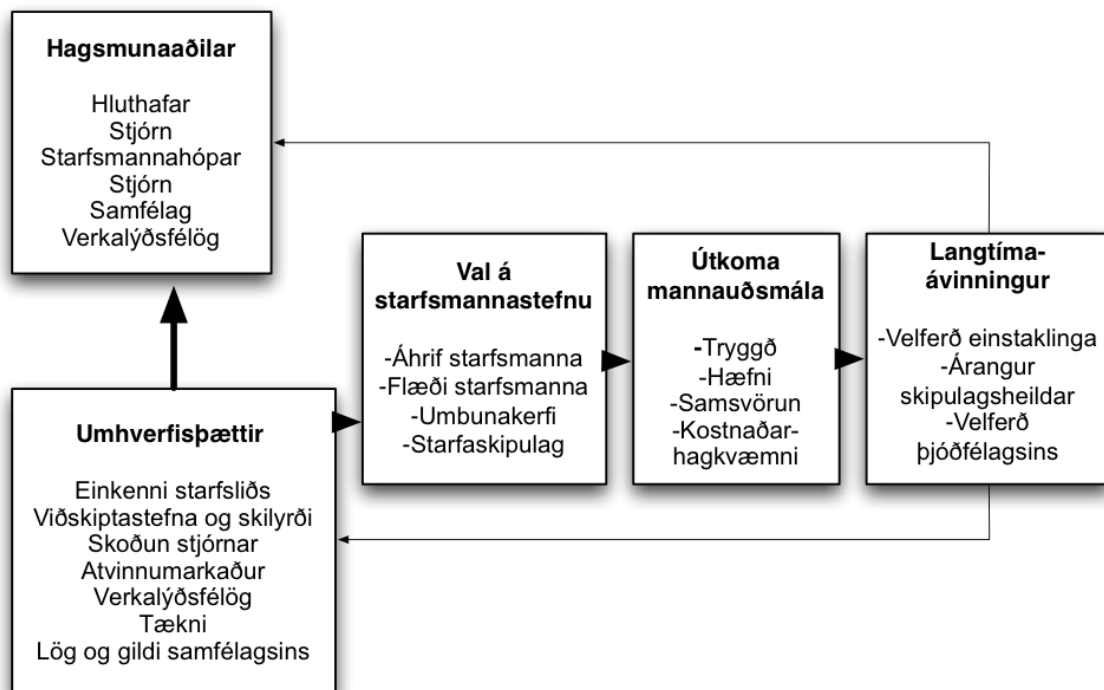


Mynd 2. Þroskastig mannauðsstjórnunar (Kearns, 2010).

2. 1 Mjúk-hörð og veik-sterk mannauðsstjórnun

Til eru tvær víddir mannauðsstjórnunar. Annars vegar er talað um mjúka-harða mannauðsstjórnun e. *soft-hard human resource management* og hins vegar veika-sterka mannauðsstjórnun e. *loose-tight human resource management* (Guest, 1987; Storey, 1992; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern og Stiles, 1997). Útskýringin á mjúkri-harðri mannauðsstjórnun felur í sér að áherslan er lögð á einstaklinginn sjálfan eða mannauðinn í heild. Hvorki í mjúkri né harðri mannauðsstjórnun segir nákvæmlega til

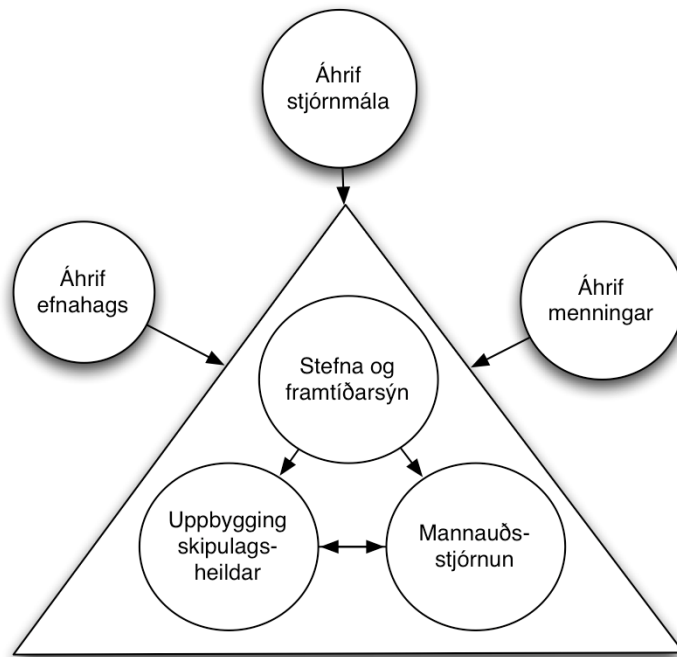
um hvað er að gerast innan skipulagsheildarinnar (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern og Stiles, 1997). Í mjúkri mannauðsstjórnun er mikið tillit tekið til mannauðsins, mikil áhersla er lögð á starfsfólk skipulagsheildanna. Unnið er með mannauðnum þannig að markmið um árangur og aukna framleiðni, innan fyrirtækis eða stofnunar, náist. Hægt er að lýsa mjúkri mannauðsstjórnun með *Harvard líkaninu* sem kennt er við *Harvard business school* í Bandaríkjunum (Beer og Spector, 1985; Yorks, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Beardwell og Claydon, 2007). Yorks (2005) telur Harvard líkanið ná að samtvinna þætti mannauðsstjórnunar með því að líta bæði til þarfa starfsfólksins og skipulagsheildarinnar sjálfrar. Harvard líkanið má sjá á mynd 3.



Mynd 3. **Harvard líkanið**, mjúka nálgunin (Beer og Spector, 1985).

Í harðri mannauðsstjórnun er mannauðnum stjórnað líkt og um einhvers konar fjármuni sé að ræða. Minna tillit er tekið til mannauðsins og meira litið á hann sem áþreifanleg verðmæti sem eiga að skila hratt og örugglega árangri og framleiðni til fyrirtækisins. Hægt er að líta á harða mannauðsstjórnun sem eins konar gamaldags og stífa stýringu á starfsfólki (Fombrun, Tichy og Devanna, 1984; Beer og Spector, 1985; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern og Stiles, 1997).

Varðandi harða nálgun má nefna *Devanna líkanið* sem kennt er við *University of Michigan*, einnig í Bandaríkjunum (Fombrun, Tichy og Devanna, 1984; Blanchard og Thacker, 2007; Beardwell og Claydon, 2007). Devanna líkanið má sjá á mynd 4.

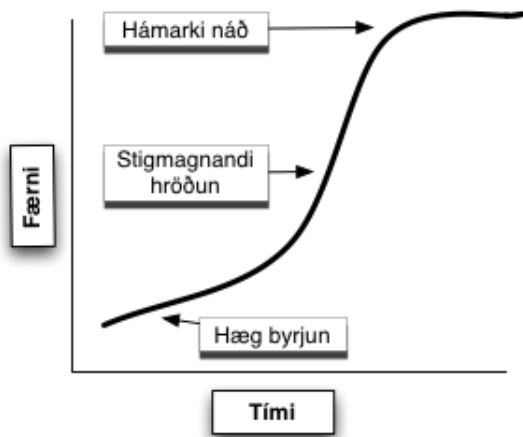


Mynd 4. **Devanna líkanið**, harða nálgunin (Fombrun, Tichy og Devanna, 1984).

2. 2 Stefnumiðuð þróun mannaúðs

Þjálfun *e. training*, fræðsla *e. education* og þróun mannaúðs *e. human resource development (HRD)* eru lykilhugtök þegar kemur að stefnumiðaðri þróun mannaúðs *e. strategic human resource development (SHRM)* (Kearns, 2003; Noe, 2005; Yorks, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009; Landy og Conte 2010).

Lærdómskúrfan *e. the learning curve* sýnir að því meiri áhersla sem lögð er á fræðslu, þjálfun og nám innan fyrirtækjanna því minna mun það kosta fyrirtækið til lengri tíma litið. Það er að segja kostnaður vegna fræðslu innan fyrirtækja getur verið hár í upphafi, en sýnt hefur verið fram á með lærdómskúrfunni (sjá mynd 5) að fræðsla borgi sig til lengri tíma (Kearns, 2005).



Mynd 5. **Lærdómskúrfan** (Kearns, 2005).

Þjálfun er kerfisbundin aðferð sem skapar tækifæri til þess að tileinka sér hæfni, sem veldur því að þekking, færni og viðhorf skapast hjá einstaklingnum sem bæta frammistöðu hans (Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009; Beardwell og Claydon, 2007; Noe, 2005). Þessu eru þeir Yang (2004), Smith og Smith (2007) og Aguinis og Kraiger (2009) sammála en bæta þó við að frammistaðan batni ekki einungis hjá einstaklingnum í kjölfar þjálfunar heldur líka hjá liðsheildinni og skipulagsheildinni sjálfri. Þeir segja einnig að fræðsla leiði af sér hagvöxt og auki þróun mannauðs innan fyrirtækja í heild. Þjálfun er endurtekning á því efni sem kennt er hverju sinni sem verður þess valdandi að frammistaða fólks batnar.

Stefnumiðuð þjálfun *e. strategic training* tekur mið af því hlutverki sem viðkomandi fyrirtæki eða stofnun hefur. Hún snýst um að ná fram framtíðarsýn, stefnu og markmiðum skipulagsheildarinnar til að ná árangri í rekstri. Stefnumiðuð þjálfun byggir upp þá hæfni sem ætlast er til að starfsfólk hafi. Hún snýr að reglubundnu námi og þekkingaröflun. Almennir stjórnendur eru hér þátttakendur í ákveðnum ferlum sem eiga sér stað og bera einnig ábyrgðina líkt og starfsfólkið sjálft. Í stefnumiðaðri fræðslu er árangur mældur og unnið eftir ákveðnum ferlum til að ná sem bestum árangri (Kaplan og Norton, 1992; Kearns, 2005; Noe, 2005; Mankin, 2009).

Þróun mannauðs, sem faglegur vettvangur, gefur upplýsingar um það hverjir standa að baki henni, hvernig þeir fara að því og hvenær hún á sér stað. (Nadler og Nadler, 1989; Kearns, 2003; Yang, 2004; Noe, 2005). Bierema og Eraut (2004) eru þessu sammála en bæta við að þróun mannauðs snúist einnig um að byggja þá einstaklinga upp sem einhvern tíma hafa lagt eitthvað af mörkum til fyrirtækisins sem leiddi til

velgengni skipulagsheildarinnar. Þetta fannst Swanson (1995) ekki nógu góð skýring og bætti því við að starfsfólk ynni hjá stofnunum og fyrirtækjum til að hafa áhrif á innri þætti þeirra sem í staðinn skilaði árangri inn í fyrirtækin ásamt bættri frammistöðu.

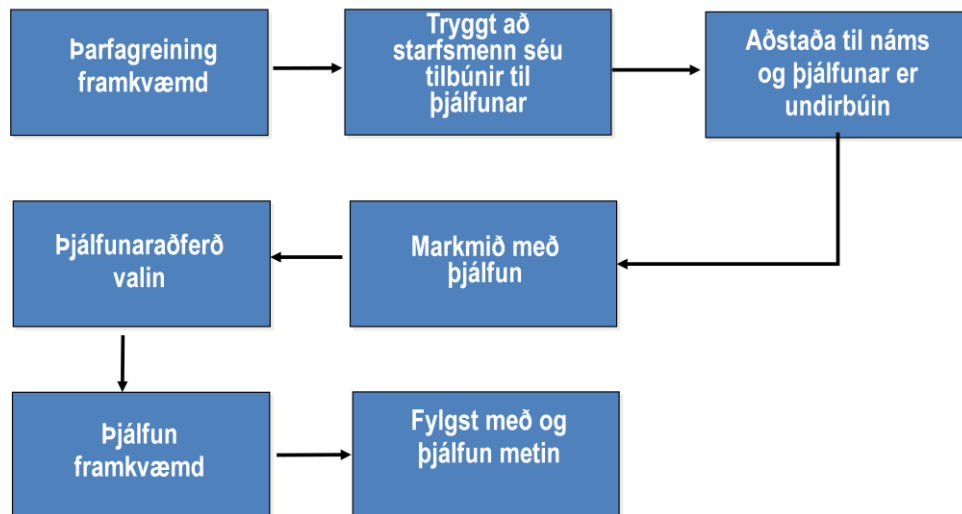
McLaglan (1989) talar um að þróun mannauðs sameini þjálfun, starfsþróun og þróun starfsemi innan stofnana. Hann talar einnig um að það sé undir fyrirtækjum og stofnunum sjálfum komið að skipuleggja þjálfun og fræðslu þannig að not verði af. Þjálfun og fræðslu eiga bæði starfsfólk og stjórnendur að geta tileinkað sér.

Stefnumiðuð þróun mannauðs er mikilvæg til að tryggja tengsl við stefnu fyrirtækja og stofnana í heild (McCracken og Wallace, 2000). Ferlið sem fylgir þjálfun og fræðslu þarf að vera stefnumiðað og framkvæmt eftir áætlun. Það þarf einnig að geta borið einhvern árangur. Þess vegna samanstendur þróun mannauðs af ákveðinni áætlanagerð innan stofnana og aðgerðum einstaklinga (Watkins, 1989; Chalofsky, 1992; Stewart og McGoldrick, 1996). Stefnumiðuð þróun mannauðs er hugtak sem nær yfir sameiningu þjálfunar og þróunar mannauðs (McCracken og Wallace, 2000; Kearns, 2003; Yorks, 2004; Yorks, 2005).

Við þetta bætir Mankin (2009) að þróun mannauðs umljúki stórt svið í rekstri fyrirtækja og stofnana. Enn fremur má við þetta bæta að þróun mannauðs snýr að mörgum atriðum. Má þar nefna þjálfun, fullorðinsfræðslu, símenntun, breytingar, viðhorf, þekkingu, færni, jákvætt hugarfar, sveigjanleika, hraða, innleiðingu, þekkingarmiðlun, hvatningu, jafningjafræðslu, þarfagreiningu, ábyrgð, stjórnun, samvinnu, gæðamál, stefnumótun, stuðning, starfsánægju og mat og þannig mætti lengi telja. Til að sem best takist til við þróun mannauðs þarf að virkja hann á því sviði sem starfið snýst um og þróa þannig að hann starfi sem best saman og sem bestur árangur náist. Við þetta má bæta að ef vel er staðið að öllum þeim þáttum sem nefndir eru hér að ofan ætti þróunin að ganga vel og auðvelda þannig starfsfólkinu að vinna saman og ná tilsettum árangri (McLaglan, 1989; Chalofsky, 1992; Hatcher og Bowles, 2006a).

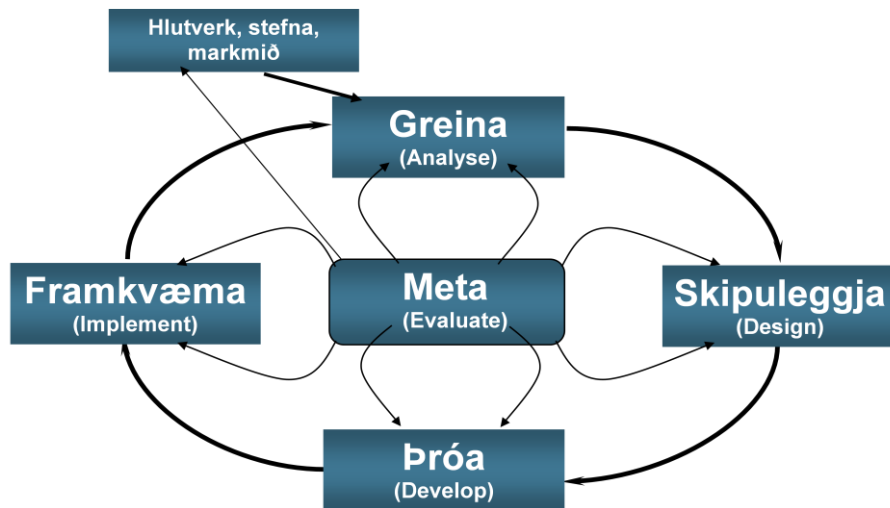
Kearns (2003) segir að aðal munurinn á stefnumiðaðri þróun mannauðs og þróun mannauðs, sé sá að í stefnumiðaðri þróun sé litið á mannauð innan skipulagsheildar sem auðlind. Þá er starfsfólkið metið af verðleikum sínum og hlúð að því eins og kostur gefst. Þar sem þróun mannauðs er ekki stefnumiðuð er litið á starfsfólkið sem kostnað sem skipulagsheildin þarf að bera. Hann segir að þetta sé stór galli en sé því miður sumstaðar staðreynd.

Fræðsla sem ekki er stefnumiðuð er sjaldnast jafn líkleg til að bæta árangur skipulagsheildarinnar og stefnumiðuð þjálfun og fræðsla (Blanchard og Thacker, 2007; Kearns, 2003; Kearns, 2005). Þjálfun vísar til skipulegra aðgerða hjá fyrirtækjum og stofnunum með það að markmiði að flýta fyrir námi starfsmanna sem eykur starfstengda hæfni þeirra. Markmið með þjálfun starfsfólks er tvíþætt, það er að segja, að einstaklingur nái að tileinka sér þá þekkingu sem áhersla er lögð á í þjálfuninni og að einstaklingur geti nýtt sér þjálfunina í daglegu starfi (Landy og Conte, 2010). Ferli þjálfunar og fræðslu má sjá á mynd 6.



Mynd 6. **Ferli þjálfunar og fræðslu** (Landy og Conte, 2010).

ADDIE líkanið lýsir, á greinargóðan hátt, hvernig standa megi að skipulagningu þróunar mannauðs hjá skipulagsheildum sem nær til stefnumiðaðrar þjálfunar, fræðslu og starfsþróunar (sjá mynd 7). Fræðsla og þjálfun er markvisst ferli sem framkvæma þarf á réttan hátt. Samkvæmt ADDIE líkaninu er byrjað á því að greina þarfir. Þegar niðurstöður þarfagreiningar liggja fyrir þarf að skipuleggja og þróa hvernig best sé að framkvæma fræðsluna hverju sinni. Mjög mikilvægt er að mat eigi sér stöðugt stað í fræðslu- og þjálfunarferlinu, enda er matið sjálft þungamiðja í líkaninu (Blanchard og Thacker, 2007 og Árný Elíasdóttir, 2008).

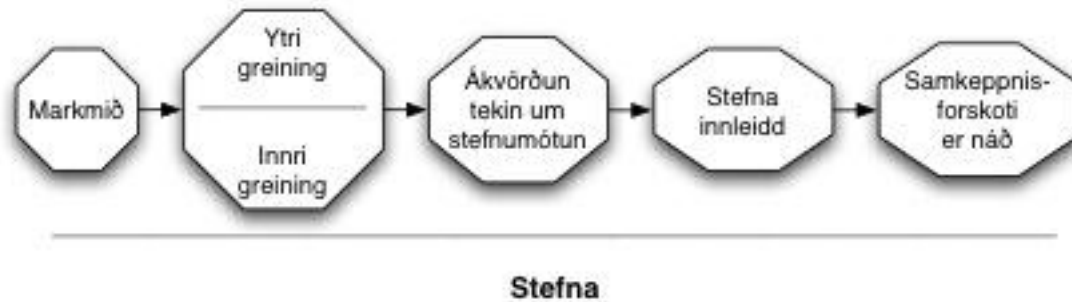


Mynd 7. **ADDIE Líkanið**. (Árný Elíasdóttir, 2008).

Samkvæmt Knowles (1998), McLean (2006) og Noe (2005) er mikilvægt að í fræðslu fullorðinna *e. adult education*, komi fram hvers vegna einstaklingar tileinka sér vissa þekkingu. Um leið og fullorðnir einstaklingar átta sig á tilgangi fræðslunnar verður hún auðveldari. Reynsla fullorðinna skiptir líka miklu máli. Fullorðið fólk kýs frekar að takast á við verkefni sem tengjast starfsumhverfi þess. Eftirfylgni þarf að vera til staðar til þess að árangur náist. Einstaklingurinn þarf að átta sig á hverju fræðslan hefur skilað honum og hvernig það geti nýst honum í starfi. Það er veigamikil að atriði að fræðslan byggji á fyrri reynslu starfsfólks og sé í samhengi við það sem það hefur verið að fást við áður. Síðast en ekki síst má ekki gleyma því að einstaklingar læra á mismunandi hátt. Þess vegna er gott að hafa fjölbreyttar kennsluaðferðir í huga þegar kemur að fullorðinsfræðslu og þjálfun starfsfólks.

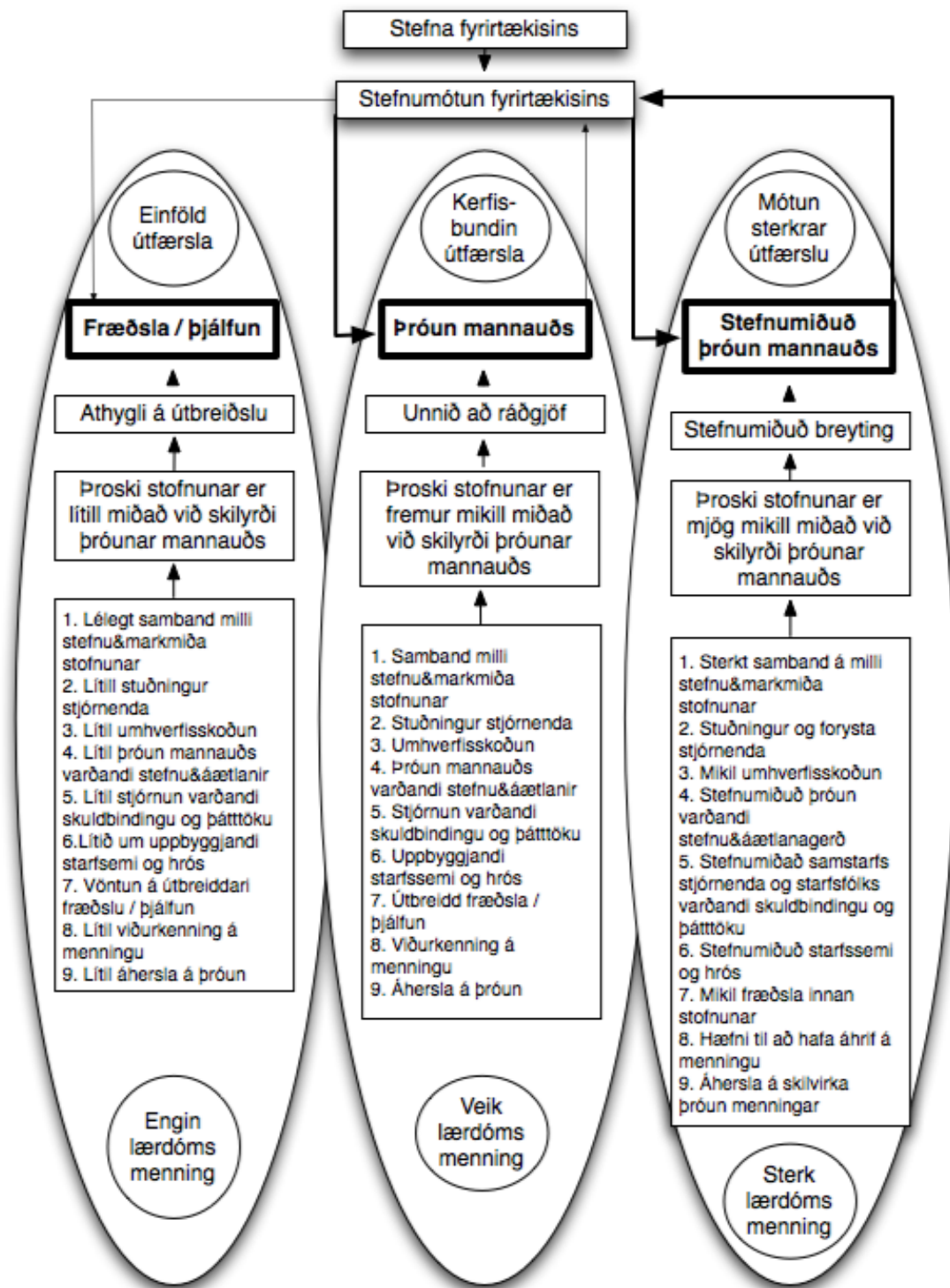
Eins og sjá má eru skilgreiningar á stefnumiðaðari þróun mannauðs margar. Þær eru mjög lýsandi og í þeim öllum kemur fram að fræðsla og þjálfun er hluti af þróuninni (McLagan, 1989; Chalofsky, 1992; Stewart og McGoldrick, 1996; Weinberger, 1998; Merriam, 2001; Kearns, 2003; Yang, 2004; Yorks, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Barney og Hesterly, 2008 og Mankin, 2009). Ferli stefnumiðaðrar þróunar mannauðs gengur einnig út á greiningu þeirra þátta sem standa fyrir utan skipulagsheildina sjálfa. Þar má meðal annars nefna þjóðmenningu, lög og þróun á tækniferlum (Barney og Hesterly, 2008). Í ytri hluta skipulagsheildar eru það stjórnvöld, hluthafar og viðskiptavinir sem eru helstu hagsmunaaðilar (Barney og Hesterly, 2008; Snjólfur Ólafsson, 2005). Það sem skapar innri hluta skipulagsheildarinnar eru stjórnendur og

starfsfólk. Þegar þessir tveir hlutar ná saman er ákvörðun um stefnumótun tekin. Því næst er stefna innleidd í fyrirtækinu og með góðu samstarfi er samkeppnisforskoti náð (Barney og Hesterly, 2008). Ferli stefnumiðaðrar þróunar mannauðs má sjá á mynd 8.



Mynd 8. Ferli stefnumiðaðrar þróunar mannauðs (Barney og Hesterly, 2008).

Þegar þessi þrjú ferli hafa verið útskýrð sitt í hverju lagi, það er að segja ferli þjálfunar og fræðslu, ferli stefnumiðaðrar fræðslu, þjálfunar og starfsþróunar og stefnumiðuð þróun mannauðs, er ágætt að líta á öll ferlin saman í einni mynd (sjá mynd 9).



Mynd 9. Líkan stefnumiðaðrar þróunar mannaúðs (McCracken og Wallace, 2000).

2. 3 Stefna og framtíðarsýn

Ekki er rétt að ræða um stefnumiðaða þætti, líkt og stefnumiðaða þróun mannaúðs, þegar sjálft hugtakið stefna e. *strategy* hefur ekki verið útskýrt. Þess vegna fjallar þessi

kafli um stefnu og það sem henni tengist. Stefna fyrirtækja og stofnana getur verið mjög skýr, mjög óskýr og allt þar á milli. Hugtakið stefna á sér margar mismunandi útskýringar en einfaldast er að nota eina greinargóða skýringu. Snjólfur Ólafsson (2005) orðar þetta vel: „Stefna er lýsing á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð.“ (bls. 48).

Stefna spilar mjög mikilvægt hlutverk innan fyrirtækja þar sem hún er fyrir hendi. Lýsing á árangri sem fyrirtækið stefnir að er þar í hávegum höfð. Lýsingin þarf að vera greinargóð, hnitmiðuð og sýnileg starfsfólki og eigendum fyrirtækisins. Það hvernig þessum árangri skuli náð skiptir líka afar miklu máli, það þarf að vera ákveðin aðferð til staðar til að árangur náist. Það fer eftir fyrirtækjum hvort meiri áhersla er lögð á þann árangur sem á að nást innan fyrirtækisins eða hvernig árangrinum skuli náð en þá er áherslan lögð á leiðirnar sem farnar verða til þess að ná fyrirfram settum markmiðum. Hjá sumum fyrirtækjum er hins vegar lögð jöfn áhersla á hvoru tveggja, árangurinn og aðferðirnar til að ná tilsettum árangri (Kaplan og Norton, 1992; Snjólfur Ólafsson, 2005; Barney og Hesterly, 2008).

Út frá hlutverkum, gildum og markmiðum fyrirtækisins er hægt að skapa framtíðarsýn þess. Framtíðarsýn e. *vision* fyrirtækja á að gefa mynd af því hvers má vænta af fyrirtækinu í framtíðinni, hvort horft er fimm, tíu eða fimmtán ár fram í tímann. Framtíðarsýn fyrirtækja á að vera skýr og greinargóð. Það er hins vegar ekki þar með sagt að henni sé ekki hægt að breyta vegna þess að allt er breytingum háð. Það er nauðsynlegt að framtíðarsýnin sé skýr til að starfsfólk fyrirtækisins og stjórnendur þess geti áttað sig almennilega á hvaða markmið fyrirtækið hefur og hvað það ætlar sér í framtíðinni. Lykillinn að þessu er einmitt sá að hafa framtíðarsýnina sveigjanlega til að hægt sé að framkvæma þær breytingar sem eiga við hverju sinni (Niven, 2006).

2. 4 Hlutverk, gildi og markmið

Hlutverk e. *mission* innan fyrirtækis er að skilgreina megintilgang þess, það er að segja, hvers vegna skipulagsheildin er yfirhöfuð til staðar. Það er góður kostur að hafa hlutverk fyrirtækisins skriflegt þá fer það ekki á milli mála hvert það er. (Kaplan og Norton, 1992; Niven, 2006).

Gildi e. *values* eru þau einkunnarorð sem fyrirtækið kys að nota og fara eftir í daglegum rekstri. Segja má að hvert og eitt fyrirtæki sem hefur gildi að leiðarsljósi reyni

að hafa þau lýsandi fyrir starfsemi sína og láta þau standa upp úr til þess að aðgreina sig frá öðrum fyrirtækjum. Gildi eru eins konar sígild lögmál sem leiða fyrirtækið áfram. Gildi fyrirtækis eru oftast þrjú til fjögur orð sem lýsa starfsemi þess og hvernig starfsfólkið hagar sér í starfi. Áreiðanleiki, traust, virðing, heiðarleiki, ánægja og fagmennska eru dæmi um þau ótalmörgu gildi sem til eru og fyrirtæki geta nýtt sér og sniðið hvert að sínum þörfum (Niven, 2006).

Það er mjög mikilvægt að fyrirtæki og stofnanir setji sér skýr og aðgengileg markmið e. *objectives*. Markmið auðvelda skipulag þjálfunar og fræðslu og tryggja einnig markvissari og faglegru vinnubrögð stjórnenda og starfsmanna. Markmið eru nauðsynleg til þess að starfsfólk átti sig á hvers til er ætlast af því í starfi og geta þannig dregið úr óöryggi og kvíða viðkomandi ef við á. Síðast en ekki síst auðveldar markmiðssetning mat á árangri (Kaplan og Norton, 1992; Niven, 2006; Mankin, 2009). Hægt er að skipta markmiðssetningu upp í fjögur þrep. Í fyrsta þrepi þarf að meta frammistöðu starfsmanna, að vita hver æskileg frammistaða á að vera skiptir hér mestu máli. Ef ekki er vitað hvers er ætlast er til af starfsmönnum, er ekki hægt að hefja markmiðssetningu. Í öðru þrepi þarf að ákveða hvert meginmarkmiðið sé með viðburðinum. Í þriðja þrepi er talað um námsmarkmið, hvaða merkingu það hefur til dæmis að vera góður stjórnandi. Góður stjórnandi þarf að hafa hæfileika sem gerir honum kleift að fræða starfsfólk sitt, eiga við það góð og áhrifarík samskipti og fleira. Fjórdi og síðasta þrepið snýst svo um enn meiri greiningu á markmiðunum, það er að segja markmiðin eru gerð ítarlegri. Það er þó ekki mjög algengt að sjá þetta síðasta þrep (Niven, 2006; Mankin, 2009).

Meginmarkmiðin auka hæfni millistjórnenda í samskiptum og stjórnun innan fyrirtækisins. Námsmarkmiðin eru meðal annars sett til þess að stjórnendur geti aukið þekkingu sína á mismunandi vinnumenningu og færni til að stjórna á fjölmenningslegum vinnustað, bætt sjálfstraust sitt og samskiptahæfni og orðið færari um að halda kynningar. Námsmarkmiðin geta einnig orðið til þess að þekking eykst á markaðsfræðum. Þau geta líka útskýrt hvers vegna markaðsfræði er mikilvæg fyrir rekstur fyrirtækis. Stjórnendur læra betur að stýra verkefnum til árangurs, nota þau forrit sem þeir þurfa á að halda við störf sín, auka færni sína í erlendum tungumálum, bæði orðaforða, skilningi og tali, dýpka fagþekkingu sína og fleira. Markmið verða að vera sveigjanleg, ef þau eru of þröng eða bindandi gefa þau viðkomandi starfsmönnum og stjórnendum þeirra lítið sem ekkert svigrúm til athafna (Niven, 2006; Mankin, 2009).

2. 5 Brautryðjandi rannsókn á símenntun á Íslandi

Í íslenskri rannsókn sem framkvæmd var árið 1998 af Jóni Torfa Jónassyni og Jóhönnu Rósu Arnardóttur var markmiðið að kanna hversu margir sæktu nám utan skólakerfisins og hvað einkenndi þá einstaklinga. Kannað var hverjir héldu námskeiðin og hvaða námskeið voru í boði. Með þessari rannsókn var reynt að kortleggja stöðuna þar sem rannsókn af þessu tagi hafði ekki verið gerð áður.

Rannsóknin, sem ber heitið *Símenntun á Íslandi. Yfirlit yfir nám fólks á aldrinum 18-75 ára og athugun byggð á námskeiðasókn vorið 1998*, byggði á svörum 1350 manns (Jón Torfi Jónasson og Jóhanna Rósa Arnardóttir, 1999). Í framhaldi af þessari rannsókn voru gefnar út fjórar skýrslur. Fyrsta skýrslan nefnist *Símenntun á Íslandi*, þar er að finna heildaryfirlit yfir stöðu símenntunar. Önnur skýrslan nefnist *Símenntun í ljósi fyrri skólagöngu*, þar er lögð áhersla á þá sem ekki sækja símenntun. Þriðja skýrslan nefnist *Símenntun í atvinnulífinu* og fjallar um störf og atvinnugreinar. Fjórða og síðasta skýrslan er eins konar viðaukaskýrsla sem nefnist *Þróun símenntunar* og þar er þróun náms utan skólakerfisins athuguð. Höfundur þessarar ritgerðar mun ekki fara ofan í saumana á fyrstu, annarri og fjórðu skýrslunni, hins vegar vakti þriðja skýrslan athygli hans.

Í skýrslunni *Símenntun í atvinnulífinu* er gerð grein fyrir þeim fjölmörgu þáttum sem snúa að starfsfólki innan skipulagsheilda. Einnig er reynt að draga fram hvaða álit og áhuga stjórnendur og starfsfólkið sjálft hafði á námskeiðunum. Niðurstöður rannsóknarinnar eru margþættar. Í skýrslunni kemur meðal annars fram að þeir sem sækja sér símenntun eru á aldursbilinu 25 til 54 ára og skiptist kynjahlutfall þar jafnt. Virkust var þátttaka starfsfólks á stórum vinnustöðum og þar sem fræðslustjóri sá um fræðsluna frekar en ekki. Meirihluti svarenda hafði sjálfur frumkvæði að því að sækja sér símenntun en einungis 32% atvinnurekenda höfðu frumkvæði að því að starfsfólk þeirra hlyti fræðslu. Starfsfólk sótti þessi námskeið ýmist til að efla þekkingu sína almennt eða til að auka færni sína í starfi. Ýmsar hamlandi aðstæður ollu því að starfsfólk sótti ekki námskeið eða fræðslu. Sumir atvinnurekendanna töldu það vera meðal annars vinnuálag, tímaskort og áhugaleysi starfsfólks, of fábreytt námskeið væru í boði og erfitt væri að meta á hvaða námskeiðum væri þörf innan vinnustaðarins (Jón Torfi Jónasson og Jóhanna Rósa Arnardóttir, 2001). Orðrétt kemur fram í niðurstöðum skýrslunnar:

Stjórnendur voru spurðir hvort þeir væru ánægðir með árangurinn af þeim námskeiðum sem starfsfólk á þeirra vinnustað hefði farið á hingað til. Um 82% stjórnenda voru mjög eða frekar ánægðir, um 10% voru hlutlausir, um 9% voru frekar óánægðir og enginn sagðist vera mjög óánægður. [...] Því virðast niðurstöður þessarar könnunar benda til þess að símenntun í atvinnulífinu skili árangri á vinnustað og að stjórnendur telji mikilvægt að starfsfólk fari á starfstengd námskeið (Jón Torfi Jónasson og Jóhanna Rósa Arnardóttir, 2001, bls. 11).

2. 6 Fullorðinsfræðsla og símenntun

Þróun mannauðs á margt sameiginlegt með fullorðinsfræðslu *e. adult education* (Batchelder og Byxbe, 2001/2002; Yang, 2004; McLean, 2006). Þegar fjallað er um fullorðinsfræðslu getur ýmislegt farið á mis vegna breytilegrar hugtakanotkunar og þekkingarleysi á merkingarmun. Jón Torfi Jónasson (2004) telur að hugtakið fullorðinsfræðsla hafi þrjár mismunandi merkingar. Þær eru símenntun *e. life-long learning*, endurmenntun og endurbjálfun *e. continuing education and training* og starfsmenntun og starfsbjálfun *e. vocational education and training (VET)*. Fyrsta merkingin vísar til allrar fræðslufullorðinna, algjörlega óháð stöðu viðkomandi. Önnur merkingin er sú að fullorðinsfræðsla snúist um alla fullorðna sem stunda nám en ekki endilega formlega skólagöngu. Þriðja og síðasta merking fullorðinsfræðslu er öll starfstengd fræðsla sem ekki fellur að formlegu skólakerfi.

Samkvæmt CEDEFOP (Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle) sem er miðstöð Evrópusambandsins um þróun starfsmenntunar og símenntunar er fullorðinsfræðsla skilgreind sem almenn menntun eða jafnvel starfsnám fyrir fullorðið fólk sem lokið hefur grunnmenntun. Fullorðinsfræðsla nær því einnig yfir það að veita fólki almenna menntun um efni sem snertir áhugasvið þess sérstaklega. Fullorðinsfræðsla veitir einnig fólki stuðning sem einhverra hluta vegna náði ekki góðum tókum á grunnfærni til dæmis reikningi eða lestri. Fullorðinsfræðsla nýtist fólki til þess að endurnýja og bæta þekkingu sína og færni á ákveðnu sviði. Hún eykur einnig hæfni vinnandi fólks ásamt því að bæta lífskilyrði þess og möguleika á vinnumarkaði (CEDEFOP, 2004; Yang, 2004; McLean, 2006). Mikilvægt er að taka hér fram að fullorðinsfræðsla er skyld endurmenntun og endurbjálfun en er ekki samheiti þess (CEDEFOP, 2004).

Hatcher og Bowles (2006a) setja fram fimm tilgátur um það hvers vegna togstreita sé á milli fræðanna *e. theory* og iðjunnar *e. practice* sjálftrar innan þróunar

mannauðs og fullorðinsfræðslu. Fyrsta tilgátan er sú að vaxandi gjá sé milli þróunar mannauðs og fullorðinsfræðslu bæði hvað varðar iðjuna sjálfa og fræðin. Önnur tilgátan fjallar um það hvernig þróun mannauðs og fullorðinsfræðsla eru nátengdar en þó aðskildar fræðigreinar. Þriðja tilgátan fjallar um hvernig kenningar og þróunarkenningar, innan þróunar mannauðs og fullorðinsfræðslu, skipta báðar fræðigreinar miklu máli. Fjórdá tilgátan gengur út á það hvernig fræðilegi hlutinn og iðjan sjálf, í báðum greinum, tengist á afar flókinn hátt. Í fimmtu tilgátunni kemur fram að mikil gagnrýni eigi sér stað innan beggja greina, hvort sem um ræði gagnrýni hvor á aðra eða sjálfar sig (Dirkx, Gilley og Gilley, 2004; McLean, 2006).

Með því að skapa einhvers konar tengingu milli þróunar mannauðs og fullorðinsfræðslu væri hugsanlega hægt að styrkja sambandið þar á milli. Tengingin væri þá hreyfanleiki fyrir fræðimenn sem gætu fært sig örlítið milli greina til þess að fá nýjar hugmyndir og svigrúm til vinnu og úrvinnslu. Þannig gæti hún skapað sveigjanleika og opnað fleiri möguleika. Tengingin þarf að koma úr báðum áttum, það er að segja, vilji beggja aðila þarf að vera fyrir hendi (Hatcher og Bowles, 2006a).

Margir fræðimenn eru á því að þó viss tenging sé til staðar í dag á milli þróunar mannauðs og fullorðinsfræðslu verði aldrei hægt að sameina þessar tvær fræðigreinar fullkomlega, þær muni alltaf standa stakar, hvor fyrir sig (Ross-Gordon og Brooks, 2004; Yang, 2004; McLean; 2006; Hatcher og Bowles, 2006b; Woodard, 2007).

McLean (2006) segir að símenntun sé kjarni þróunar mannauðs. Þar nefnir hann bættu frammistöðu, þekkingarstjórnun, breytingarstjórnun og lærdómsfyrirtæki svo eitthvað sé nefnt. Einstaklingar þurfi að miklu leyti að bera sjálfir ábyrgð á sinni símenntun. Viðhalda þarf eldri þekkingu í takt við þá nýju sem bætist við. Þetta er hægt að gera með því til dæmis að ræða við fólk sem hefur mismunandi skoðanir á sama efninu, lesa sér til um efnið, heimsækja ólík menningarsvæði og fleira því líkt. Einnig er mikilvægt að styðjast við ýmsar þekktar aðferðir í símenntun og prófa nýjar.

Að einhverju leyti er ætlast til af starfsfólki að það sækji sjálft námskeið til að efla sig í starfi. Þannig öðlast það meiri þekkingu og þar af leiðandi símenntun (Dirkx, Gilley og Gilley, 2004; McLean, 2006). Við lærum endalaust nýja hluti hvort sem við viljum það eða ekki og hvort sem það gerist meðvitað eða ekki. Þess vegna má kalla samsafn af hugtökum eins og fræðsla, lærdómur og nám, símenntun. Símenntun er því sú menntun sem getur nýst hverjum og einum vel. En hún getur einnig verið algjörlega gagnslaus og

ónothæf (Bork, 2001; Beardwell og Claydon, 2007). Mankin (2009) bætir við þetta að þekking og færni sem einstaklingur öðlast nýtist honum allan starfsferilinn.

Samkvæmt CEDEFOP (2004) er símenntun allt það náms sem fer fram á mannsævinni og verður þess valdandi að þekking, færni, hæfni og verksvit eykst hjá eintaklingnum. Þá er átt við í öllum þeim tilgangi sem viðkemur hverjum einstaklingi, hvort sem um er að ræða félagslegum, faglegum eða einstaklingsbundnum tilgangi. Mikilvægi símenntunar hefur aukist mjög mikið síðastliðin ár (Bork, 2001; Batchelder og Byxbe, 2001/2002; Bierema og Eraut, 2004).

Í grein Jóns Torfa Jónassonar (2004) *Fullorðinsfræðsla og starfsmenntun á Íslandi: Staða og þróun starfsfræðslu og símenntunar*, veltir hann vöngum yfir því hver sé í raun og veru ábyrgur fyrir menntun einstaklinga. Misjafnar skoðanir eru á hvort það séu einstaklingarnir sjálfir, samfélagið eða atvinnulífið. Jón Torfi telur það ekki á nægjanlegum rökum reist að atvinnulífið beri ábyrgð á menntun. Hann vill heldur ekki meina að einstaklingurinn sé ábyrgur vegna þess að ekki hafa allir alltaf burði til þess að bera ábyrgð. Því sé það líklegast samfélagið sem beri ábyrgðina að mestu leyti.

Endurmenntun er sú menntun sem fer fram að loknu grunnnámi eða eftir að einstaklingurinn er kominn út á atvinnumarkaðinn. Endurmenntun gerir viðkomandi kleift að bæta og endurnýja fyrri þekkingu sína og er einnig mikilvæg til að efla bæði persónulegan og faglegan þroska (CEDEFOP, 2004). Þessu er Jón Torfi Jónasson (2004) sammála en bætir þó við að öll menntun, hvort sem það er grunnmenntun, endurmenntun eða starfsmenntun, sé í einhverjum skilningi til endursköpunar einstaklingsins.

Starfsmenntun má skilgreina sem menntun og þjálfun sem fer fram til að auka þekkingu, færni og starfsvit hjá einstaklingum í ákveðnum atvinnugreinum eða á almennum vinnumarkaði (CEDEFOP, 2004; Jóhanna Rósa Arnardóttir og Jón Torfi Jónasson, 2004; Jón Torfi Jónasson, 2004).

Jón Torfi Jónasson (2004) setur fram ferns konar rök fyrir því hvers vegna orðið *fullorðinsfræðsla* hefur mismunandi merkingar. Fyrstu rökin nefnir hann *mannauðsrökin*. Þar eru hann og Yorks (2005) sammála umað tilefni til menntunar sé að styrkja stöðu vinnuafis á markaði sem veldur nýsköpun í atvinnulífinu og aukinni framléiðni. Aðra rökfærsluna sem hann leggur fram nefnir hann *lýðræðisrökin*. Þau rök ganga út á mikilvægi þess að endurnýja undirstöðuþekkingu og þá er meðal annars átt

við lestur. Það eru nánast allsstaðar gerðar kröfur um læsi og til þess að geta tekið virkan þátt í starfi reiða einstaklingar sig á það að kunna að lesa. Þriðju rökin eru *jafnræðisrökin*. Þau ganga út á að jafna bilið milli þeirra sem mikla menntun hafa og þeirra sem litla menntun hafa. Með þessu er hægt að draga úr stéttaskiptingu og ýta einnig undir það að þeir einstaklingar sem litla menntun hafa taki virkann þátt í atvinnulífinu. Fjórdu og einföldustu rökin eru *almennu tæknirökin*. Þau rök snúast um að tryggja einstaklingum tæknilegan grunn sem sé mikilvægur til að hafa hreyfanleika á vinnuafli innan samfélagsins.

2. 7 Þróun mannauðs og símenntun

Tilgangur þróunar mannauðs e. *HRD* og símenntunar e. *life-long learning* er að mörgu leyti svipaður. Hann er meðal annars sá að bæta hæfni, getu og færni einstaklinga í starfi (Batchelder og Byxbe, 2001/2002; Bierma og Eraut, 2004; Dirkx, Gilley og Gilley, 2004; Hatcher og Bowles, 2006a).

Yang (2004) og Aguinis og Kraiger (2009) segja að tilgangur þróunar mannauðs sé að bæta frammistöðu skipulagsheildanna, sem má meðal annars gera með símenntun. Þróun starfsfólks e. *employee development* er ekki síður mikilvæg fyrir stofnunina eða fyrirtækið en starfið innan skipulagsheildarinnar. Ekki má gleyma að þróun starfsfólks er eins konar ferli þar sem sérfræðipækning skapast og í framhaldi af því er mikið lagt upp úr bættri frammistöðu (Swanson, 1995; Byars og Rue, 2000; Blanchard og Thacker, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009; Mankin, 2009).

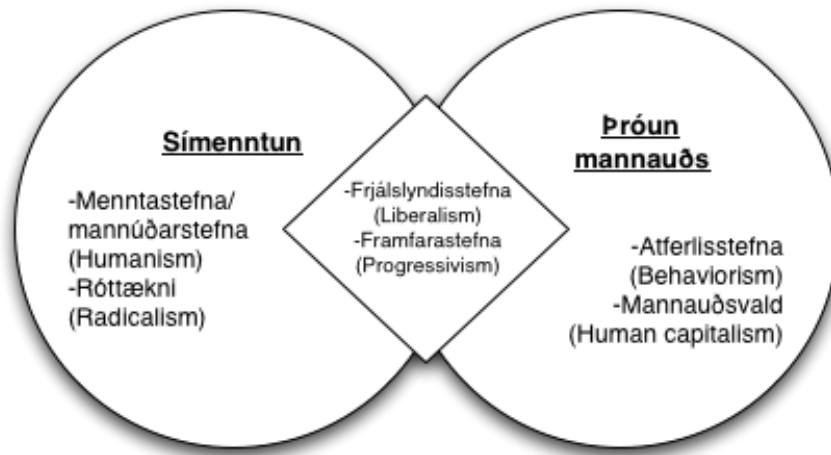
Þróun starfsfólks tekur mið af formlegri menntun, starfsreynslu, tengslum og mati á hæfni og persónuleika sem leiðir til áhrifaríkari frammistöðu í núverandi starfi einstaklingsins eða framtíðarstarfi. Til eru ýmis líkön um þróun starfsfólks en þrátt fyrir miklar rannsóknir á þessu sviði kemur fræðimönnum ekki saman um hvaða líkan sé gagnlegast (Noe, 2005).

Þrjú líkön eru aðalega notuð til þess að útskýra þróun starfsfólks. Það eru lífsferilslíkanið e. *life-cycle model*, skipulagningarlíkanið e. *organization-based model* og stefnusniðið líkan e. *directional pattern model*. Þessi líkön auðvelda til muna skilninginn á þróun starfsfólks. Í lífsferilslíkaninu er talað um að starfsfólk standi frammi fyrir vissri þróun í gegnum starfsferill sinn. Einnig er sagt að starfsfólkið gangi í gegnum einhvers konar stigskipta þróun í starfi sínu. Skipulagningarlíkanið gengur út á það sama og

lífsferilslíkanið en bætir við að þróun starfsfólks tengist námi þess og lærdómi sem efli það í starfi. Á hverju stigi þróunarinnar verður svo viss breyting á samskiptum við samstarfsfélaga og stjórnendur. Stefnusniðna líkanið gengur út á að lýsa lögum eða formi þróunar starfsfólks. Lögunin fer eftir því til dæmis hvort starfsmaðurinn er búinn að skipuleggja starfsframa sinn fram í tímann, hvort hann er tilbúinn að fara í aðra, og þá lægri, stöðu og vinna sig aftur upp nokkurn veginn frá grunni eða hvort hann leyfir þróuninni að leika lausum hala (Noe, 2005).

Yang (2004) talar um fjögur atriði sem lýsi mismunandi viðhorfum gagnvart samruna þróunar mannauðs og símenntunar. Fyrsta viðhorfið er að þróun mannauðs aðgreini sig frá símenntun og þar af leiðandi vinni hver vettvangur fyrir sig til þess að ná markmiðum sínum. Það sem átt er við með þessu er að vettvangur þróunar mannauðs og símenntunar hafi smám saman þróast sitt í hvora áttina sem gerir samruna erfiðari. Annað viðhorfið fjallar um það hvernig hugtakið þróun mannauðs á heima innan vettvangs símenntunar og þess vegna ættu þau að starfa saman sem heild. Dirx, Gilley og Gilley (2004) rökstyðja samrunann þannig að vinnustaðurinn sé aðstaða mannauðsins og þjálfun ætti því að fara fram inni á vinnustöðum. Þriðja viðhorfið sem Yang (2004) segir frá er að símenntun tilheyri að mörgu leyti þróun mannauðs og útskýringarnar á þessum hugtökum séu gjarnan fremur líkar. Fjórða og síðasta viðhorfið fullyrðir að þróun mannauðs og símenntun séu sérstakar hvor á sinn hátt. Einnig kemur fram í fjórða viðhorfinu að þróun mannauðs og símenntun séu ólík hvor annarri en til þess að tryggja sem besta útkomu ættu þessi tvö svið að vinna náið saman.

Út frá heimspekilegum grunni mannauðsstjórnunar og símenntunar má glögglega sjá að ekki er hægt að tala um þetta tvennt nema tvinna það saman á einhvern hátt. Líkt og sjá má á mynd 10, tengist símenntun við mennta- og mannúðarstefnu, róttækni, frjálslyndis- og framfarastefnu. Eins og sjá má á sömu mynd tengist þróun mannauðs atferlisstefnu og mannauðsvaldi en einnig frjálslyndis- og framfarastefnu. Því má segja að þróun mannauðs og símenntun tengist á ákveðinn hátt þar sem frjálslyndis- og framfarastefnuna má finna á hvorum vettvangi fyrir sig (Yang, 2004).



Mynd 10. Heimspekileg tenging símenntunar og þróunar mannauðs (Yang, 2004).

2. 8 Þarfagreining

Þarfagreining *e. training needs analysis* er nauðsynleg til þess að greina þörf fyrir fræðslu. Margt hefur breyst í tímans rás hvað varðar þarfagreiningu, þjálfun og fræðslu og það er því orðið mun flóknara og meira krefjandi en áður var. Með meiri hraða, tækni og þróun er ætlast til að árangur náist hratt og örugglega, með sem minnstri þjálfun, fræðslu og fyrirhöfn (Brennan, 2003; Aguinis og Kraiger, 2009).

Margir fræðimenn eru sammála um að þarfagreining sé kerfisbundin aðferð til þess að komast að því hver þörfin sé fyrir fræðslu innan veggja skipulagsheildarinnar (Rosett, 1999; Blanchard og Thacker, 2007; Brennan, 2003; Mankin, 2009; Cekada, 2010).

Talað er um þrjár nálganir til þess að meta og greina fræðsluþörfina. Það er út frá skipulagsheildinni *e. organizational analysis*, starfinu *e. task analysis* eða starfsfólkinu *e. person analysis*. Til þess að ná sem bestum árangri þá þarf að meta þörfina út frá hverju sviði fyrir sig (Brennan, 2003; Blanchard og Thacker, 2007; Martin, 2009; Cekada, 2010; Landy og Conte, 2010).

Margir fræðimenn tala um að fyrst þurfi að greina skipulagsheildina sjálfa. Til þess að hægt sé að gera það þarf að greina innra umhverfi skipulagsheildarinnar og stefnu. Það er meðal annars gert með því að safna gögnum um þætti líkt og fjarveru starfsfólks, öryggisatriði og ánægju og kvartanir viðskiptavina. Þessi gögn eru svo metin og athugað hvort þjálfun geti bætt frammistöðu. Einnig þarf að gera ráð fyrir breytingum á vinnustaðnum og taka tillit til þeirrar færni og markmiða sem vilji er til að

verði til staðar innan skipulagsheildarinnar í framtíðinni. Í öðru lagi er sú þekking og færni, sem nauðsynleg er hverju starfi, skoðuð og niðurstöðurnar bornar saman við þá þekkingu og færni sem einstaklingurinn, sem starfinu sinnir, býr í raun yfir. Í þriðja lagi eru einstaklingarnir sjálfir skoðaðir og metið hvernig þeir standa sig í starfi. Starfsfólk þarf að búa yfir vissri hæfni til þess að geta sinnt störfum sínum. Hún er meðal annars metin með því að taka starfsfólk í viðtöl, leggja fyrir það próf eða skoða frammistöðu þess á annan hátt (Brennan, 2003; Blanchard og Thacker, 2007; Sleezer, Kelsey og Wood, 2008; Martin, 2009; Cekada, 2010; Landy og Conte, 2010).

Á öllum þremur sviðunum á sér því stað gagnasöfnun af einhverju tagi. Að úrvinnslu gagna lokinni er hægt að greina á þörf fyrir þjálfun, setja markmið og hanna fræðsluáætlun til að koma til móts við þarfir fyrirtækisins sem og einstaklinganna (Blanchard og Thacker, 2007; Sleezer, Kelsey og Wood, 2008; Cekada, 2010; Landy og Conte, 2010).

Til að átta sig betur á þrískiptingunni má líta á mynd 11. Þar er Árný Elíasdóttir (2011) búin að setja saman í eina heild greiningu á skipulagsheildum, starfsgreiningu og greiningu á starfsfólki eftir því sem viðkemur yfirstjórn, millistjórn og mannauðsdeild. Myndin er aðlöguð eftir Noe (2005) og Blanchard og Thacker (2007).

	Yfirstjórn	Millistjórnendur	Mannauðsdeild/ Fræðsluaðili
Greining á fyrirtæki/ stofnun	Er þjálfun mikilvæg til að ná markmiðum fyrirtækisins/ stofnunarinnar?	þarf ég/vil ég verja fé í þjálfun? Hve miklu?	Hef ég fjármagn til að kaupa utanhúss þjálfun? Munu stjórnendur styðja við fræðsluna?
Starfs- greining	Hefur vinnustaðurinn starfsfólk með þá þekkingu, færni og viðhorf sem þarf til að framfylgja stefnu og markmiðum?	Í hvaða störfum skiptir þjálfun mestu máli til að auka gæði og þjónustu?	Hvaða verkþætti þarf að þjálf/fræða um? Hvaða þekking, færni, viðhorf eða hegðun er nauðsynleg?
Greining á einstaklingi	Hvaða starfsfólk eða deildir þurfa þjálfun?	Hverja á að þjálf? Stjórnendur? Sérfræðinga? Lykilstafsmenn? Almenna starfsmenn?	Hvernig finn ég út hverjir þurfa þjálfun?

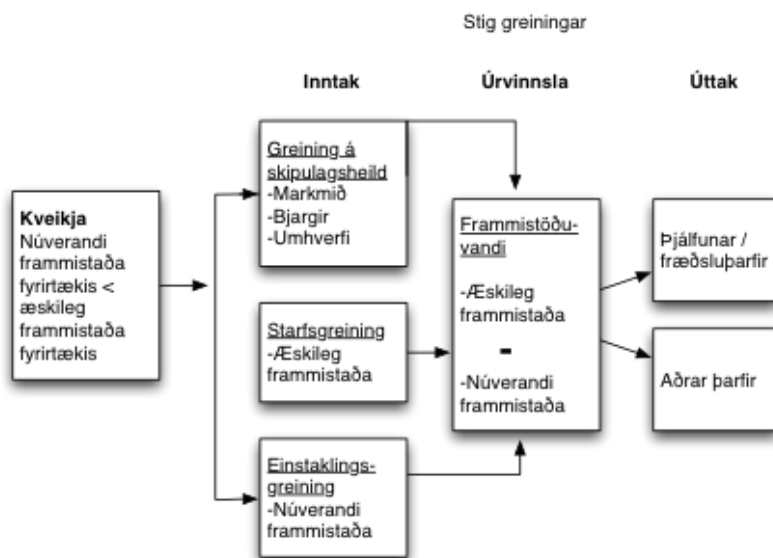
Mynd 11. **Þarfagreining** (Árný Elíasdóttir, 2011).

Aguinis og Kraiger (2009) halda því fram að starfsþjálfun og þróun fræðslu sé hægt að nálgast á þrennan hátt. Í fyrsta lagi út frá einstaklingum og þeirri liðsheild sem þeir skapa, öðru lagi út frá skipulagsheildum og í þriðja lagi út frá samfélaginu sjálfu. Í grein sinni *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society*, tala þeir Aguinis og Kraiger (2009) um að fræðsla og þjálfun hafi ávinning í för með sér fyrir einstaklinga, liðsheildir, skipulagsheildir og samfélagið. Þeir tala einnig um að ávinningurinn af þjálfun og fræðslu bæti mannauðinn og auki þar af leiðandi hagvöxt. Þetta gerist þannig að með bættem mannauði komi fram betri frammistaða sem leiði af sér aukna framleiðni sem verði til þess að hagvöxtur aukist. Þessu eru þau Kaufman og Guerra (2002) sammála og bæta við að ávinningur sem fái af fræðslu nýtist viðskiptavinunum og samfélaginu í heild.

Mankin (2009) setur fram ferli kerfisbundinnar þarfagreiningar þar sem um hringrás er að ræða. Í fyrsta lagi þarf að ákveða hverjir það eru sem taka þátt í ferlinu. Í

öðru lagi þarf að útbúa áætlun til að skipuleggja viðburðina og framfylgja þeim. Í þriðja lagi þarf að ákveða hvaða gögn á að skoða. Í fjórða lagi þarf að greina gögnin og í fimmta og síðasta lagi þarf að forgangsraða verkefnum, það er að segja, meta hver þeirra á að framkvæma fyrst og svo framvegis. Mankin (2009) segir einnig að langoftast sé verið að skoða núverandi þarfir frekar en þarfir framtíðar.

Stig þarfagreiningarinnar má sjá á mynd 12. Þar er fyrst nefnd hver núverandi frammistaða sé *e. actual organizational performance* og hvers sé vænst eða hver æskileg frammistaða *e. expected organizational performance* ætti að vera. Eftir það hefst inngrip þar sem greining á þáttunum þrem á sér stað, það er að segja á skipulagsheildinni, starfinu og einstaklingnum. Þar á eftir fer fram úrvinnsla gagnanna. Þar kemur fram að um frammistöðuvanda sé að ræða ef að núverandi frammistaða er verri en æskileg frammistaða. Loks er lausnin sett fram. Þar er ýmist boðin fram einhverskonar þjálfun eða reynt að bæta frammistöðu með öðrum hætti (Blanchard og Thacker, 2007). Mikilvægt er að átta sig á því að þjálfun er ekki alltaf lausnin á vandanum.



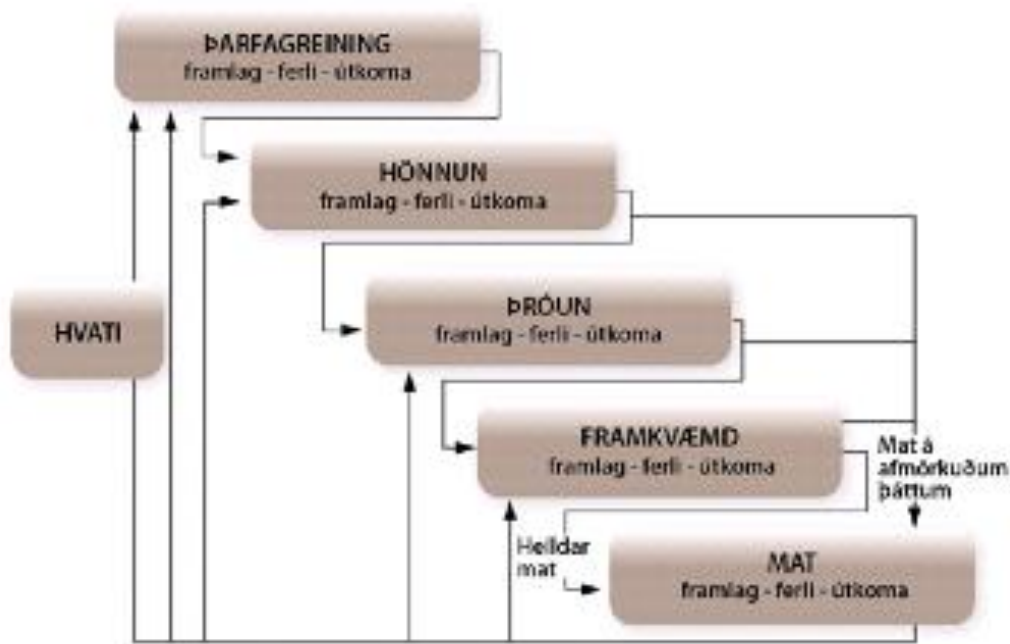
Mynd 12. Líkan þarfagreiningar (Blanchard og Thacker, 2007).

Algengt er að stjórnendur óski eftir fræðslu og þjálfun án þess að þarfagreining sé gerð. Þá kemur oft upp sú staða að vandinn liggur sjá stjórnendum sjálfum en ekki starfsfólkinu og þess vegna er þarfagreining mikilvæg (Martin, 2009). Skipulagning lærdómsferla er sett fram til þess að auka þróun mannauðs. Þegar frammistöðu

skipulagsheildar er ábótavant má styðjast við ferlið. Ferlið hefst á því að einhver hvati verður til þegar komist er að því að núverandi frammistaða er verri en sú frammistaða sem vænst er hvað varðar árangur innan veggja skipulagsheildarinnar. Þegar sú staðreynd er komin upp á yfirborðið tekur við þarfagreining. Á því stigi kemur í ljós hver frammistöðuvandinn *e. performance gap* er. Um leið og frammistöðuvandi er fyrir hendi hjá skipulagsheildinni þarf að finna hvar orsökina liggur til þess að hægt sé að finna lausn á vandanum (Blanchard og Thacker, 2007).

Eftir að þarfagreining hefur verið gerð tekur hönnunin við. Þar er nákvæmlega skilgreint hvað þarf að þjálfra og hvernig á að gera að. Því næst er talað um stig þróunar þar þjálfunin sjálf er byggð upp. Þar kemur fram í hvaða röð sé best að framkvæma þjálfunina, hvaða tími og hvaða tímasetningar henta best og þess háttar. Þegar gerð og þróun áætlunarinnar er lokið er loks hægt að hefja framkvæmdina. Þó svo að búið sé að setja fram ákveðna áætlun er ekki þar með sagt að hún sé sú eina rétta. Þess vegna gæti verið nauðsynlegt að forprófa áætlunina og hugsanlega þarf að gera einhverjar breytingar svo hún henti betur (Blanchard og Thacker, 2007).

Síðasta stigið í fræðsluferlinu er mat. Því er hægt að skipta í tvennt, mat á afmörkuðum þáttum annars vegar og heildarmat hinsvegar. Mat á afmörkuðum þáttum gengur út á að athuga hvort þeir sem fengu fræðslu hafi tileinkað sér hana og hversu vel þeir skildu hana. Með því að meta afmarkaða þætti er hugsanlega hægt að koma í veg fyrir galla á áætluninni. Heildarmat segir okkur hvaða ávinning starfsfólkið, starfið og skipulagsheildin höfðu af fræðslu og þjálfun (Blanchard og Thacker, 2007). Líkanið sem sjá má á mynd 13, af ferli fræðslu er keimlíkt ADDIE líkaninu, en ADDIE líkanið leggur áherslu á mat í öllu ferlinu (Árný Elíasdóttir, 2008).



Mynd 13. Líkan af ferli fræðslu (Blanchard og Thacker, 2007).

Frammistaða í starfi kemur ekki bara af sjálfri sér. Hún byggist á áhugahvöt og þekkingu, færni og viðhorfi einstaklings og umhverfinu sem hann er í. Hver og einn þessarra þátta, sem sjá má í frammistöðulíkaninu á mynd 14, getur sem sé haft einhvers konar áhrif á frammistöðu í starfi. Ef hins vegar þessir þættir spila saman er það sú útkoma sem ákveður frammistöðu einstaklings í starfi (Blanchard og Thacker, 2007). Mikilvægt er að átta sig á því að það eitt, að hafa áhuga á starfi sínu eða vera í rétta vinnuumhverfinu, færir einstaklingi ekki góða frammistöðu í starfi. Viðkomandi getur sýnt mikinn áhuga í starfi en ef hann hefur ekki hæfni til þess að sinna starfinu þá verður frammistaða hans slök. Hið andstæða gildir einnig. Einstaklingur getur haft gríðarlega hæfni í starfi og haft yfirburði til þess að sinna því. En ef hann hefur ekki áhuga á starfinu verður frammistaða hans aldrei góð (Noe, 2005; Beardwell og Claydon, 2007; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009).

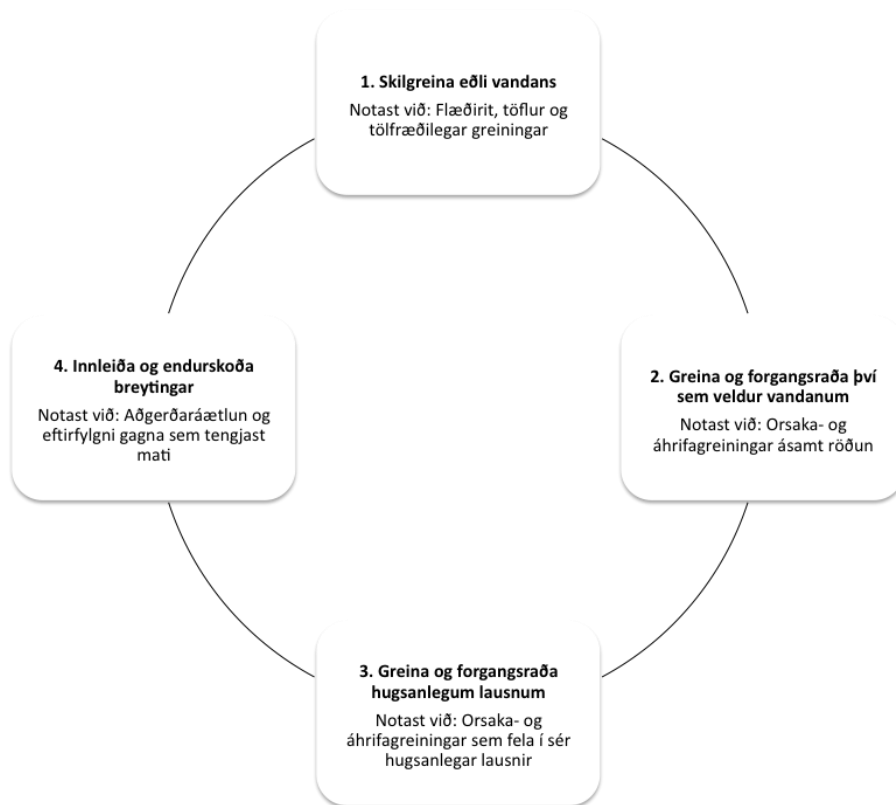


Mynd 14. **Frammistöðulíkan** (Blanchard og Thacker, 2007).

Frammistöðuvandi getur skapast með ýmsum hætti. Gilley, Egglund og Maycunich Gilley (2002) og Wexley og Latham (2002) nefna átta mögulegar ástæður fyrir frammistöðuvanda. Ástæðurnar eru margvíslegar, þar má nefna lág laun og litla umbun, slæmar vinnuástæður og andrúmsloft, skort á hvatningu, óhæfa stjórnendur og skort á skipulagi innan fyrirtækisins. Aðrar ástæður geta hreinlega verið þær að starfið sé of einhæft, skipulagningu skorti eða að gallar séu á stjórnun árangurs innan skipulagsheildarinnar.

Þessu er Mankin (2009) að mörgu leyti sammála og hann talar um lausnir á ýmiss konar frammistöðuvanda. Ef um skort á hæfni er að ræða er hægt að bæta eða auka þjálfun þess starfsfólks sem hæfnina skortir hjá. Í sumum tilfellum gæti verið nóg að uppfæra eða endurnýja leiðbeiningar og áætlanir. Skort á innri hvatningu má til dæmis bæta með nýjum verkefnum, innleiðingu nýrrar stefnu og þjálfun stjórnenda. Skortur á ýmiss konar stuðningi getur valdið miklum vanda og má þá grípa til úrbóta á borð við endurskipulagningu starfs og bætt samskipti, bæði samstarfsfólks og stjórnenda. Frammistöðuvandi getur einnig orsakast af lítilli eða jafnvel engri ytri hvatningu. Við þær aðstæður getur þurft að bæta ferlið með því til dæmis að innleiða þjálfun sem byggir upp sjálfstraust, ásamt því að auka þjálfun stjórnenda (Rossett, 1999).

Mankin (2009) útbjó líkan sem sýnir lausnir á frammistöðuvanda. Í fyrsta lagi þarf að skilgreina eðli vandans. Því næst þarf að taka þær ástæður sem valda vandanum, greina þær og forgangsraða. Þegar því er lokið er næsta skref að greina og forgangsraða hugsanlegum lausnum. Það geta verið margar mögulegar lausnir á einu vandamáli og því er nauðsynlegt að forgangsraða þeim til þess að finna megi heppilegustu lausnina. Fjórða og síðasta skrefið er að innleiða breytingar eða endurskoða það sem fyrir er og athuga hvar og þá hvernig megi breyta og bæta (sjá mynd 15).



Mynd 15. **Lausn á frammistöðuvanda** (Mankin, 2009).

2. 9 Hæfni

Samkvæmt CEDEFOP (2004) er hæfni e. *competence* samsett úr þekkingu e. *knowledge*, færni e. *skills* og viðhorfum e. *attitudes*. Blanchard og Thacker (2007) eru þessu sammála en bæta því við að hæfni þurfi að tengja við hegðun e. *behavior* og frammistöðu einstaklinga. Það sé ekki nóg að búa yfir tiltekinni þekkingu, færni og viðhorfum heldur þurfi viðkomandi einstaklingur einnig að kunna að beita þeirri þekkingu, færni og viðhorfum sem hann býr yfir.

Þekking er það að geta dregið ályktanir, rökstutt, fundið lausnir og flokkað upplýsingar. Þekking er forsenda þess að öðlast færni. Einstaklingur þarf að vita hvað hann á að gera og hvenær hann á að gera það. Það sem þarna vantar til viðbótar er hvort einstaklingurinn getur í raun framkvæmt verkið. Færni er semsagt sá hæfileiki að geta framkvæmt eitthvað á auðveldan og árangursríkan hátt. Viðhorf er svo trú og val einstaklingsins sem styður eða dregur úr hegðuninni sem þarf til að vinna verkefnið. Viðhorf eru einnig skoðanir einstaklingsins, bæði á sjálfum sér og skipulagsheildarinnar (Noe, 2005; Beardwell og Claydon, 2007; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009).

Spencer og Spencer (1993) settu fram hið svokallaða ísjakalíkan til þess að útskýra hæfni. Þeir telja að það megi tengja hæfni við fimm persónuleikavíddir, tvær þeirra séu sýnilegar og þrjár dular. Áhugahvötin e. *motive* er neðsta lag ísjakans. Þar fyrir ofan má finna persónuleikaeinkenni e. *traits*. Það er mjög erfitt að hafa áhrif á áhugahvöt og persónueinkenni einstaklinga. Rétt fyrir neðan yfirborðið er sjálfsvitund e. *self-concept* en þar má meðal annars finna viðhorf og gildi einstaklinga. Þær tvær persónuleikavíddir eru sýnilegar upp úr hafinu eru þekking e. *knowledge* og færni e. *skills* (sjá mynd 16). Þekkingu og færni má auðveldlega hafa áhrif á í gegnum nám, fræðslu og lærdóm. Þó svo að auðvelt reynist að hafa áhrif á sýnilegu þættina er mikilvægt að gleyma ekki þeim duldu.



Mynd 16. Ísjakalíkaníð (Spencer og Spencer, 1993).

Hæfni er einnig blanda af tækni fyrirtækisins eða stofnunarinnar og þekkingu, færni og viðhorfum starfsfólksins sjálfs. Hæfni ræðst af hagkvæmni og samkeppnishæfni skipulagsheildarinnar (Mankin, 2009 og Noe, 2005). Einnig má segja að grundvöllurinn fyrir því að velgengi náist hjá skipulagsheildum sé hæfni starfsfólksins (Kaplan og Norton, 1992; Blanchard og Thacker, 2007).

Þessu er Dave Ulrich (1998) einnig sammála og bætir því við að það starfsfólk sem hefur hæfni í fyrirrúmi í starfi og er virkilega skuldbundið markmiðum fyrirtækisins sé í raun og veru dýrmætasta eign fyrirtækisins. Til þess að auka hæfni í starfi tekur Ulrich (1998) fram fimm þætti (sjá mynd 17). Hann vill meina að ef allir þættirnir séu notaðir saman skapi það stöðugt flæði innan skipulagsheildarinnar hvað varðar hæfni.

„Kaupa” e. <i>buy</i>	Fá inn nýja hæfni í formi þess að ráða utanaðkomandi aðila eða starfsmann úr annari deild fyrirtækisins
„Byggja upp” e. <i>build</i>	Þjálfra eða þróa hæfni einstaklinganna með fræðslu, þjálfun, lærdómi og útdeilingu verkefna
„Fá að láni” e. <i>borrow</i>	Mynda sambönd við fólk utan fyrirtækisins, til dæmis við ráðgjafa, viðskiptavini eða heildsala, til þess að fá nýjar hugmyndir
„Losun” e. <i>bounce</i>	Segja upp því starfsfólki sem sýnir litla eða lélega frammistöðu gagnvart fyrirtækinu
„Festa” e. <i>bind</i>	Reyna að halda í þá fyrirtækisins sem hafa sýnt mikla hæfni og vinna fyrir liðsheildina

Mynd 17. Fimm þættir til þess að auka hæfni í starfi (Ulrick, 1998).

Nordhaug (1998) setti fram hæfnigreiningu þar sem hæfni einstaklinga er skipt í sex flokka. Fyrsti flokkurinn er almenn hæfni eða grunnhæfni e. *meta-competence*. Það er sú hæfni sem inniheldur til dæmis skapandi hugsun, læsi, tungumálakunnáttu, greiningarhæfileika, samskiptahæfni og þann hæfileika að geta aðlagast nýjum hlutum og breytingum. Annar flokkurinn snýr að fagbundinni hæfni innan atvinnugreinar e. *general industry competence*. Þá er átt við þá þekkingu sem eintaklingurinn hefur á atvinnugreininni. Einnig er átt við þekkingu á uppbyggingu og þróun sem á sér stað innan atvinnugreinarinnar. Þriðji flokkurinn er vinnustaðabundin hæfni e. *intraorganizational competence*. Það er sú hæfni að þekkja vel til samstarfsmanna sinna og annarra þátta innan menningar fyrirtækisins eða stofnunarinnar. Þarna er einnig átt við það að þekkja vel til stefnu og markmiða fyrirtækisins ásamt skipuriti þess og samskiptaneti. Fjórði flokkurinn er almenn verkhæfni e. *standard technical competence*, þá er til dæmis átt við hvernig veita eigi góða þjónustu, nota bókhaldkerfi, póstkerfi og annað sem viðkemur tækni. Fimmti flokkurinn eru sérhæfð verkhæfni innan atvinnugreinar e. *technical trade competence*. Þar er annars vegar átt við það til dæmis að geta hannað ákveðinn hugbúnað og hins vegar þegar einstaklingar sérhæfa sig innan einhverrar atvinnugreinar. Sjötti og síðasti þátturinn er svo starfsbundin hæfni e. *idiosyncratic technical competence*, þá er átt við þau störf sem krefjast hæfni sem er eingöngu þörf fyrir í ákveðnu fyrirtæki. Þetta getur til dæmis átt við gæðakerfi eða bókhaldskerfi, verklag í starfi, eða kunnáttu á tækjakost fyrirtækisins. Hugmyndin á bak

við hæfnisflokka Nordhaug (1998) er sú að einn og sami starfsmaðurinn geti haft yfir mörgum ólíkum hæfnisþáttum að ráða.

Margir fræðimenn segja að sá sem er ekki hæfur til einhvers verkefnis eigi ekki að taka það að sér. Það sýni ábyrgðarleysi og geti valdið hagsmunaaðilum miklum vonbrigðum og erfiðleikum. Stjórnendur eigi að sjá til þess að ráðið sé starfsfólk sem búi yfir þeirri hæfni sem til þarf fyrir viðkomandi starf (Drucker, 1977; Nordhaug, 1998; Noe, 2005).

2. 10 Hvatning og starfsánægja

Hvatning e. *motivation* og starfsánægja e. *job satisfaction* eru tvö mikilvæg hugtök þegar kemur að mannauði og þróun hans. Hvatning og starfsánægja eru þeir þættir sem skipta hvað mestu máli innan veggja skipulagsheilda (Drucker, 1977; McLaglan, 1989; Chalofsky, 1992; Noe, 2005; Mankin, 2009; Landy og Conte, 2010).

Styrkur, stefna og úthald eru þau hugtök sem snúa að hvatningu. Með styrk er átt við að einstaklingur þurfi að hafa trú á sjálfum sér, trúa að hann hafi styrk til að ná settum markmiðum. Hvatning veitir orku til að framkvæma, það er hefur áhrif á hversu mikið einstaklingurinn leggur á sig til að ná settum markmiðum. Þegar talað er um stefnu er mikilvægt að hafa eitthvert markmið til að stefna að, án markmiða er nær ógerlegt að halda stefnu eins og áður hefur komið fram. Hvatning stýrir hegðun okkar í átt að lokamarkmiðinu. Síðast en ekki síst er talað um úthald, að hvatning sé stór þáttur í því að gefast ekki upp. Hér er átt við að hvatning veitir það úthald sem þarf til þess að viðhalda hegðun og ná settum markmiðum (Landy og Conte, 2010).

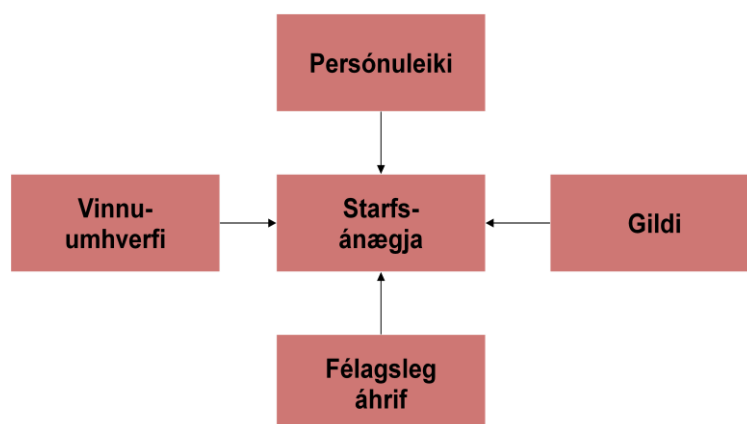
Hvatning er kraftur sem styrkir eða veldur því að fólk framkvæmir, hún stýrir hegðun og veitir fólki úthald til þess að ná settum markmiðum. Þessi skilgreining á hvatningu er góð þar sem hún kemur inn á þessa þrjá þætti sem einkenna hvatningu helst. Flestar skilgreiningar og kenningar um hvatningu snúa að þessum þremur meginþáttum (Landy og Conte, 2010). Önnur ágæt skilgreining á hvatningu er:

Hvatning er kraftur sem þrenns konar hlutverk: Hún veitir okkur orku og veldur því að einstaklingurinn hefst handa; hún gefur atferlinu stefnu í átt að tilteknum markmiðum; og hún viðheldur þeim krafti sem þarf til þess að ná þessum markmiðum (Steers og Porter, 1991:179)

Hvatningu má skipta í tvo þætti, ytri og innri þættir. Með ytri þáttum er átt við beina umbun, það er að segja ytri verðlaun úr umhverfinu. Gott dæmi um ytri hvatningu eru til dæmis laun, starfsöryggi og fríðindi. Stjórnendur hafa mikið um ytri hvatningu starfsfólks að segja og geta stjórnað henni upp að vissu marki. Með innri þáttum er átt við huglæga umbun, það sem vekur löngun til að klára verkefni, vera vel metinn, hafa sjálfstæði í starfi í fyrirrúmi, takast á við ögrandi verkefni og fleira. Innri þættir eru að verulega miklu eða öllu leyti á valdi starfsmannsins, sem ræður sjálfur mestu um hvernig hann beitir þeim (Landy og Conte, 2010).

Starfsánægja er fremur huglægt hugtak og hægt er að skilja það á mismunandi vegu. Um er að ræða persónulegt viðhorf sem hver og einn starfsmaður upplifir í samræmi við það starf sem hann gegnir. Skilningur á starfsánægju getur verið mismunandi eftir einstaklingum (Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir, 1999). Þeir Balzer, Smith, Kravitz, Lovell, Paul og Reilly (1990) settu fram ágæta skilgreiningu á starfsánægju og sögðu hana byggja á þeim tilfinningum sem starfsmaður hefði gagnvart reynslu sinni í starfi. Það myndi svo einnig tengjast fyrri reynslu og þeim væntingum og möguleikum sem starfsmaðurinn hefði í núverandi starfi.

Starfsánægja er einnig sögð vera byggð upp af þeim tilfinningum og þeim viðhorfum sem maður hefur til sjálfs starfsins (Riggio, 2003; Blanchard og Thacker, 2007). Þeir Landy og Conte (2010) tala um fjóra lykilþætti sem séu ráðandi varðandi starfsánægju og má sjá þá á mynd 18. Þessir þættir eru vinnuumhverfi, persónuleiki, gildi og félagsleg áhrif. Það hvernig starfsfólk lítur á vinnuumhverfi sitt og félagsleg áhrif og það hvaða gildi og persónuleika starfsfólk hefur, er það sem ákvarðar starfsánægju.



Mynd 18. Ákvarðandi lykilþættir um starfsánægju (Landy og Conte, 2010).

Þeir þættir sem nefndir eru hér að ofan mynda samhengi sem hægt er að tengja beint við starfsánægju. Þessu eru þær Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir (1999) sammála en bæta við menningarlegum þáttum og þáttum tengdum sjálfu fyrirtækinu sem áhrifavöldum hvað varðar ánægju í starfi.

Vinnuumhverfið tengist félags- og efnahagsástandi hverju sinni. Þegar rætt er um einstaklingsþætti eða persónuleika starfsmannsins er átt við hæfni hans, aldur, gáfur, menntun, afstöðu til starfs og þess háttar. Hvaða gildi og lífsviðhorf starfsmaðurinn hefur skiptir máli fyrir starfsánægju. Hvað varðar félagslega þætti og áhrif má nefna samskipti samstarfsfólks, hópavinnu og svigrúm til að sæta gagnrýni (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir, 1999; Landy og Conte, 2010). Trú og viðhorf til starfs tengist menningarlegum þáttum. Hvað varðar þætti tengda sjálfu fyrirtækinu er átt við vinnuaðstæður, tegund starfs, starfsmannastefnu, stjórnunarstefnu, yfirstjórn og skipulag ásamt fleiru (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir, 1999)

Tveggja þátta kenning Frederick Herzberg *e. two factor theory* er ein þeirra kenninga sem snýr að starfsánægju og hvatningu. Hún gengur út á viðhaldsþætti og hvatningarþætti. Mjög nauðsynlegt er að viðhaldsþættir séu til staðar til þess að hægt sé að virkja hvatningarþættina. Viðhaldsþættir eru meðal annars gæði stjórnunar innan fyrirtækisins, stefna fyrirtækisins, samskipti starfsfólks, starfsöryggi, laun og vinnuaðstæður. Segja má að viðhaldsþættir séu því þeir þættir sem tengjast umhverfinu. Ef þessir þættir, allir eða hluti af þeim eru ekki til staðar getur það ollið óánægju starfsfólks í starfi (Herzberg, Mausner og Snyderman, 2009; Landy og Conte, 2010).

Þegar talað er um hvatningarþætti þá er meðal annars átt við árangur í starfi, möguleika starfsmanns til stöðuhækkunar, persónulegan þroska í starfi, áhugavert starf, að fá viðurkenningu fyrir vel unnin störf og fá að axla ábyrgð. Hvatningarþættir eru því þeir þættir sem tengjast innihaldi starfsins. Ef þessir þættir eru til staðar, allir eða hluti af þeim, ættu þeir að leiða til ánægju í starfi. Þessir þættir ákvarða hver starfsánægja starfsfólks er og hver hvatning þeirra er í starfi (Herzberg, Mausner og Snyderman, 2009; Landy og Conte, 2010). Þó viðhaldsþættir séu fyrir hendi í starfi og talað sé um að þeir eigi að leiða til aukinnar starfsánægju er ekki hægt að fullyrða að svo sé. Þess vegna er nauðsynlegt að hvatningarþættir fylgi viðhaldsþáttum. Það veldur því að starfsmenn

leggja meira á sig. Þannig ættu stjórnendur að geta dregið úr óánægju starfsmanna sinna með því að hafa viðhaldspætti ásamt hvatningarþáttum og ýtt þannig undir starfsánægju starfsfólks (Herzberg, Mausner og Snyderman, 2009; Landy og Conte, 2010).

Starf getur skort viðhaldspætti, til dæmis ef laun eru lág. En viðkomandi starfsmaður kvartar samt hugsanlega ekki undan óánægju í starfi vegna þess að það eru aðrir hvatningarþættir til staðar. Það getur til dæmis verið möguleiki á stöðuhækkun eða að starfsmaður axli ábyrgð í starfi sínu. Þessir hvatningarþættir verða þess valdandi að starfsmaðurinn er ánægður í starfi sínu (Landy og Conte, 2010).

2. 11 Mat á árangri fræðslu

Mat á árangri fræðslu *e. evaluation of learning* er nauðsynlegt til þess að átta sig á frammistöðu einstaklinga og skipulagsheildar og hvort halda eigi áfram á sömu braut. Matið og útkoman úr matinu eru því eins konar verkfæri sem veita upplýsingar um stöðu og þróun, jafnt starfsfólks sem stjórnenda. Ýmsir mælikvarðar eru notaðir til þess að meta frammistöðu og má meðal annars nefna spurningalista, viðtöl, aðgerðaáætlanir, frammistöðumat, sjálfsmat, áhorf og fleira (Noe, 2005; Beardwell og Claydon, 2007; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009). Þrjú þekktustu líkönin á mati á árangri fræðslu eru líkan Kirkpatrick's, líkan Hamblin's og Arðsemislíkanið *e. return on investment (ROI)* (Noe, 2005; Beardwell og Claydon, 2007; Mankin, 2009).

Líkan Kirkpatrick's (1998) gengur út á fjögur þrep, eins og sjá má á mynd 19. Hægt er að fara eftir þrepunum á tvo vegu, hvort sem er frá fyrsta þrepi til fjórða eða frá fjórða þrepi að fyrsta. Í fyrsta þrepi koma fram viðbrögð einstaklinganna, til dæmis hvernig þátttakendum líkaði fræðslan sem þeir fengu. Í öðru þrepi er talað um lærdóm, það er að segja, hvaða lærdóm þátttakendur drógu af fræðslunni. Í þriðja þrepi er það hegðun og frammistaða einstaklinga í starfi sem skiptir máli hvort starfsfólk breytir hegðun sinni í kjölfar fræðslunnar. Hegðun skiptir miklu máli vegna þess að breytt hegðun leiðir af sér breytta frammistöðu og vinnubrögð. Í fjórða þrepinu kemur fram árangur. Þá er athugað hvort fræðslan skilar einhverjum árangri hjá starfsfólkinu og fyrirtækinu, það er að segja, fleiri viðskiptavinum, aukninum gæðum vöru eða þjónustu og svo framvegis (Kirkpatrick, 1998). Líkan Kirkpatrick's (1998) hefur verið gagnrýnt töluvert. Í grein Kearns (2005) kemur fram að aðalgalli líkansins sé skýringin á hugtakinu virði *e. value*. Honum finnst líkanið ekki geta virkað sem slíkt þegar skýringin á svo

mikilvægu hugtaki sé ekki fullnægjandi. Yorks (2005) hafði áhyggjur af því að útkoma líkansins væri hvorki línuleg né orsakabundin.

Þrep	Matsgerð	Matsaðferð
1. þrep	Viðbrögð „Reactions”	Þáttökukönnun/athugun Hvernig líkaði þátttakendum fræðslan?
2. þrep	Lærdómur „Learning”	Þáttökukönnun/athugun Hvað lærðu þátttakendurnir?
3. þrep	Hegðun „Behaviour”	Áhoft, 360 gráðu mat eða annað mat Varð breyting á hegðun þátttakandans í starfi eftir fræðslu?
4. þrep	Árangur „Results”	Árangursmæling Bætti fræðslan starfsemi fyrirtækisins?

Mynd 19. Líkan Kirkpatrick's (Kirkpatrick, 1998).

Þar sem Hamblin (1974) var óánægður með líkan Kirkpatrick's bætti hann þættinum, sem hann taldi vanta, inn í. Það líkan er einfaldlega kallað líkan Hamblin's. Þar með innihélt líkan Hamblin's viðbrögð einstaklingsins, lærdóm einstaklingsins, hegðun einstaklingsins, árangur einstaklingsins og síðast en ekki síst virði einstaklingsins e. *value*. Virði má segja að sé arðsemi einstaklingsins, það er hvað einstaklingurinn öðlaðist í kjölfar fræðslunnar en ekki einungis hvað hann lærði.

Phillips (1991) kom fram með arðsemislíkanið. Það líkan snýst um að komast að því hvort að fræðslan skili beinum ávinningi, miðað við þann kostnað sem lagður er í fræðsluna. Setja má arðsemislíkanið upp í formúlu, eins og sjá má á mynd 20, til þess að reikna út arðsemina. Þá er ávinningnum af fræðslunni deilt í kostnaðinn sem lagður er í fræðsluna og sú útkoma er svo margfölduð með hundrað til þess að fá útkomuna í prósentum. Kearns (2005) telur arðsemislíkanið þarft vegna þess að hann vill meina að mat á virði sé einfaldlega ekki nóg.

$\text{Arðsemi} = (\text{ávinningur af fræðslu/kostnaður}) * 100$

Mynd 20. Arðsemislíkanið (Phillips, 1991).

Mat á árangri fræðslu skiptir miklu máli, ekki bara fyrir starfsfólkið heldur einnig fyrir fyrirtækið eða stofnunina í heild. Nauðsynlegt er að leggja mat á það sem framkvæmt er innan skipulagsheildarinnar. Það hjálpar bæði starfsfólki og stjórnendum fyrirtækja að átta sig á hvað mætti betur fara og hvort halda eigi fræðslunni áfram, minnka hana eða hætta henni alveg (Philips, 1991; Kearns, 2005; Beardwell og Claydon, 2007; Mankin, 2009).

3 Símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni

Viðfangsefni rannsóknar minnar er að skoða hvaða viðhorf forstöðumenn fyrirtækja hafa til símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni og hvernig starfsemi þeirra hefur eflt atvinnulíf á viðkomandi svæði. Þá er átt við þau fyrirtæki sem nýtt hafa sér þá þjónustu sem símenntunarmiðstöðvar hafa upp á að bjóða. Þjónusta símenntunarmiðstöðvanna er mjög fjölbreytt og nær yfir stórt svið. Það sem hér verður athugað er sú þjónusta að bjóða upp á námskeið sem nýst geta fólki í starfi og þar af leiðandi eflt atvinnulífið. Einnig verður skoðað hvernig símenntunarmiðstöðvunum hefur tekist að uppfylla markmið sín varðandi eflingu atvinnulífsins.

Starfræktar eru níu símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni. Á Suðurlandi eru þær þrjár: *Fræðslunet Suðurlands*, *Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum* og *Viska* - fræðslu- og símenntunarmiðstöð Vestmannaeyja. Á Vesturlandi eru tvær: *Fræðslumiðstöð Vestfjarða* og *Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi*. Á Norðurlandi eru þær þrjár: *Símey* - Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar, *Farskólinn* - miðstöð símenntunar á Norðurlandi vestra og Þekkingarnet *Þingeyinga* og ein á Austurlandi: *Þekkingarnet Austurlands*.

Fyrsta, og þar með elsta, símenntunarmiðstöðin sem stofnuð var á landsbyggðinni er *Farskólinn* - miðstöð símenntunar á Norðurlandi vestra, stofnuð árið 1992. Yngstu símenntunarmiðstöðvarnar voru stofnaðar árið 2006, *Þekkingarnet Austurlands* og *Þekkingarnet Þingeyinga*. Símenntunarmiðstöðvarnar á landsbyggðinni leggja allar kapp á að veita starfsfólki fyrirtækja endurmenntun í þeirri von um að árangur fræðslunnar skili sér út í atvinnulífið.

Símenntunarmiðstöðvarnar eiga allar það markmið sameiginlegt að efla atvinnulífið á viðkomandi svæði. Önnur sameiginleg markmið eru að efla símenntun og endurmenntun fullorðinna, bjóða upp á námskeið sem ekki heyra beint undir formlegt námsframboð skóla ásamt því að bjóða einnig starfstengd námskeið. Símenntunarmiðstöðvar hafa það líka að markmiði að veita náms- og starfsráðgjöf, nýta góða fjarkennslutækni þar sem hún er til staðar og auka búsetugæði á sínum landsvæðum. Þess má geta að þessar símenntunarmiðstöðvar eru allar innan samtaka

fræðslu- og símenntunarmiðstöðva sem heita *Kvasir*. Þær eru einnig allar sjálfseignastofnanir með sérstaka stjórn og ekki háðar öðrum lögaðilum, fyrir utan Símenntunarmiðstöð Vesturlands sem er á fjárframlögum ríkisins. Það er vegna þess að árlega er gerður formlegur samningur milli Símenntunarmiðstöðvar Vesturlands og Mennta- og menningarmálaráðuneytisins. Þau fjárframlög sem Símenntunarmiðstöð Vesturlands fær eru meðal annars notuð til starfsmannahalds, fjarkennslu á háskólastigi, vegna aðstöðu og annarra verkefna (Símenntunarmiðstöð Norðurlands Vestra, 2010).

3.1 Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum

Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum var stofnuð árið 1997. Hún er staðsett í Reykjanesbæ. Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum er sjálfseignarstofnun með sérstaka stjórn og ekki háð öðrum lögaðilum (Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum, 2012).

Hugmyndin með stofnun símenntunarmiðstöðvarinnar var frá upphafi að styrkja starfsmenntun á Suðurnesjum, skapa jarðveg fyrir nýjar starfstengdar brautir við Fjölbrautaskólann þar í bæ og tengja saman grunn- og símenntun. Ennfremur þótti mikilvægt að auka framboð á Suðurnesjum á menntun og námskeiðum fyrir fullorðna, efla ráðgjöf og gæði og skapa farveg fyrir ný verkefni.

Hlutverk og markmið miðstöðvarinnar er að efla endur- og símenntun á Suðurnesjum. Áhersla er lögð á að símenntun á Suðurnesjum hæfi fullorðnum. Einnig leitar hún eftir því að eiga gott samstarf við atvinnulíf og skóla. Miðstöðin hefur meðal annars upp á að bjóða námskeið sem ekki heyra beint undir formlegt námsframboð, þar má nefna frístundanám og starfstengd námskeið. Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum leggur metnað sinn í að veita persónulega þjónustu og ráðgjöf. Hún stuðlar einnig að góðu umhverfi fyrir einstaklingana sem þangað sækja til þess að þeim líði sem best (Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum, 2012).

3. 2 Fræðslunet símenntunar á Suðurlandi

Fræðslunet símenntunar á Suðurlandi var stofnað árið 1999. Aðalstarfsstöð fræðslunetsins er á Selfossi. Fræðslunet símenntunar á Suðurlandi er sjálfseignarstofnun með sérstaka stjórn og ekki háð öðrum lögaðilum. Hlutverk og markmið fræðslunetsins er að einfalda aðgengi íbúa að alls lags námi og símenntun, með því er unnt að auka búsetugæði á svæðinu. Fræðsluþörfum fullorðinna er sinnt ásamt sí- og endurmenntun háskólamenntaðs fólks. Lögð er áhersla á að veita fullorðnum náms- og starfsráðgjöf og

samstarf við atvinnulíf og skóla. Námskeiðum fræðslunetsins ná skipta niður í tvo flokka. Annar flokkurinn eru námsskeið af ýmsum toga og ætluð öllum almenningi. Hinn flokkurinn inniheldur námsskeið sem haldin eru í samvinnu við félagasamtök og fyrirtæki (Símenntun á Suðurlandi, 2012).

Fræðslunetið reynir eftir fremsta megni að nýta bestu fjarkennslutæknina sem í boði er hverju sinni og styður einnig við rannsóknir og vísindaiðkun eftir því sem aðstæður leyfa. Fræðslunetið stuðlar að eflingu mannauðs á Suðurlandi (Símenntun á Suðurlandi, 2012).

3. 3 Fræðslu- og símenntunarmiðstöð Vestmannaeyja

Fræðslu- og símenntunarmiðstöð Vestmannaeyja - Víska, var stofnuð í byrjun árs 2003. Fræðslu- og símenntunarstöð Vestmannaeyja hefur það að markmiði að efla menntun á svæðinu með því að standa fyrir fræðslustarfssemi sem ekki heyrir undir almenna námskrá grunn- og framhaldsskóla. Markmið miðstöðvarinnar er einnig að hafa forgang um fræðslu og fjarkennslu á sem flestum sviðum og miðla því til almennings og atvinnulífs. Miðstöðin vinnur í samstarfi við aðrar símenntunarmiðstöðvar og reynir að nýta bestu fánlegu fjarkennslutækni hverju sinni (Fræðslu- og símenntunarmiðstöð Vestmannaeyja, 2012).

3. 4 Fræðslumiðstöð Vestfjarða

Fræðslumiðstöð Vestfjarða var stofnuð 1999 og umdæmi hennar nær til Ísafjarðar, Hólmavíkur og Patreksfjarðar. Fræðslumiðstöðin er sjálfseignarstofnun með sérstaka stjórn og ekki háð öðrum lögaðilum (Fræðslumiðstöð Vestfjarða, 2012).

Markmið fræðslumiðstöðvar Vestfjarða er fyrst og fremst að efla menntun á Vestfjörðum með því til dæmis að standa fyrir fræðslustarfssemi sem ekki heyrir undir námsskrá grunn- og framhaldsskóla. Fræðslan skal sérstaklega ná til íbúa á svæðinu og atvinnulífs. Mikil áhersla er lögð á að sem flestir íbúar Vestfjarða hafi aðgang að þeirri þjónustu sem miðstöðin hefur upp á að bjóða. Fræðslumiðstöð Vestfjarða býður enn fremur upp á fjarkennslu á mörgum sviðum (Fræðslumiðstöð Vestfjarða, 2012).

3. 5 Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi

Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi var stofnuð 1999 og umdæmi hennar nær til Akraness, Hvalfjarðar, Borgarfjarðar, Grundarfjarðar, Reykhóla, Dala, Snæfellsbæjar og

Stykkishólms. Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi er sjálfseignarstofnun á fjárframlögum ríkisins (Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi, 2012).

Hlutverk símenntunarmiðstöðvarinnar er að stuðla að bættum búsetuskilyrðum á Vesturlandi með því að hvetja til símenntunar í samvinnu við atvinnulíf og íbúa svæðisins. Miðstöðin stendur fyrir fjölbreyttu námsframboði hvað varðar fullorðinsfræðslu, greiningu á fræðsluþörf innan fyrirtækja ásamt því að veita ráðgjöf til náms og starfs. Markmið starfseminnar er að efla og styrkja atvinnulífið og samfélagið á svæðinu (Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi, 2012).

3. 6 Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar

Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar - Símei, var stofnuð árið 2000. Símenntunarmiðstöðin er sjálfseignarstofnum með sérstaka stjórn og erekki háð öðrum lögaðilum (Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar, 2012).

Hlutverk Símenntunarmiðstöðvar Eyjafjarðar er að efla símenntun og auka samstarf milli atvinnulífs og skóla. Miðstöðinn stuðlar að því að einstaklingar á Eyjafjarðarsvæðinu hafi greiðan aðgang að hagnýtri þekkingu óháð skólastigum. Símei leggur áherslu á að safna, miðla og vinna úr upplýsingum og gefa þannig grunn að markvissari og árangursríkari uppbyggingu á fræðslu. Símei býður upp á almenn námsskeið sem haldin eru til að miðla upplýsingum fyrir skipulagsheildir jafnt og einstaklinga. Hún þróar einnig námskeið í samráði við viðskiptavinum til þess að þau henti þeim betur. Þarfagreining, framtíðarsýn og stefna er greind hjá fyrirtækjum sem að gerir þeim kleift að vita hvar starfsfólk þeirra stendur og þá er hægt að vinna út frá stöðu hvers fyrirtækis. Þannig vinnast forsendur til þess að forgangsraða verkefnum. Stefnuþróunarferlar fyrir skipulagsheildir eru settir fram og innleiddir. Miðstöðinn stendur einnig frammarlega í innleiðingu nýrrar fræðslu og þjálfunar þar sem horft er til framtíðar (Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar, 2012).

3. 7 Símenntunarmiðstöð Norðurlands vestra

Símenntunarmiðstöð Norðurlands vestra - Farskólinn, var stofnaður árið 1992 og er hún því elsta símenntunarmiðstöð landsbyggðarinnar. Umdæmi Farskólans nær til Hvammstanga, Blönduóss, Skagastrandar, Sauðárkróks og Siglufjarðar. Farskólinn er sjálfseignarstofnum með sérstaka stjórn og ekki háður öðrum lögaðilum (Miðstöð símenntunar á Norðurlandi vestra, 2012).

Markmið símenntunarmiðstöðvar Norðurlands vestra er að efla sí- og endurmenntun á svæðinu og auka starfshæfni og vellíðan þeirra sem miðstöðina sækja. Farskólinn greinir þarfir fyrir fræðslu á sínu þjónustusvæði og tekur bæði tillit til atvinnulífsins og einstaklingsins. Farskólinn býður upp á háskólanám í gegnum fjarkennslu sem sniðin er að þörfum nemenda hverju sinni. Til þess að ná settum markmiðum stendur farskólinn fyrir námi eða gerir samning við aðrar stofnanir um að sinna þeim verkefnum (Miðstöð símenntunar á Norðurlandi vestra, 2012).

3. 8 Þekkingarnet Þingeyinga

Þekkingarnet Þingeyinga var stofnað árið 2006 og umdæmi þess nær til Húsavíkur, Þórshafnar, Mývatnssveitar, Kiðagils, Kópaskers og Raufarhafnar. Þekkingarnet Þingeyinga er sjálfseignarstofnum með sérstaka stjórn og ekki háð öðrum lögaðilum (Þekkingarnet Þingeyinga, 2012).

Starfssemi og markmið þekkingarnets Þingeyinga eru þríþætt. Það sinnir símenntun og fullorðinsfræðslu og býður upp á námskeiðisleiðir sem veita milligöngu til náms. Þekkingarnet Þingeyinga rekur einnig öflugt háskólanámssetur. Notast er við fjarþjónustubúnað sem skapar þau skilyrði að fólk á svæðinu þarf ekki að flytja búferlum vegna náms frekar en það vill. Þar fer einnig fram háskólakennsla að einhverju leyti. Þekkingarnet Þingeyinga byggir upp öflugan vettvang fyrir rannsóknarstarf og þá þjónustu sem því tengist í þágu einstaklinga, stofnana og atvinnulífsins í heild (Þekkingarnet Þingeyinga, 2012).

3. 9 Þekkingarnet Austurlands

Þekkingarnet Austurlands var stofnað árið 2006 og nær til Egilsstaða, Reyðarfjarðar, Vopnafjarðar, Neskaupsstaðar og Hafnar í Hornafirði. Þekkingarnet Austurlands er sjálfseignarstofnun (Þekkingarnet Austurlands, 2008).

Markmið þekkingarnets Austurlands er meðal annars að stuðla að fjölbreyttri uppbyggingu háskólanáms, símenntunar og rannsókna á svæðinu. Þekkingarnetið er einnig starfsvettvangur fyrir aðila sem vinna að ýmsum verkefnum. Þar má nefna fjölþjóðleg samstarfsverkefni, nýsköpunar- og þróunarverkefni, rannsóknarverkefni og háskóla- og símenntunarverkefni (Þekkingarnet Austurlands, 2008).

Starfsemi þekkingarnets Austurlands er víðtæk. Það veitir meðal annars upplýsingar um nám og tækni, miðlar háskólanámi, kynnir það, hefur umsjón með

prófum og þjónustar fjarnema. Þekkingarnetið sér um skipulagningu námskeiða innan margra sviða og veitir ráðgjöf jafnt til einstaklinga og skipulagsheilda. Það sér einnig um að skipuleggja nám sem skipulagsheildir og einstaklingar kunna að óska eftir (Þekkingarnet Austurlands, 2008).

3. 10 Sameiginleg markmið

Líkt og sjá má á þessari umfjöllun eru þessar níu símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni allar með svipuð markmið. Skýrt sameiginlegt markmið er að efla atvinnulífið á viðkomandi svæði. Einnig má nefna markmið eins og að efla símenntun og endurmenntun fullorðinna, bjóða upp á námskeið sem ekki heyra beint undir formlegt námsframboð skóla ásamt því að bjóða einnig starfstengd námskeið. Flestar símenntunarmiðstöðvar hafa einnig að markmiði að veita náms- og starfsráðgjöf, nýta góða fjarkennslutækni þar sem að hún er fyrir hendi og auka búsetugæði á sínum landsvæðum.

Eins og áður hefur komið fram eru þessar símenntunarmiðstöðvar allar innan samtaka fræðslu- og símenntunarmiðstöðva sem heita Kvasir. Þær eru einnig allar sjálfseignastofnanir með sérstaka stjórn og ekki háðar öðrum lögaðilum, fyrir utan Símenntunarmiðstöð Vesturlands sem er að hluta til á fjárframlögum ríkisins. Það er vegna árlegs samnings sem undirritaður er á milli miðstöðvarinnar og ríkisins til þess að standa straum af húsnæðis- og launakostnaði.

3. 11 Lög um framhaldsfræðslu

Stutt er síðan lög um framhaldsfræðslu nr. 27/2010, voru samþykkt á Alþingi. Markmið laganna eru skýr og sett fram í átta liðum:

- a. að veita einstaklingum með stutta skólagöngu að baki aukin tækifæri til virkrar þátttöku í samfélaginu,
- b. að veita einstaklingum á vinnumarkaði með stutta formlega skólagöngu að baki viðeigandi námstækifæri og auðvelda þeim að hefja nám að nýju,
- c. að gefa einstaklingum færi á að efla starfshæfni sína og efla ábyrgð þeirra í því tilliti,

d. að skapa svigrúm og úrræði til að mæta þörfum atvinnulífsins fyrir aukna þekkingu og hæfni starfsmanna,

- e. að veita einstaklingum sem búa við skerta möguleika til náms eða atvinnuþátttöku framhaldsfræðslu þar sem tekið er mið af ójafnri stöðu þeirra og hæfni,
- f. að afla viðurkenningar á gildi náms sem fellur utan hins formlega framhaldsskóla- og háskólakerfis,
- g. að stuðla að því að nám og reynsla sem aflað er utan hins formlega skólakerfis verði

metin að verðleikum og

h. að efla menntunarstig í landinu og íslenskt menntakerfi (Lög 27/2010, 2. grein).

Í rannsókninni verður sérstaklega horft til d. liðs markmiðsgreinar laganna. Leitast verður við að skoða hvernig símenntunarmiðstöðvum hefur tekist að uppfylla markmið sín um að efla atvinnulíf og mæta þörfum þess á landsbyggðinni.

4 Aðferðafræði

Almennri aðferðafræði má í meginráttum skipta niður í meginlegar aðferðir e. *quantitative research* og eigindlegar aðferðir e. *qualitative research*. Hugtakið aðferðafræði felur í sér með hvaða hætti rannsakandinn aflar sér þekkingar og stendur að heimildavinnu og gagnaöflun (Kerlinger, 1992; Taylor og Bodgan, 1998; Landy og Conte, 2010). Aðferðafræði vísar til umræðunnar um hvernig rannsóknir eru framkvæmdar eða ættu að vera framkvæmdar. Hugtakið vísar einnig til gagnrýnnar greiningar á aðferðum sem notaðar eru í rannsóknum. Það eru hvergi til stöðluð viðmið um hvernig rannsóknaraðgerð viðkomandi velur sér. Valið ákvarðast af nálgun rannsakandans, áhugasviði hans, tilgátum og hvaða markmiðum rannsakandinn stefnir á að ná (Kerlinger, 1992).

Eigindlegar rannsóknir miða að því að skilja eiginleika þess sem rannsakað er. Markmiðið er að skilja aðstæður á sama hátt og ef maður hefði sjálfur upplifað þær. Slíkar rannsóknir fara því oftast fram með viðtölum. Eigindlegar rannsóknnaaðferðir sæta nokkurri gagnrýni. Þar má meðal annars nefna að erfitt getur verið að endurtaka þær vegna þess að þegar endurtekning á sér stað þarf að ganga út frá sömu forsendum og í fyrri rannsókn. Einnig er mikilvægt að sjónarhorn rannsakandans sé það sama og hjá þeim sem framkvæmdi rannsóknina fyrst. Alhæfing felst ekki í upplýsingum um þýðið heldur fer hún fram í gegnum kenningar eða líkön. Að lokum má nefna að sveigjanleikinn gerir það að verkum að ekki vinna allir eins eða notast við sömu forsendur (Kerlinger, 1992; Taylor og Bodgan, 1998).

Meginlegar rannsóknir byggja á eins konar ferli. Í fyrsta lagi þarf að velja kenningu sem viðkomandi ætlar til dæmis að skoða betur, rannsaka, sannprófa eða afsanna. Því næst eru settar fram tilgátur og í kjölfarið á því er rannsóknarsnið valið. Mæling á hugtökum skiptir miklu máli fyrir meginlegar aðferðir. Velja þarf rannsóknarstað og þátttakendur áður en gagnasöfnun getur hafist. Í framhaldi af gagnasöfnun skiptir miklu máli að skrá gögnin rétt og nákvæmlega niður. Þegar því er lokið eru gögnin greind og úr greiningunni má lesa niðurstöður. Eftir að niðurstöður hafa

verið fundnar þarf að skrá þær hjá sér svo hægt sé að styðja eða hafna tilgátunum sem settar voru fram í byrjun (Kerlinger, 1992; Taylor og Bodgan, 1998).

Hvað meginlegar rannsóknir varðar er mikilvægt að hægt sé að mæla. Með því að notast við mælingar verður okkur kleift að draga fram mun, jafnvel þó um lítinn mun sé að ræða. Mælingar gera það einnig að verkum að við getum gert samanburð til dæmis á ólíkum tímum eða við aðrar rannsóknir. Mælingar veita líka nákvæmara mat á sambandi á milli hugtaka. Það er einmitt þess vegna sem mælingar þurfa að vera áreiðanlegar og réttmætar (Kerlinger, 1992). Í þessari rannsókn var notast við meginlega aðferð.

4. 1 Undanfari rannsóknar

Í lok ágúst 2011 var tekin ákvörðun um að gera rannsókn tengda símenntun. Viðfangsefnið varðar atvinnulífið á landsbyggðinni og hvernig símenntun getur eflt það og þar af leiðandi aukið lífsgæði íbúanna. Leiðbeinandi var valinn og gagnaöflun hófst. Til þess að rannsóknin gæti farið fram lá fyrir að gott samstarf þyrfti að vera milli rannsakanda og símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni. Í byrjun október, sama ár, var símenntunarmiðstöðvunum níu, sem starfræktar eru á landsbyggðinni, sent bréf um verkefnið. Bréf þetta innihélt beiðni um hvort viðkomandi símenntunarmiðstöð gæti útvegað rannsakanda lista yfir þau fyrirtæki sem, síðast liðin þrjú ár, höfðu nýtt sér fræðslu á hennar vegum (sjá viðauka 1).

Það tók um það bil mánuð að nálgast fyrirtækjalistana og var að jafnaði mjög vel tekið í beiðni rannsakanda. Eftir að rannsakandi hafði fengið nöfn allra fyrirtækjanna í hendur þurfti að leita þau uppi og var það gert með hjálp internetsins. Heimasíður voru skoðaðar og tölvupóstföng forstöðumanna viðkomandi fyrirtækja fundin. Samtals voru þetta 128 fyrirtæki og jafnmörg netföng. Í ljósi fremur takmarkaðs fjölda mögulegra þátttakenda var lögð áhersla á að ná til þeirra allra.

4. 2 Tilgangur rannsóknarinnar

Tilgangur rannsóknarinnar er tvíþættur og sömuleiðis rannsóknarspurningin. Í fyrsta lagi verður leitast eftir því að finna út hvaða álit stjórnendur fyrirtækja, sem nýtt hafa sér fræðslu símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni, hafa á henni. Í öðru lagi verður reynt að komast að því hvernig símenntunarmiðstöðvum á landsbyggðinni hefur tekist að uppfylla markmið sín til eflingar atvinnulífs. Tilgátunum um að fræðsla starfsfólks skipti

máli fyrir frammistöðu bæði starfsfólksins og fyrirtækisins, að atvinnulíf sé hægt að efla með fræðslu starfsfólks, að áhugi sé fyrir áframhaldandi samstarfi af hálfu stjórnenda fyrirtækjanna við símenntunarmiðstöðvarnar og að símenntunarmiðstöðvunum hafi tekist að uppfylla markmið sín til eflingar atvinnulífsins, verður svarað. Niðurstöður eru settar fram í myndum og töflum og útskýrðar í texta.

Í framhaldi af rannsóknarspurningunni þarf að taka til greina þætti sem snúa að fyrirtækjunum sjálfum. Komast þarf að því hvaða viðhorf stjórnendur hafa til gagnsemi fræðslunnar, hvort og hvernig þeir nýta sér þjónustu símenntunarmiðstöðvanna og hvort vilji sé fyrir áframhaldandi samstarfi. Hvað viðkemur símenntunarmiðstöðvunum þarf að komast að því hvernig þær hafa náð að uppfylla markmið sín um eflingu atvinnulífs á landsbyggðinni. Einnig hvernig þjálfunar- og fræðsluþarfir fyrirtækjanna eru greindar og hvaða þættir það eru sem ráða helst ákvarðanatöku um fræðslu eða þjálfun. Loks þarf að komast að hvaða form fræðslu er algengast að símenntunarmiðstöðvarnar noti, ásamt því hvernig þær greina hvort árangur hafi náðst með fræðslunni.

4. 3 Framkvæmd rannsókna og rafrænar kannanir

Við hönnun spurningarlistanna var stuðst við kafla í *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum*. Þetta var gert til að rannsakandinn gæti gert könnunina á sem réttastan hátt, notað réttar breytur, skala og orðað spurningar rétt og hnitmiðað. Þessar forsendur ásamt vönduðum vinnubrögðum ættu að tryggja nákvæmari úrvinnslu gagna (Þorlákur Karlsson, 2003).

Rafræn könnun var send til forstöðumanna fyrirtækjanna og kýs rannsakandinn að kalla hana hér *könnun til fyrirtækjanna*. Þær spurningar sem könnunin innihélt má finna í viðauka 2.

Þegar rannsakandinn var komin með netfangaskrána, alls 128 netföng, í hendurnar var spurningarlistinn sendur út ásamt bréfi sem innihélt beiðni um þátttöku í stuttri könnun (sjá viðauka 3). Notast var við vefsíðuna *kwiksurveys.com* við gerð rafrænu könnunarinnar. Aðgengi að síðunni er opið og einfalt í notkun. Fyrsta sending rafrænnar útgáfu *könnunar til fyrirtækjanna* fór fram þann 23. nóvember 2011. Eftir sex dögum voru komin svör frá 28 forstöðumönnum sem er 22% svörun. Könnunin var síðan send fjórum sinnum enn og síðasta sendingin fór fram 19. janúar 2012. Þegar uppi var staðið svöruðu 75 forstöðumenn fyrirtækjanna könnuninni sem er 59% svörun.

Rafræn könnun var einnig send til forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna (sjá viðauka 4), ásamt bréfi um beiðni um þátttöku (sjá viðauka 5). Þá könnun kys rannsakandinn að kalla *könnun til símenntunarmiðstöðvanna*. Sama vefforrit og áður var notað við gerð hennar. Hún var fyrst send þann 14. febrúar 2012. Mánuði síðar, þann 14. mars 2012, höfðu sjö einstaklingar af níu mögulegum svarað eftir nokkrar ítrekanir. Eftir að rannsakandinn var kominn með öll gögn og upplýsingar voru þær færðar inn í tölfræðiforritið *IBM SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences, 19. útgáfa), til þess að fá heildarmynd svaranna.

5 Niðurstöður rannsóknarinnar

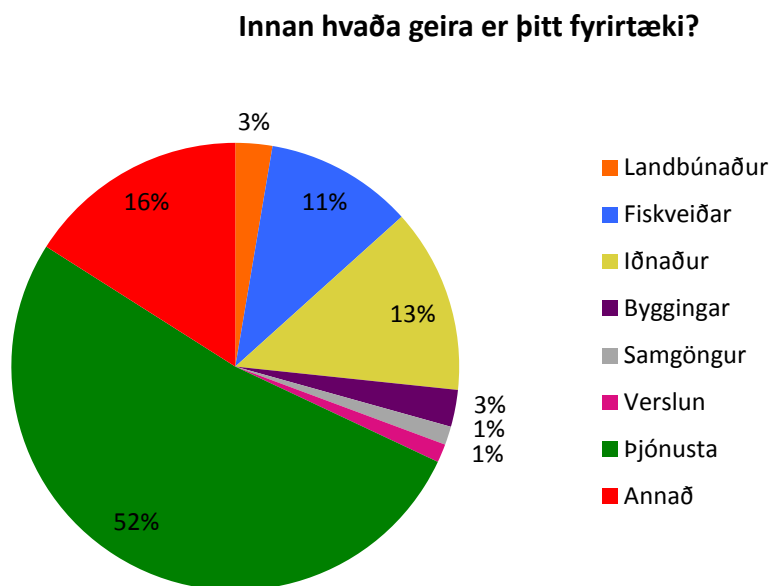
Í þessum kafla getur að líta niðurstöður beggja rafrænnu kannananna sem lagðar voru fyrir. Sagt verður ítarlega frá niðurstöðum *könnunar til fyrirtækjanna*. Niðurstöður *könnunar til símenntunarmiðstöðvanna* verða hafðar til hliðsjónar. Rannsakanda finnst mikilvægt að kannanirnar sé láttnar tala saman en séu ekki einungis skoðaðar í sitt hvoru lagi.

5. 1 Niðurstöður kannanna

Notast verður við myndir, súlurit og skífurit, til að gefa niðurstöðunum meiri dýpt. Rætt verður um niðurstöður spurninganna í þeirri röð sem þær birtast í könnuninni og þær skoðaðar í ljósi þeirra fræðilegu rannsókna og hugmynda sem rannsóknin byggir á.

5. 1. 1 Geiraflokkun

Eins og sjá má á mynd 21 eru flest fyrirtækin sem tóku þátt í *könnun til fyrirtækjanna* innan þjónustugeirans eða 52% þeirra. Fæst voru fyrirtækin innan landbúnaðar- og byggingargeirans eða 2 fyrirtæki innan hvors geira og innan samgangna og verslunar eða 1 fyrirtæki innan hvors geira.

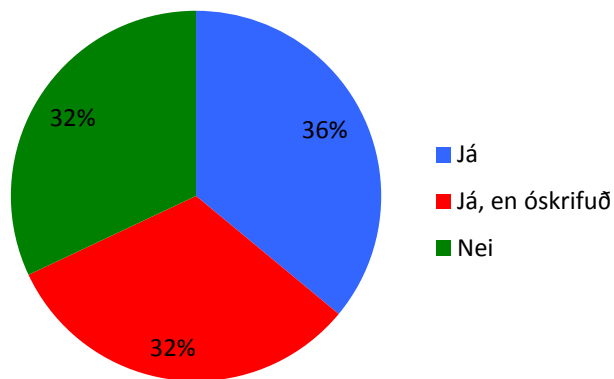


Mynd 21. Hlutfall fyrirtækja innan geira atvinnulífsins.

5. 1. 2 Fræðsluáætlun, staðsetning og tímasetning fræðslu

Fremur jöfn skipting var á milli þess hvort fyrirtækin, sem tóku þátt í rannsókninni, voru með fræðsluáætlun, skrifaða eða óskrifaða eða voru ekki með neina slíka áætlun. Þau fyrirtæki sem voru með formlega fræðsluáætlun voru 27 talsins eða 36%. Þau fyrirtæki sem voru með óskrifaða fræðsluáætlun voru 24 talsins eða 32% og jafn mörg höfðu ekki fræðsluáætlun (sjá mynd 22).

Er til fræðsluáætlun hjá fyrirtækinu?



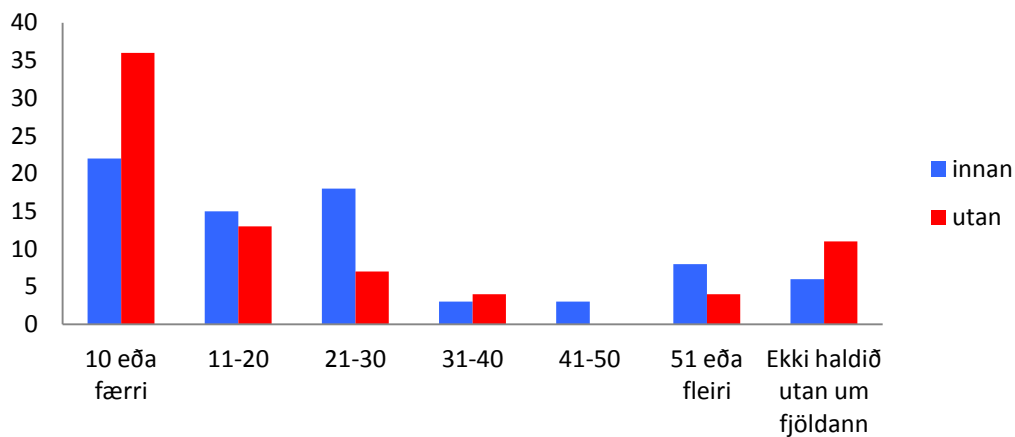
Mynd 22. Fræðsluáætlun innan fyrirtækjanna.

Þegar forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru spurðir hvort þeir teldu fyrirtæki á landsbyggðinni vera með fræðsluáætlun kom í ljós að þeir töldu að svo væri almennt ekki. Forstöðumenn fimm símenntunarmiðstöðva töldu að fyrirtæki á landsbyggðinni hefðu ekki fræðsluáætlun og tveir töldu fyrirtækin á landsbyggðinni almennt hafa fræðsluáætlun, en þá óskrifaða. Niðurstöður forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna eru því ekki í samræmi við niðurstöður forstöðumanna fyrirtækjanna þegar kom að fræðsluáætlun fyrirtækja.

Margir fræðimenn hafa ítrekað mikilvægi þess að fræðsluáætlun sé fyrir hendi innan allra skipulagsheilda. Með því að koma auga á þörf fyrir þjálfun og þau markmið sem sett hafa verið fram er hægt að hanna fræðsluáætlun sem kemur til móts við þarfir fyrirtækisins og einstaklinganna sem þar starfa (Blanchard og Thacker, 2007; Sleezer, Kelsey og Wood, 2008; Cekada, 2010; Landy og Conte, 2010).

Spurt var, í tveimur aðskildum spurningum, hversu margir starfsmenn hefðu fengið fræðslu á vegum símenntunarmiðstöðva á síðasta ári, annars vegar innan fyrirtækisins og hins vegar utan þess. Eins og sjá má á mynd 23 fór fræðsla utan vinnustaðar oftast fram þar sem um fámenna vinnustaði var að ræða, það er að segja 10 manns eða færri. Innanhúss fór fræðsla einnig oftast fram þegar um fámenna vinnustaði var að ræða. Í þeim fyrirtækjum sem höfðu 21-40 starfsmenn var minnst um bæði innan- og utanhúss fræðslu.

Hversu margir starfsmenn fengu fræðslu innan og utan fyrirtækisins á síðasta ári?

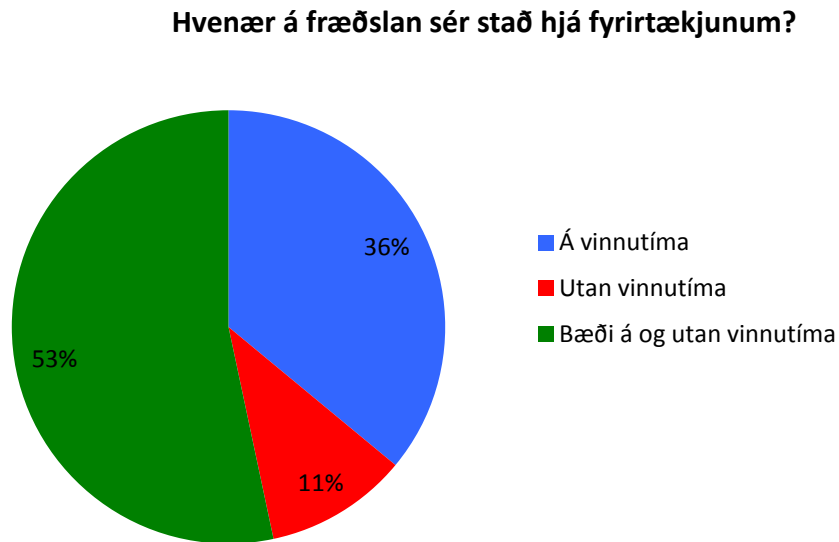


Mynd 23. Innan- og utanhúss fræðsla.

Tölurnar tala sínu máli. Einhver fræðsla fer fram, mikil eða líti, í öllum fyrirtækjunum. Á þroskastigi tvö í líkani Kearns (sjá mynd 2) þar sem um er að ræða faglega starfsmannastjórnun, kemur fram að fræðsla sé farin að teygja anga sína bæði inn á vinnustaðina og út fyrir þá (Kearns, 2010). Fræðsl er mjög mikilvæg. Hún skapar tækifæri fyrir starfsfólk til að tileinka sér hæfni. Það veldur því aftur að færni, þekking og viðhorf eykst hjá starfsfólkinu sem leiðir til bættrar frammistöðu, bæði starfsfólksins og fyrirtækisins (Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009; Beardwell og Claydon, 2007; Noe, 2005).

Niðurstöður *könnunarinnar til fyrirtækjanna* um hvenær fræðsla fer fram, voru fremur afgerandi. Í ljós kom að lítill fjöldi fyrirtækja stóð eingöngu fyrir fræðslu utan vinnutíma, einungis átta fyrirtæki eða rúm 10%. Þau fyrirtæki sem stóðu aðeins fyrir

fræðslu á vinnutíma voru 27 talsins eða 36%. Langstærsti hluti fyrirtækjanna skipti þessu niður á einhvern hátt og stóð því fyrir fræðslu bæði á og utan vinnutíma. Þetta má sjá á mynd 24.



Mynd 24. Tímasetning fræðslu.

Forstöðumenn fjögurra símenntunarmiðstöðva töldu að fræðsla fyrirtækjanna færi fram bæði á og utan vinnutíma. Forstöðumenn tveggja þeirra töldu að fræðsla fyrirtækjanna færi eingöngu fram á vinnutíma og einn þeirra taldi að fræðslan færi eingöngu fram utan vinnutíma. Niðurstöður forstöðumanna fyrirtækjanna eru því í samræmi við svör símenntunarmiðstöðvanna.

Í töflu 1 má sjá fylgni útreikninga á milli fimm breyta. Sterk jákvæð fylgni var á milli þess að starfsmenn fengju fræðslu innanhúss annars vegar og utanhúss fræðslu hins vegar $r_s = 0,548$ ($p < 0,01$). Kearns (2003) talar um að þar sem fræðsla fari fram bæði á og utan vinnustaðar eigi sér stað fagleg starfsmannastjórnun.

Sterk jákvæð fylgni var líka á milli þess að vilji væri hjá forstöðumönnum fyrirtækjanna til áframhaldandi samstarfs við símenntunarmiðstöðvar og þess hvaða viðhorf þeir höfðu til gagnsemi fræðslunnar $r_s = 0,434$ ($p < 0,01$). Því má segja með nokkurri vissu að þar sem forstöðumenn fyrirtækja hafa jákvætt viðhorf til gagnsemi fræðslu þá sé einnig vilji til áframhaldandi samstarfs við símenntunarmiðstöðvar. Í Harvard líkani Beer's og Spector's (1985) kemur fram að mikið tillit sé tekið til

mannauðsins og að áherslurnar séu miklar á starfsfólk skipulagsheildanna. Með það að leiðarljósi er hægt að útskýra, að einhverju leyti, hvers vegna tengsl eru á milli þess að vilji sé hjá forstöðumönnum fyrirtækja til áframhaldandi samstarfs við símenntunarmiðstöðvar og þess hvaða viðhorf þeir hafa til gagnsemi fræðslu.

Veik neikvæð fylgni var milli þess hversu margir starfsmenn fengu fræðslu utan vinnustaðar og þess hvaða viðhorf fyrirtækin höfðu til gagnsemi fræðslunnar $r_s = -0,232$ ($p < 0,05$). Því má segja að viðhorf til gagnsemi fræðslunnar tengist því ekki hversu margir starfsmenn fengu fræðslu utan vinnustaðar.

Neikvæð fylgni var milli þess hversu margir starfsmenn fengu fræðslu utan fyrirtækisins og þess hvenær fræðslan átti sér stað og hvort vilji væri til áframhaldandi samstarfs, en hún var ekki marktæk.

Tafla 1. Viðhorf, vilji, fjöldi starfsmanna og tímasetning fræðslu.

Spearman's rho		Hvaða viðhorf hefur þú til gagnsemi fræðslu?	Hversu margir starfsmenn fengu innannúss fræðslu?	Hversu margir starfsmenn fengu utanhúss fræðslu?	Hvenær á fræðslan sér stað?	Er vilji til áframhaldandi samstarfs?
Hvaða viðhorf hefur þú til gagnsemi fræðslu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 75				
Hversu margir starfsmenn fengu innannúss fræðslu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,087 ,456 75	1,000 . 75			
Hversu margir starfsmenn fengu utanhúss fræðslu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,232* ,045 75	,548** ,000 75	1,000 . 75		
Hvenær á fræðslan sér stað?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,069 ,555 75	,044 ,706 75	-,156 ,180 75	1,000 . 75	
Er vilji til áframhaldandi samstarfs?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,434** ,000 75	,000 ,997 75	-,077 ,512 75	-,003 ,977 75	1,000 . 75

** Tölfræðilega marktækt, $p < 0,01$

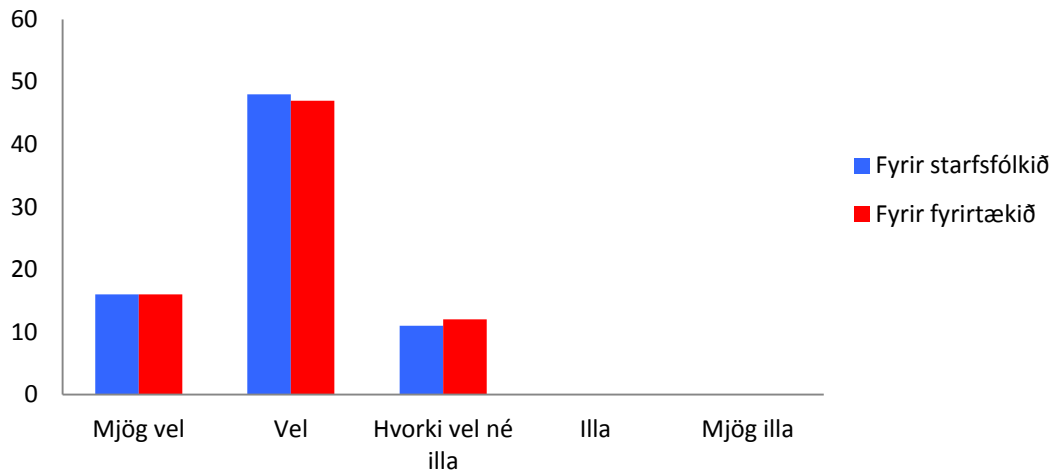
* Tölfræðileg marktækni, $p < 0,05$

5. 1. 3 Nýting fræðslu

Hvað varðar nýtingu fræðslunnar voru settar fram tvær spurningar. Önnur þeirra var um það hvernig forstöðumönnum fyrirtækjanna þótti fræðslan hafa nýst starfsfólkinu. Hin var um það hvernig forstöðumönnum þótti fræðslan hafa nýst fyrirtækinu.

Nokkuð afgerandi niðurstöður fengust. Forstöðumenn fyrirtækjanna voru allir sammála um það að í engu tilfelli nýttist fræðslan, hvorki starfsfólkinu né fyrirtækinu, illa eða mjög illa. Langflestir þeirra voru sammála um að fræðslan nýttist, bæði starfsfólki og fyrirtæki, vel eða um 63% þátttakenda. Þar á eftir var það jafnt hlutfall sem þótti fræðslan nýtast mjög vel, hvort sem um starfsmann eða fyrirtækið væri að ræða eða um 21% þátttakenda. Um 15% töldu að fræðslan nýttist starfsfólkinu eða fyrirtækinu sjálfu hvorki vel né illa. Niðurstöður þessara tveggja spurninga má sjá á mynd 25, þar sem bláa súlan sýnir hvernig forstöðumenn fyrirtækjanna telja fræðsluna hafa nýst starfsfólkinu og rauða súlan sýnir það hvernig þeir telja fræðsluna hafa nýst fyrirtækinu sjálfu.

Hvernig telja forstöðumenn fyrirtækjanna fræðslunar hafa nýst sjálfu starfsfólkinu og sjálfu fyrirtækinu?



Mynd 25. Nýting fræðslunnar.

Forstöðumaður eins fyrirtækis lýsti skoðun sinni á eftirfarandi hátt: „Símenntunarmiðstöð [...] er stöðugt að leita eftir hugmyndum frá fólkinu sjálfu og er því klárlega að taka mið af þörfum atvinnulífsins. Þau eru að standa sig mjög vel og framboð er fjölbreytt og áhugavert“. Hvað varðar nýtingu fræðslu kom forstöðumaður annars fyrirtækis því á framfæri að allir geti nýtt sér fræðslu. Hann komst svo að orði: „Ég tel að með símenntunarmiðstöðinni á okkar svæði hafi möguleikar ALLRA aukist verulega til að afla sér menntunar hvort heldur er fyrir atvinnulífið eða einstaklinga. Þessar miðstöðvar voru bylting á sínum tíma og hafa skapað ótal einstaklingum tækifæri til frekari menntunar. Miðstöðin hlustar alltaf á þær óskir sem við höfum fram að færa hvað varðar námskeið og fræðslu fyrir fyrirtækið og setur saman námskeið að óskum fyrirtækja sé fjárhagslegur grundvöllur fyrir slíku“.

Þegar kemur að því að skoða niðurstöður þessarar spurningar í fræðilegu ljósi, það er að segja hvort fræðslan nýtist starfsfólkinu, má tengja þær við líkan Kirkpatrick's (1998). Í 2. þrepi líkansins setur Kirkpatrick fram *lærdóm*, þar sem matsaðferðin er þátttökukönnun eða athugun og þá er verið að skoða hvað þátttakandinn lærði. Stjórnendur fyrirtækjanna voru beðnir um að svara því hvernig fræðslan hefði nýst starfsfólkinu. Ætla má að starfsfólkið hafi dregið þónokkurn lærdóm af fræðslunni þar sem flestum forstöðumönnum fyrirtækjanna fannst fræðslan hafa nýst starfsfólkinu vel.

Það má einnig tengja niðurstöður spurningarinnar við 3. þrep í líkani Kirkpatrick's (1998) þar sem hann lýsir *hegðun*. Þar er átt við hvort einhver breyting hafi orðið á hegðun þátttakandans í starfi eftir fræðslu. Það er stjórnendanna að dæma með því að notast við ýmsar matsaðferðir tengdar fræðslu. Frammistöðu starfsfólks má meta enn frekar með 360 gráðu mati. Þannig er hægt að komast að því hvort starfsfólk hafi breytt hegðun sinni og þannig lært að nýta þá fræðslu sem það fékk.

Eins og sjá má á mynd 25 kemur fram að fræðsla nýtist ekki bara starfsfólki fyrirtækjanna heldur einnig skipulagsheildinni sjálfri. Fræðsla leiðir af sér hagvöxt og bætir mannauð fyrirtækisins, frammistaða batnar því hjá skipulagsheildinni sem og innan hennar (Yang, 2004; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009). Mikilvægt er að reyna ná fram því besta í hverjum einstaklingi. Með þeim hætti er hægt að bæta frammistöðu skipulagsheildarinnar á leið sinni að settum markmiðum (Byars og Rue, 2000; Yorks, 2005).

Í töflu 2 má sjá fylgniútreikninga milli fimm annarra breyta úr *könnun til fyrirtækjanna*. Sterk jákvæð fylgni var milli þess hvernig forstöðumönnum fyrirtækjanna fannst fræðslan hafa nýst starfsfólkinu og hvernig þeim fannst hún hafa nýst fyrirtækinu $r_s = 0,911$ ($p < 0,01$). Af þessu má ráða að framkvæmdastjórar fyrirtækjanna telja fræðsluna nýtast báðum aðilum, það er að segja starfsfólkinu og fyrirtækinu. Þetta kemur heim og saman við það sem margir fræðimenn hafa haldið fram, að fræðsla nýtist ekki einungis starfsfólkinu sem hana fær heldur einnig skipulagsheildinni sjálfri (McLagan, 1989; Swanson, 1995; Yang, 2004; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009)

Sterk jákvæð fylgni var á milli þess hvernig fyrirtækjunum fannst gæði fræðslunnar vera og þess hvernig þau töldu hana nýtast starfsfólkinu $r_s = 0,420$ ($p < 0,01$), hvernig þau töldu fræðsluna hafa nýst fyrirtækinu sjálfu $r_s = -0,447$ ($p < 0,01$) og þess hvaða viðhorf þau höfðu til gagnsemi fræðslunnar $r_s = -0,566$ ($p < 0,01$). Þetta segir okkur að gæði fræðslu skipta miklu máli fyrir starfsfólkið, skipulagsheildina og það viðhorf sem stjórnendur fyrirtækjanna hafa til gagnsemi fræðslunnar. Sú fræðsla sem ekki er stefnumiðuð er mun ólíklegri til að bæta árangur starfsfólks og skipulagsheilda miðað við þá fræðslu sem er stefnumiðuð (Blanchard og Thacker, 2007; Kearns, 2003; Kearns, 2005). Hægt er að auka gæði fræðslu með því að fylgja formlegu ferli á borð við ADDIE líkanið (Blanchard og Thacker, 2007).

Sterk jákvæð fylgni var á milli þeirrar skoðunar stjórnenda fyrirtækjanna að fræðsla starfsfólks styrki atvinnulífið í heild á svæðinu, hvernig þeim fannst fræðslan hafa nýst starfsfólkinu $r_s = 0,339$ ($p < 0,01$) og hvernig þeir töldu fræðsluna hafa nýst fyrirtækinu sjálfu $r_s = 0,371$ ($p < 0,01$). Þetta segir okkur að hægt sé að tengja fræðslu við eflingu atvinnulífs. Það er að segja, fræðsla sem nýtist starfsfólki og skipulagsheild verður þess valdandi að atvinnulífið styrkist. McLagan (1989), Swanson (1995), Yang (2004), Smith og Smith (2007) og Aguinis og Kraiger (2009) eru því allir sammála að fræðsla nýtist bæði starfsfólkinu og skipulagsheildinni þar sem það starfar.

Tafla 2. Nýting, gagnsemi og gæði fræðslunnar.

Spearman's rho	Hvernig telur þú fræðsluna hafa nýst sjálfu starfsfólkinu?	Hvernig telur þú fræðsluna hafa nýst sjálfu fyrirtækinu?	Hvaða viðhorf hefur þú til gagnsemi fræðslu?	Hvernig finnst þér gæði fræðslunnar vera?	Fræðsla starfsfólks bætir atvinnulífið í heild á svæðinu
Hvernig telur þú fræðsluna hafa nýst sjálfu starfsfólkinu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000			
Hvernig telur þú fræðsluna hafa nýst sjálfu fyrirtækinu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,911**	1,000		
Hvaða viðhorf hefur þú til gagnsemi fræðslu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,285*	,298**	1,000	
Hvernig finnst þér gæði fræðslunnar vera?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,420**	,447**	,566**	1,000
Fræðsla starfsfólks bætir atvinnulífið í heild á svæðinu	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,339**	,371**	,218	,241*
		,003	,001	,060	,038
		75	75	75	75
		75	75	75	75

** Tölfræðilega marktækt, $p < 0,01$

* Tölfræðileg marktækni, $p < 0,05$

5. 1. 4 Fullyrðingar um ávinning af fræðslu

Settar voru fram sjö fullyrðingar um ávinninga af fræðslu í báðum könnunum. Hægt var að merkja við einn svarmöguleika, frá því að vera *mjög sammála* til þess að vera *mjög ósammála*. Svarmöguleikarnir voru á fimm punkta Likert kvarða og því jafnir.

Fyrsta fullyrðingin var: Fyrirtækið hvetur starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu. Í mynd 26 kýs rannsakandinn að kalla hana *hvatningu til fræðslu*. Önnur fullyrðingin var: Fræðsla starfsfólks skiptir máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins, eða *frammistaða fyrirtækis*. Sú þriðja var: Fræðsla starfsfólks skilar auknum árangri í rekstri fyrirtækisins,

eða *aukinn árangur í rekstri*. Fjórða fullyrðingin var svo hljóðandi: Fræðsla eykur hæfni og frammistöðu starfsfólks, eða *aukin hæfni starfsfólks*. Fimmta fullyrðingin var: Fræðslan eykur starfsánægju hjá starfsfólkinu, eða *aukin starfsánægja*. Sú sjötta var: Fræðsla starfsfólks skilar ánægðari viðskiptavinum/skjólstæðingum, eða *ánægðari viðskipavinir*. Sjöunda fullyrðingin og jafnframt sú síðasta var: Fræðsla starfsfólks bætir atvinnulífið í heild á svæðinu, eða *efling atvinnulífs*.

Flestir forstöðumenn fyrirtækjanna voru ýmist mjög sammála eða sammála öllum fullyrðingunum. Hvað varðar hvatningu til fræðslu voru 87% forstöðumanna fyrirtækjanna mjög sammála eða sammála þeirri fullyrðingu. Í niðurstöðum *könnunar til símenntunarmiðstöðvanna* voru fjórir forstöðumenn hvorki sammála né ósammála fullyrðingunni. Í tilfellum tveggja forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna þá voru þeir sammála því að fyrirtækin hvettu starfsfólk sitt til fræðslu og forstöðumaður einnar símenntunarmiðstöðvar var fullyrðingunni mjög sammála.

Um 96% forstöðumanna fyrirtækjanna voru mjög sammála eða sammála því að fræðslan skipti máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins. Forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru þessari fullyrðingu ýmist mjög sammála eða sammála. Forstöðumaður eins fyrirtækis lýsir skoðun sinni, varðandi sitt fyrirtæki, á eftirfarandi hátt: „Símenntun[armiðstöðin] veitir góða þjónustu. [Ég] hef getað sett upp námskeið sem miðast bara við [mitt] fyrirtæki”.

Um 90% forstöðumanna fyrirtækjanna voru mjög sammála eða sammála því að fræðsla starfsfólks yki árangur í rekstri fyrirtækisins. Forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru þessari fullyrðingu ýmist mjög sammála eða sammála. Ríflega 97% forstöðumanna fyrirtækjanna voru mjög sammála eða sammála því að fræðsla yki hæfni og frammistöðu starfsfólks og starfsánægju þess. Forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru þessari fullyrðingu ýmist mjög sammála eða sammála. Forstöðumaður eins fyrirtækisins orðaði skoðun sína mjög hnitmiðað: „[Mér] finnst öll fræðsla [vera] af hinu góða”.

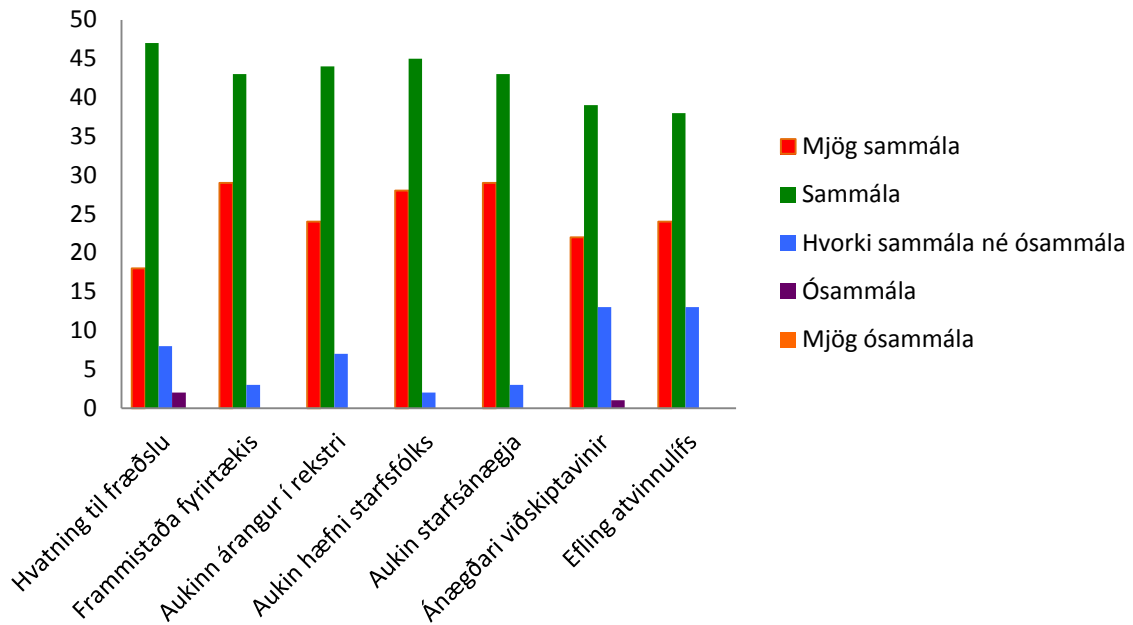
Rúm 80% forstöðumanna fyrirtækjanna voru mjög sammála eða sammála því að fræðsla starfsfólksins skilaði ánægðari viðskiptavinum. Forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru þessari fullyrðingu ýmist mjög sammála eða sammála. Þegar kom að síðustu fullyrðingunni kom í ljós að rúmlega 82% forstöðumanna fyrirtækjanna töldu að fræðsla starfsfólks bætti atvinnulífið í heild á sínu svæði.

Forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru þessari fullyrðingu ýmist mjög sammála eða sammála. Nokkrir forstöðumenn fyrirtækja, eða frá tveimur og upp í átta, voru hvorki sammála né ósammála fullyrðingunum sjö. Um 17% eða þrettán forstöðumenn fyrirtækja voru hvorki sammála né ósammála því að fræðslan skilaði ánægðari viðskiptavinum eða bætti atvinnulífið. Forstöðumenn tveggja fyrirtækja voru ósammála því að þau hvettu starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu og einn forstöðumaður fyrirtækis var því ósammála að fræðsla starfsfólks skilaði ánægðari viðskiptavinum.

Ýmsar skoðanir á því hvort fræðsla efli atvinnulíf komu í ljós. Forstöðumaður eins fyrirtækis kom svo að orði: „Í okkar tilfalli tekur hún mið af þörfum [atvinnulífsins] þar sem gerð var þarfagreining. Fræðslan hefur verið góð þegar á heildina er litið“. Annar forstöðumaður fyrirtækis hafði þetta að segja: „Að vissu leyti gerir hún það [tekur mið af þörfum atvinnulífsins]. En þetta er meira gert fyrir þá sem eru að huga að háskólanámi heldur en iðngreinum“. Enn einn forstöðumaður fyrirtækis lýsti sínum skoðunum svona: „Mörg góð námskeið, tekur mið af þörfum [atvinnulífsins]“. Forstöðumaður annarrar símenntunarmiðstöðvar kom skoðun sinni, á fræðslunni og hvernig hún tekur mið af atvinnulífinu, á framfæri með þessum orðum: „Símenntunarmiðstöðvar eru sveigjanlegar og reyna að laga sig að þörfum samfélgsins ekki bara fyrirtækja heldur líka einstaklinganna hvort sem þeir eru í atvinnulífi eða ekki. Fyrir utan greiningu á fræðsluþörfum inni í fyrirtækjum í samstarfi starfsfólks og stjórnenda eru gerðar kannanir meðal íbúanna á stöðu menntunar og menntunarþörf/óskum til átta sig á stöðu og meta þarfir. Aðstæður [símenntunar]miðstöðvanna eru oft erfiðar vegna fámennis, vegalengda og fjárskorts“. Nokkrir forstöðumenn fyrirtækja vildu meina að taka þyrfti meira tillit til þarfa atvinnulífsins og er eftirfarandi setning góð lýsing á því sem skein í gegn: „[Fræðslan] mætti vera betur gíruð að þörfum atvinnulífsins“.

Enginn forstöðumaður fyrirtækjanna né símenntunarmiðstöðvanna, sem tóku þátt í könnuninum, var mjög ósammála hvað varðaði fullyrðingarnar. Forstöðumaður einnar símenntunarmiðstöðvar lét samt í ljós eftirfarandi: „Það vantar meira samband á milli símenntunarmiðstöðvar og atvinnulífsins. Kannski líka meiri áhuga fyrirtækjanna á símenntun“. Niðurstöður úr *könnun til fyrirtækjanna* um fullyrðingarnar sjö má sjá á mynd 26.

Fræðsla, niðurstöður könnunar til fyrirtækjanna



Mynd 26. Sjö fullyrðingar um ávinning af fræðslu.

Það skiptir miklu máli að skoða niðurstöður fullyrðinganna sjö í fræðilegu ljósi og er því nauðsynlegt að fara yfir þær. Líkt og kemur fram hér að ofan snýst fyrsta fullyrðingin um það hvort forstöðumenn fyrirtækjanna hvetji starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu. Hvatning veitir orku til þess að ná settum markmiðum. Hún veitir einnig styrk sem veldur því að starfsmaðurinn hefur trú á sjálfum sér. Stefna er hugtak sem að snýr einnig að hvatningu. Það er mikilvægt að hafa markmið til að stefna að annars er mjög auðvelt að fara út af sporinu. Það að hafa úthald skiptir einnig miklu máli, hvatning veitir úthald sem þarf til þess að viðhalda þeirri hegðuninni sem nauðsynleg er til að ná settum markmiðum. Þessir þrjú þættir styrkur, stefna og úthald snúa allir að hvatningu og mikilvægi hennar (Landy og Conte, 2010). Stjórnendum ber að hvetja starfsfólk sitt til dugnaðar sem gefur því þann möguleika að þróast í starfi (Drucker, 1974; Molander, 1989; Byars og Rue, 2000; Kreitner, 2004; Mankin, 2009).

Í annarri fullyrðingunni segir að fræðsla starfsfólks skipti máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins. Hvað fræðin varðar þá er þessi fullyrðing sönn. Í fjórða þæpinu í líkani Kirkpatrick's (1998) er árangur mældur. Þar setur hann fram þá spurningu hvort fræðslan hafi bætti starfsemi fyrirtækisins. Eftir að starfsfólk hefur fengið fræðslu eða þjálfun er nauðsynlegt að árangurinn sé mældur til að komast að því hvort fræðslan hafi

skilað þeim árangri sem ætlast var til í upphafi. Þau Swanson (1995), Yang (2004), Smith og Smith (2007) og Aguinis og Kraiger (2009) vilja meina að fræðsla nýtist ekki bara starfsfólkinu heldur einnig skipulagsheildinni. Þetta verður þess valdandi að frammistaða batnar hjá skipulagsheildinni sjálfri en ekki bara hjá starfsfólkinu. Þau segja einnig að fræðsla leiði af sér hagvöxt allra hagsmunaaðila og að hún bæti mannauð fyrirtækisins.

Arðsemislíkan Phillips (1991) gengur út á það að komast að því hvort beinn ávinnningur hafi orðið af fræðslunni miðað við þann kostnað sem lagt var í vegna hennar. Margir fræðimenn eru sammála því að mat á árangri fræðslu sé mjög mikilvægt, ekki einungis fyrir starfsfólkið heldur einnig skipulagsheildina. Matið upplýsir stjórnendur um hvort og þá hvaða árangri fræðslan skilaði og hvort hún bætti frammistöðu skipulagsheildarinnar. Með þeim upplýsingum er hægt að auka eða minnka fræðsluna eftir því sem við á (Phillips, 1991; Kearns, 2005; Beardwell og Claydon, 2007; Sleezer, Kelsey og Wood, 2008, Mankin, 2009; Martin, 2009; Cekada, 2010 og Landy og Conte, 2010).

Þessar fræðilegu staðhæfingar má einnig tengja við þriðju fullyrðinguna, að fræðsla starfsfólks skili auknum árangri í rekstri fyrirtækisins og fjórðu fullyrðinguna, að fræðsla auki hæfni og bæti frammistöðu starfsfólks (Swanson, 1995; Kaufman og Guerra, 2002; Yang, 2004; Smith og Smith, 2007 og Aguinis og Kraiger, 2009).

Fimmta fullyrðingin, að fræðsla auki starfsánægju starfsfólks, á sér styrkar stoðir. Bæði Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir (1999) og Landy og Conte (2010) tala um lykilþætti sem ákvarða starfsánægju. Einn þessara lykilþátta er vinnuumhverfið, það er að segja þættir tengdir fyrirtækinu. Inn í þetta eru fléttaðar vinnuaðstæður, starfsmannastefna, stjórnunarstefna, tegund starfs, yfirstjórn og síðast en ekki síst skipulag. Fræðsla fyrirtækja er beintengd við skipulag þeirra (Drucker, 1977). Margir fræðimenn tala um að sá sem kunnir sitt fag sé ánægður í starfi (Kaufman og Guerra, 2002; Aguinis og Kraiger, 2009; Mankin, 2009).

Hvað sjöttu fullyrðinguna varðar, að fræðsla starfsfólks skili ánægðari viðskiptavinum, þá má lítillega tengja hana við fræðin. Þar sem sýnt hefur verið fram á að fræðsla auki starfsánægju starfsfólks (Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir, 1999; Landy og Conte, 2010) og að fræðsla bæti frammistöðu fyrirtækisins og skili auknum árangri í rekstri þess (Kaufman og Guerra, 2002; Yang,

2004; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009), má vænta þess að viðskiptavinir séu almennt ánægðir (Kaufman og Guerra, 2002).

Ekki er hægt að segja beint að fræðsla starfsfólksins auki ánægju viðskiptavinanna. Hins vegar verður fræðslan þess valdandi að viðskiptavinir fá betri þjónustu og vinalagt og traust viðmót og eru þar með líklegir til þess að segja öðrum frá. Þess vegna getur umtal núverandi viðskiptavina, um fyrirtækið, laðað að sér nýja viðskiptavini sem eykur rekstrarlegan árangur þess (Kaufman og Guerra, 2002; Yang, 2004; Smith og Smith, 2007 og Aguinis og Kraiger, 2009).

Sjöunda fullyrðingin snérist um það að fræðsla starfsfólks bætti atvinnulífið á svæðunum. Það er sömu sögu að segja um þessa fullyrðingu og þá sjöttu. Það er ekki hægt að fullyrða með beinum hætti að fræðsla starfsfólksins verði þess ein valdandi að atvinnulífið eflist á svæðunum. Taka þarf marga með í reikninginn og það eru margir þættir sem skapa góðar aðstæður fyrir bætt atvinnulíf. Ef gott skipulag innan veggja skipulagsheilda er fyrir hendi hjálpar það til við eflingu atvinnulífsins í heild (Drucker, 1977 og Aguinis og Kraiger, 2009). Þau Aguinis og Kraiger (2009) og Kaufman og Guerra (2002) tala um að fræðsla og þjálfun starfsfólks hafi ávinning í för með sér fyrir það sjálft, skipulagsheildir og samfélagið í heild (Kaufman og Guerra, 2002; Yang, 2004; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009).

Í töflu 3 má sjá fylgniútreikninga milli fullyrðinganna sjö úr *könnun til fyrirtækjanna*. Sterk jákvæð fylgni var milli þess að forstöðumenn fyrirtækjanna hvettu starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu og þess að fræðsla skiptir máli fyrir frammistöðu fyrirtækjanna $r_s = 0,483$ ($p < 0,01$). Sterk jákvæð fylgni var einnig á milli hvatningar til fræðslu og þess að hún skili auknum árangri í rekstri fyrirtækisins $r_s = 0,547$ ($p < 0,01$). Fylgnin var sterk milli hvatningar til fræðslu og þess að fræðsla auki hæfni og frammistöðu starfsfólks $r_s = 0,567$ ($p < 0,01$). Sterk jákvæð fylgni var líka milli hvatningar til fræðslu af hálfu forstöðumanna fyrirtækjanna og þess að starfsánægja starfsfólks ykist í kjölfar fræðslu $r_s = 0,535$ ($p < 0,01$), og þess að fræðslan skilaði ánægðari viðskiptavinum $r_s = 0,567$ ($p < 0,01$) og að fræðsla starfsfólks bætti atvinnulífið í heild $r_s = 0,507$ ($p < 0,01$). Þegar starfsfólk er hvatt til þess að sækja sér fræðslu má tengja það við bættu frammistöðu þess og betri rekstur skipulagsheildarinnar (Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir, 1999 og Landy og Conte, 2010). Einnig skiptir hvatning starfsfólksins máli fyrir aukna starfsánægju þess og í kjölfarið fylgja

ánægðari viðskiptavinir (Kaufman og Guerra, 2002; Yang, 2004; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009). Að lokum má segja að hvatning til fræðslu efli því atvinnulífið í heild (Kaufman og Guerra, 2002; Yang, 2004; Aguinis og Kraiger, 2009).

Sterk jákvæð fylgni var milli þess að fræðsla skipti máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins og þess að hún skili auknum árangri í rekstri fyrirtækisins $r_s = 0,638$ ($p < 0,01$). Sterka jákvæða fylgni var einnig að finna milli þess að fræðsla skipti máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins, að hún auki hæfni og frammistöðu starfsfólks $r_s = 0,660$ ($p < 0,01$) og að fræðsla auki starfsánægju hjá starfsfólki $r_s = 0,566$ ($p < 0,01$). Sterk jákvæð fylgni var líka milli þess að fræðsla skipti máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins, að fræðsla starfsfólks skili ánægðari viðskiptavinum $r_s = 0,599$ ($p < 0,01$) og að fræðsla starfsfólks bæti atvinnulífið í heild $r_s = 0,533$ ($p < 0,01$).

Sterk jákvæð fylgni var milli þess að fræðsla starfsfólks skili auknum árangri í rekstri fyrirtækisins og þess að fræðsla auki hæfni og frammistöðu starfsfólksins $r_s = 0,721$ ($p < 0,01$). Sterka jákvæða fylgni var líka að finna á milli þess að fræðsla starfsfólks skili auknum árangri í rekstri fyrirtækisins, að hún auki starfsánægju starfsfólks $r_s = 0,611$ ($p < 0,01$), að hún skili ánægðari viðskiptavinum $r_s = 0,614$ ($p < 0,01$) og síðast en ekki síst að fræðsla bæti atvinnulífið í heild á $r_s = 0,674$ ($p < 0,01$).

Hvað varðar tengsl á milli þess að fræðsla starfsfólks auki hæfni og frammistöðu þess og þess að fræðsla auki starfsánægju starfsfólksins mátti sjá sterka jákvæða fylgni $r_s = 0,743$ ($p < 0,01$). Sterk jákvæð fylgni var líka milli þess að fræðsla starfsfólks auki hæfni og frammistöðu þess, að fræðsla skili ánægðari viðskiptavinum $r_s = 0,611$ ($p < 0,01$) og þess að fræðsla bæti atvinnulífið í heild $r_s = 0,605$ ($p < 0,01$).

Sterk jákvæð fylgni var á milli þess að fræðsla auki starfsánægju starfsfólks, að hún skili ánægðari viðskiptavinum $r_s = 0,640$ ($p < 0,01$) og þess að fræðsla efli atvinnulíf í heild $r_s = 0,619$ ($p < 0,01$). Að lokum var sterka jákvæða fylgni að finna á milli þess að fræðsla skili ánægðari viðskiptavinum og að fræðsla bæti atvinnulífið í heild $r_s = 0,532$ ($p < 0,01$). Þau Kaufman og Guerra (2002) og Aguinis og Kraiger (2009) tala um í greinum sínum að þar sem rekstrarlegur ávinningur skipulagsheilda er af fræðslu sýni það sig einnig í eflingu atvinnulífs og bættu samfélagi.

Tafla 3. Fylgniútreikningar á milli fullyrðinganna sjö.

Spearman's rho	1. fullyrðing: Hvatning til fræðslu	2. fullyrðing: Frammistaða fyrirtækis	3. fullyrðing: Aukinn árangur í rekstri	4. fullyrðing: Aukin hæfni starfsfólks	5. fullyrðing: Aukin starfsánægja	6. fullyrðing: Ánægðari viðskiptavinir	7. fullyrðing: Efling atvinnulífs
1. fullyrðing: Hvatning til fræðslu Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 75						
2. fullyrðing: Frammistaða fyrirtækis Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,483** ,000 75	1,000 .					
3. fullyrðing: Aukinn árangur í rekstri Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,547** ,000 75	,638** ,000 75	1,000 .				
4. fullyrðing: Aukin hæfni starfsfólks Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,567** ,000 75	,660** ,000 75	,721** ,000 75	1,000 .			
5. fullyrðing: Aukin starfsánægja Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,535** ,000 75	,566** ,000 75	,611** ,000 75	,743** ,000 75	1,000 .		
6. fullyrðing: Ánægðari viðskiptavinir Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,567** ,000 75	,599** ,000 75	,614** ,000 75	,611** ,000 75	,640** ,000 75	1,000 .	
7. fullyrðing: Efling atvinnulífs Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,507** ,000 75	,533** ,000 75	,674** ,000 75	,605** ,000 75	,619** ,000 75	,532** ,000 75	1,000 .

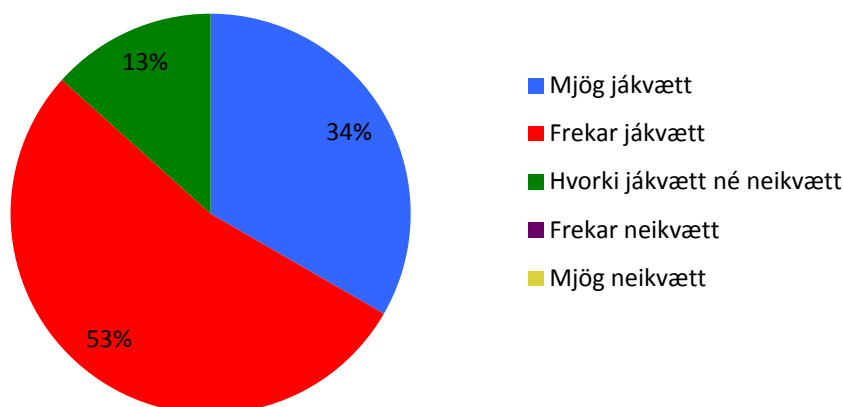
** Tölfræðilega marktækt, $p < 0,01$

5. 1. 5 Gagnsemi og gæði fræðslu ásamt vilja til áframhaldandi samstarfs

Rannsakandi vildi komast að því hvaða viðhorf forstöðumenn fyrirtækjanna hefðu til gagnsemi fræðslu. Rúmlega 86% forstöðumanna fyrirtækjanna höfðu mjög jákvætt eða frekar jákvætt viðhorf til gagnsemi hennar. Þeir forstöðumenn fyrirtækjanna sem höfðu hvorki jákvætt né neikvætt viðhorf til gagnsemi fræðslu voru tíu talsins. Enginn forstöðumaður fyrirtækis hafði frekar neikvætt eða mjög neikvætt viðhorf til gagnsemi fræðslu (sjá mynd 27).

Allir sjö forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna höfðu mjög jákvætt viðhorf til gagnsemi fræðslu og kom einn forstöðumannanna því á framfæri með þessum orðum: „Ég tel hana [fræðsluna] mjög mikilvæga. Starfsemin tekur mið af þörfum atvinnulífsins, mismikið reyndar. Reynt er að sníða hluta námskeiðanna eftir þörfum atvinnulífsins og alltaf er slíkum þörfum mætt komi skýrar beiðnir frá fyrirtækjum um slík námskeið. Fræðslan nær til fleiri sviða en beinna þarfa atvinnulífsins“. Forstöðumaður annarrar símenntunarmiðstöðvar komst svo að orði: „Ég tel hana [fræðsluna] vera góða. Fyrst og fremst er reynt að hlusta eftir því sem fyrirtækin og starfsmenn óska eftir og hafa þörf fyrir og reynt að koma til móts við þær þarfir“.

Hvert er viðhorf forstöðumanna fyrirtækjanna til gagnsemi fræðslu?



Mynd 27. Viðhorf til gagnsemi fræðslu.

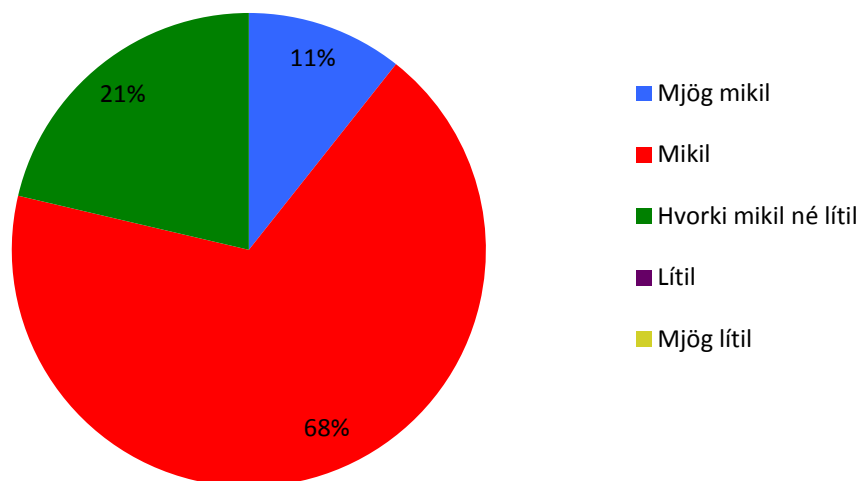
Gagnsemi fræðslunnar skiptir miklu máli. Ef hún gerir ekkert gagn fyrir starfsfólkið og skilar fyrirtækinu engum árangri þá er lítið með hana að gera. Við slíkar kringumstæður ber að endurskoða fræðsluþörf starfsfólks innan skipulagsheildarinnar, framkvæma þarfagreiningu og halda áfram mati á árangri (Brennan, 2003; Noe, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Martin, 2009; Landy og Conte, 2010). Öll fræðsla getur verið af hinu góða og mikilvægi hennar spilar stórt hlutverk innan skipulagsheildarinnar. Fræðsla skiptir mjög miklu máli fyrir stefnumiðaða þróun mannauðs (Kearns, 2003; Noe, 2005; Yorks, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009; Landy og Conte, 2010).

Þegar forstöðumenn fyrirtækjanna voru spurðir hversu mikil eða lítil þeir teldu gæði fræðslunnar á vegum símenntunarmiðstöðvanna vera, þá var svörunin afgerandi. Rúmlega 78% forstöðumanna töldu gæði fræðslunnar vera mjög mikil eða mikil. Forstöðumaður eins fyrirtækis kom vel að orði þegar spurt var um skoðun á fræðslu: „Við höfum mjög góða reynslu af [...] og það var gerð hjá okkur þarfagreining og skóli í framhaldi af því og stöðug námskeið og stuðningur [er] við starfsfólkið til endurmenntunar eða á nýjum starfsviðum“. Hins vegar voru 16 forstöðumenn fyrirtækja sem töldu gæði fræðslunnar vera hvorki mikil né lítil (sjá á mynd 28). Eftirfarandi tilvitnanir skýra skoðanir forstöðumanna fjögurra fyrirtækja. Sú fyrsta hljóðar svona: „Oftast er fræðslan góð og tekur mið af þörfum [atvinnulífsins] en þó ekki alltaf“. Önnur var á þessa leið: „[Það] mættu vera vandaðri vinnubrögð [hjá símenntunarmiðstöðinni]“. Þriðja var þessi: „[Fræðslan] mætti taka meira mið af

þörfum atvinnulífs [það vantar] meiri fjölbreytni á því sviði. Yfirleitt góð fræðsla en jaðarbyggðin þarf oft að sækja námskeið of langt í burtu og námskeiðin eru orðin ALLTof dýr þannig að ekki er hægt að sækja þau. Það er ekki reiknað með að ekki fá allir styrk. Það er ekki tekið mið af þörfum mjög smárra fyrirtækja”. Fjóða og síðasta tilvitnunin hljóðar svo: „[Við] höfum ekki nýtt okkur mikið fræðslu símenntunar[mið]stöðva, aðalega vegna lítilla fjárráða vegna niðurskurðar. Nú er Sveitamennt og fleiri stéttarfélag farin að styrkja fræðslu á vegum fyrirtækja sem við höfum nýtt okkur. Á þessu ári unnum við í samstarfi við símenntunar[mið]stöð, fræðsluáætlun til 2ja ára. [Hún] er gerð með þarfagreiningu sem allir starfsmenn áttu kost á að taka þátt í. Fræðsluáætlunin [var þá] unnin út frá þörfum þeirra sem hér starfa”.

Þegar forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru spurðir hver þeir teldu gæði fræðslunnar á þeirra vegum vera, kom í ljós að þrír forstöðumenn af sjö töldu gæði fræðslunnar vera mjög mikil. Hinir fjórir sem eftir voru töldu gæði fræðslunnar vera mikil.

Hver eru gæði fræðslunnar að mati forstöðumanna fyrirtækjanna?



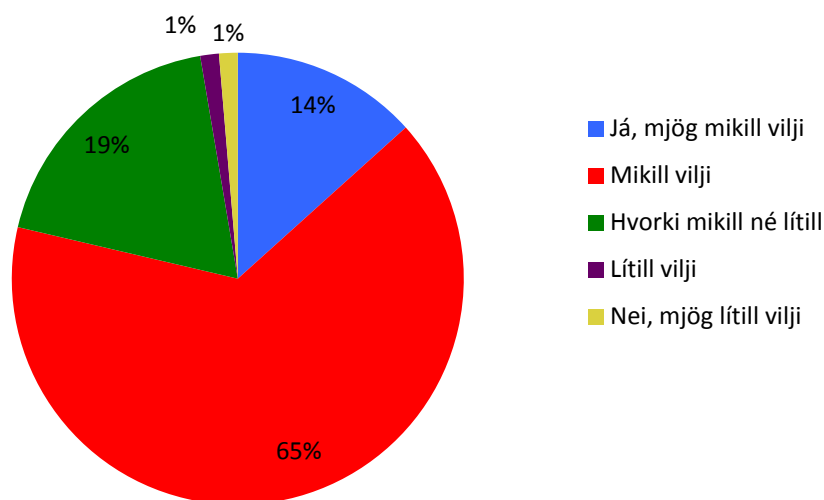
Mynd 28. Gæði fræðslu.

Gæði fræðslu skipta máli ef hún á að bera ávöxt og hafa jákvæð áhrif. McLagan (1989) talar um að það sé undir skipulagsheildinni komið að skipuleggja fræðslu og þjálfun sem best. Tilgangurinn með góðri skipulagningu er sá að sem mestur árangur náist í kjölfar

fræðslu eða þjálfunar. Margir fræðimenn lýsa því yfir að ferlið sem fylgir fræðslunni þurfi að vera stefnumiðað og framkvæmt eftir áætlun til þess að árangur náist (Watkins, 1989; Chalofsky, 1992; Stewart og McGoldrick, 1996). Ef vel er staðið að fræðslu og þjálfun, með þarfagreiningu, hvatningu, sveigjanleika, samvinnu, stuðningi, jákvæðu viðhorfi, stjórnun og fleiru má vænta frekari þróunar mannauðs (McLagan, 1989; Chalofsky, 1992; Hatcher og Bowles, 2006a; Mankin, 2009).

Rannsakandinn vildi komast að því hvort vilji væri hjá fyrirtækjum á landsbyggðinni til áframhaldandi samstarfs við sína símenntunarmiðstöð. Líkt og sjá má á mynd 29 var útkoman augljós. Mjög mikill eða mikill vilji var fyrir áframhaldandi samstarfi af hálfu rúmlega 78% forstöðumanna fyrirtækjanna í rannsókninni. Um 19% eða 14 forstöðumenn, höfðu hvorki mikinn né lítinn vilja til áframhaldandi samstarfs. Tæp 3% forstöðumanna fyrirtækjanna, eða tveir þeirra, sögðu annars vegar hafa lítinn vilja og hins vegar mjög lítinn vilja til áframhaldandi samstarfs við símenntunarmiðstöð.

Telja forstöðumenn fyrirtækjanna að vilji sé fyrir áframhaldandi samstarfi við símenntunarmiðstöðvar?



Mynd 29. Vilji til áframhaldandi samstarfs.

Þegar forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru spurðir hvort þeir teldu vilja hjá fyrirtækjunum á landsbyggðinni til áframhaldandi samstarfs við þær töldu tveir forstöðumenn að mjög mikill vilji væri til þess. Þrír af sjö forstöðumönnum símenntunarmiðstöðvanna töldu að vilji fyrir áframhaldandi samstarfi væri mikill og tveir forstöðumenn töldu hvorki mikinn né lítinn vilja fyrir hendi þegar kæmi að áframhaldandi samstarfi.

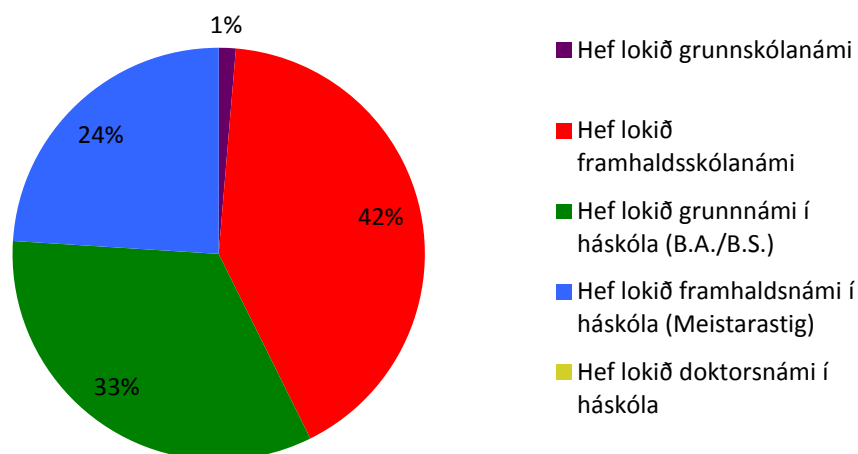
Spurt var, í könnun til forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna, hvernig þjálfunar- og fræðsluþarfirnar, á svæði hverrar símenntunarmiðstöðvar væru greindar. Í ljós kom að hjá fimm símenntunarmiðstöðvum eru þjálfunar- og fræðsluþarfir metnar eftir óskum starfsmanna og stjórnenda eftir fræðslu ásamt því að fundir eru haldnir með stjórnendum og starfsfólki þar sem unnið er að þarfagreiningu eftir skipulögðu ferli. Í tilfelli tveggja símenntunarmiðstöðva var um að ræða sendingu rafrænna spurningalista til starfsfólks fyrirtækjanna og síðan var reynt er að greina fræðsluþarfir í kjölfarið.

5. 1. 6 Menntun og stjórnunarreynsla forstöðumanna fyrirtækjanna

Tvær spurningar í *könnun til fyrirtækjanna* vörðuðu forstöðumenn fyrirtækjanna sjálfa, menntun þeirra annars vegar og stjórnunarreynslu hins vegar. Rannsakandi ákvað að setja niðurstöður þessarra tveggja spurninga fram til þess að geta túlkað þær í umræðukafla ritgerðarinnar.

Eins og sjá má á mynd 30 hafði stærsti hluti þátttakenda, 31 þeirra, lokið framhaldsskólanámi eða 42%. Forstöðumenn voru 25 talsins eða 33% sem höfðu lokið grunnnámi í háskóla, þá B.A. gráðu, B.S. gráðu eða sambærilegri menntun og 24% eða 18 þátttakendur höfðu lokið framhaldsnámi í háskóla. Enginn þeirra hafði lokið doktorsnámi og einn þeirra hafði lokið grunnskólanámi.

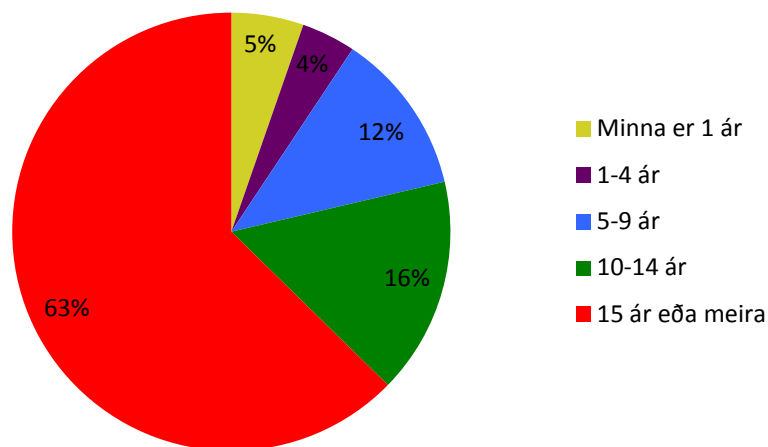
Hver er menntun forstöðumanna fyrirtækjanna?



Mynd 30. Menntun forstöðumanna fyrirtækjanna.

Um 63% þeirra sem þátt tóku í könnuninni, eða 47 manns, höfðu 15 ára stjórnunarreynslu eða meira. 16% þeirra höfðu tíu til fjórtán ára stjórnunarreynslu, 12% þeirra höfðu fimm til níu ára stjórnunarreynslu. 4% þátttakenda höfðu eins til fjögurra ára stjórnunarreynslu og 5% eða 4 þátttakendur höfðu minna en eins árs stjórnunarreynslu (sjá mynd 31).

Hver er stjórnunarreynsla forstöðumanna fyrirtækjanna í starfi?



Mynd 31. Stjórnunarreynsla forstöðumanna fyrirtækjanna.

Ef menntunarstig og stjórnunarreynsla forstöðumanna fyrirtækjanna er borin saman við það hvað þeim finnst um gæði námskeiða vegum símenntunarmiðstöðvanna og hvort vilji sé fyrir áframhaldandi samstarfi kom eftirfarandi í ljós: Flestir forstöðumenn sem höfðu 15 ára stjórnunarreynslu eða meira höfðu lokið grunmenntun í háskóla eða lægra menntunarstigi. Þessir aðilar töldu, að jafnaði, gæði fræðslunnar vera mjög mikil eða mikil. Það sama má segja um vilja til áframhaldandi samstarfs hann var ýmist mjög mikill eða mikill. Um það bil tíu forstöðumenn fyrirtækja sem höfðu 15 ára stjórnunarreynslu eða meira töldu gæði fræðslunnar hvorki mikil né lítil og 12 sögðu hvorki lítinn né mikinn vilja fyrir áframhaldandi samstarfi.

Flestir forstöðumenn fyrirtækja sem höfðu minni stjórnunarreynslu en tíu ár höfðu lokið grunmenntun í háskóla eða hærra menntunarstigi. Þessum forstöðumönnum fannst, að jafnaði, gæði fræðslunnar vera mjög mikil eða mikil og höfðu jafnframt mjög mikinn eða mikinn vilja til áframhaldandi samstarfs. Tveir þeirra

forstöðumanna sem höfðu minni en eins árs stjórnunarreynslu sögðu gæði fræðslunnar vera lítil og sögðu einnig lítinn vilja til áframhaldandi samstarfs.

Þættir sem ráða ákvarðanatöku um fræðslu og þjálfun geta verið margir. Þar má meðal annars nefna hvaða framboð er um að ræða á markaðnum þegar kemur að fræðslu, hverjar óskir starfsfólksins eru um fræðslu, hver frammistaða starfsfólks er í starfi, hvort um er að ræða ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu, hver stefnumörkun og framtíðarsýn fyrirtækisins er og fleira.

Allar símenntunarmiðstöðvarnar sjö, sem svöruðu könnunni, sögðu það vera óskir starfsfólks fyrirtækjanna sem réðu ákvarðanatöku um fræðslu. Forstöðumenn fjögurra símenntunarmiðstöðva sögðu það vera framboð námskeiða á markaðnum sem réði ákvarðanatökunni og tveir forstöðumenn sögðu ákvarðanatökuna liggja í stefnumörkun og framtíðarsýn fyrirtækisins.

Hvað varðar form fræðslu og þjálfunar gátu þátttakendur könnunarinnar merkt við fimm mismundandi valmöguleika. Það voru að námskeiðin væru haldin hjá símenntunarmiðstöðunum, að námskeiðin væru haldin í fyrirtækinu, með með notkun rafrænnar þjálfunar, leiðbeiningar útbúna og loks valmöguleikinn „annað“. Í ljós kom að forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna sem tóki þátt sögðu allir að algengasta form fræðslu væru námskeið sem haldin eru hjá símenntunarmiðstöðvunum.

Nauðsynlegt er að meta árangur fræðslunnar, annars er tilgangurinn lítill. Þegar forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna voru spurðir hvaða leiðir væru notaðar til þess að sjá hvort árangur hefði fengist með fræðslu stóð ein aðferð aðallega uppúr, það er að könnun er lögð fyrir þátttakendur að loknu námskeiði. Allir forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna sem svöruðu könnuninni sögðu að þessi aðferð væri notuð. Einnig kom fram að þrjár símenntunarmiðstöðvar eru leggja líka fyrir verkefni eða próf sem eiga að kanna hvað þátttakendur lærðu á námskeiðinu. Hjá einni símenntunarmiðstöð er notast við mat á frammistöðu þátttakenda inni í fyrirtækinu sjálfu ásamt því að nota þær tvær aðferðir sem greint er frá hér að ofan.

6 Umræður og lokaorð

Hér á eftir verða niðurstöður rannsóknarinnar teknar saman og ræddar. Helstu annmarkar verða teknir fram og varnaglar slegnir og ræddir ásamt því að rannsakandinn mun koma á framfæri vangaveltum og skoðunum sínum á viðfangsefninu. Tillögur að frekari rannsóknum verða lagðar fram og að lokum verður botninn sleginn í ritgerðina.

6. 1 Samantekt niðurstaðna

Ein tilgátan sem rannsakandi lagði af stað með í upphafi var sú að fræðsla starfsfólks skipti máli fyrir frammistöðu, bæði starfsfólksins og fyrirtækja. Sú tilgáta stóðst að mati rannsakanda. Hvað varðar viðhorf til gagnsemi fræðslunnar höfðu 65 forstöðumenn fyrirtækja eða tæplega 87% þeirra ýmist mjög jákvætt eða frekar jákvætt viðhorf til gagnsemi hennar og forstöðumenn símenntunarmiðstöðva, sem svöruðu könnuninni, höfðu allir mjög jákvætt viðhorf til gagnsemi fræðslu fyrir fyrirtæki og starfsfólk þeirra.

Hvað varðar nýtingu fræðslunnar fyrir starfsfólkið og skipulagsheildina þar sem það starfar, kom í ljós, að langflestir forstöðumenn fyrirtækjanna voru sammála um að fræðslan nýttist, bæði starfsfólki og fyrirtæki, mjög vel eða vel. Einungis voru 11 forstöðumenn fyrirtækjanna eða tæp 15% þeirra sem töldu að fræðslan nýttist starfsfólkinu eða fyrirtækinu sjálfu hvorki vel né illa. Fræðsla fer fram að einhverju leyti í öllum 75 fyrirtækjunum sem rannsóknin náði til. Starfsmenntun er hægt að skilgreina sem fræðslu og þjálfun sem fer fram til þess að auka þekkingu og færni einstaklinga á almennum vinnumarkaði (CEDEFOP, 2004; Jóhanna Rósa Arnardóttir og Jón Torfi Jónasson, 2004; Jón Torfi Jónasson, 2004). Fjölmargir fræðimenn ítreka mikilvægi fræðslu og hafa sagt að hún bæti frammistöðu starfsfólks sem og skipulagsheildarinnar allrar (Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009; Beardwell og Claydon, 2007; Noe, 2005). Stefnumiðuð þjálfun og fræðsla byggir einnig upp hæfni hjá starfsfólki (Kaplan og Norton, 1992; Yang, 2004; Kearns, 2005; McLean, 2006; Noe, 2006; Mankin 2009). Þess vegna er mikilvægt að ferli þjálfunar og fræðslu sé stefnumiðað og framkvæmt eftir áætlun, það er það sem skapar árangurinn (Watkins, 1989; Chalofsky, 1992; McLean, 2006; Stewart og McGoldrick, 1996).

Fræðsla skiptir máli fyrir frammistöðu fyrirtækisins er fullyrðing sem langflestir forstöðumenn fyrirtækjanna voru mjög sammála eða sammála. Kirkpatrick (1998) veltir því fyrir sér á 4. þrepi líkans síns hvort fræðsla bæti í raun og veru starfsemi fyrirtækja. Þeir Yang (2004), Kaufman og Guerra (2002), Smith og Smith (2007) og Aguinis og Kraiger (2009) vilja meina að fræðsla starfsfólksins hafi bæði áhrif á frammistöðu þess og skipulagsheildarinnar. Þetta segir okkur á vissan hátt að það sem stjórnendur fyrirtækja séu að sækjast eftir sé stefnumiðuð fræðsla. Fræðsla skiptir mjög miklu máli fyrir stefnumiðaða þróun mannauðs (Kearns, 2003; Noe, 2005; Yorks, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009; Landy og Conte, 2010). Þess vegna er mjög jákvætt að langflestir forstöðumenn fyrirtækjanna eru mjög sammála eða sammála mikilvægi fræðslu fyrir frammistöðu fyrirtækisins. Fræðslan verður að gera það gagn sem ætlast er til af henni annars skilar hún litlum eða engum árangri. Við slíkar kringumstæður ber að endurskoða þörf fyrir fræðslu starfsfólks innan skipulagsheildarinnar, framkvæma þarfagreiningu og halda áfram mati á árangri (Brennan, 2003; Noe, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Martin, 2009; Landy og Conte, 2010).

Önnur tilgáta rannsakanda var sú að atvinnulíf á landsbyggðinni sé hægt að efla með fræðslu starfsfólks. Sú tilgáta virðist einnig hafa staðist. Langflestir forstöðumenn þeirra fyrirtækja og símenntunarmiðstöðva, sem tóku þátt, voru mjög sammála eða sammála sjöundu fullyrðingunni, um að fræðsla starfsfólks bæti atvinnulífið í heild. Hér er vel við hæfi að nefna *mannauðsrökin* og *jafnræðisrökin* sem Jón Torfi Jónasson (2004) setti fram. Hvað mannauðsrökin varðar eru þeir Jón Torfi Jónasson (2004) og Yorks (2005) sammála því að hægt sé að nota menntun starfsfólks til þess að styrkja stöðu vinnuafis á markaði. Þetta getur orðið þess valdandi að nýsköpun eflist í atvinnulífinu sem aftur veldur aukinni framleiðni. Jón Torfi Jónasson (2004) talar einnig um jafnræðisrökin. Þau ganga út á að jafna menntunarstig einstaklinga. Það er gert með því að minnka bilið á milli þeirra sem hafa mikla menntun og þeirra sem litla menntun hafa.

Mikilvægt er að starfsfólki gefist svigrúm og úrræði til þess að bæta þekkingu sína. Það verður þess valdandi að starfsfólk öðlast meiri hæfni og með því, ásamt öðrum þáttum, eflist atvinnulífið (Kaufman og Guerra, 2002; Aguinis og Kraiger, 2009). Þegar öllu er á botninn hvolft eru það margir litlir þættir sem verða þess valdandi að atvinnulífið eflist.

Þriðja tilgáta rannsakanda var sú að áhugi sé fyrir áframhaldandi samstarfi fyrirtækja við símenntunarmiðstöðvar. Sú tilgáta virðist hafa staðist, með naumindum þó. Vilji til áframhaldandi samstarfs var eitt af því sem spurt var um í báðum könnunum. Forstöðumenn tíu fyrirtækja, eða rúm 13%, þeirra töldu mjög mikinn vilja til áframhaldandi samstarfs, forstöðumenn 49 fyrirtækja eða rúm 65% þeirra töldu að mikill vilji væri fyrir áframhaldandi samstarfi og forstöðumenn 14 fyrirtækja eða rúm 18% þeirra töldu hvorki mikinn né lítinn vilja til áframhaldandi samstarfs. Forstöðumenn tveggja fyrirtækja töldu annars vegar lítinn vilja vera fyrir áframhaldandi samstarfi og hins vegar mjög lítinn vilja. Samtals fimm forstöðumenn símenntunarmiðstöðva töldu mjög mikinn eða mikinn vilja fyrir áframhaldandi samstarfi og tveir forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna töldu hvorki mikinn né lítinn vilja vera fyrir hendi. Að mati rannsakanda getur verið tækifæri hér fyrir forstöðumenn símenntunarmiðstöðva að rýna í þessar niðurstöður.

Fjórdá tilgátan sem rannsakandi setti fram var sú að símenntunarmiðstöðvarnar hafi staðið sig vel í að uppfylla þau markmið sem sett eru fram til eflingar atvinnulífs. Sú tilgáta stóðst að mestu leyti. Líkt og áður hefur komið fram var sett fram opin spurning í báðum könnunum, varðandi hvaða skoðun forstöðumenn fyrirtækjanna hefðu á fræðslunni og hvort þeir teldu símenntunarmiðstöðina taka mið af þörfum atvinnulífsins. Hjá forstöðumönnum fyrirtækjanna skein í gegn að þeir töldu starfssemi símenntunarmiðstöðvanna taka mið af þörfum atvinnulífsins en þó kom einnig fram hjá nokkrum að símenntunarmiðstöðvar mættu taka sig á varðandi það atriði. Nokkrir forstöðumenn fyrirtækjanna sögðu að lítið væri hægt að sækja fræðslu vegna skorts á fjárveitingum eða annarra hindrana. Forstöðumenn fjögurra símenntunarmiðstöðva höfðu mjög jákvætt viðhorf til fræðslu ásamt því að telja að símenntunarmiðstöðvarnar tækju mið af þörfum atvinnulífsins. Mikilvægt er að fræðsla og þjálfun sé stefnumiðuð. Stefnumiðuð fræðsla og þjálfun gerir að verkum að hæfni starfsfólksins, sem fræðsluna eða þjálfunina fær, eykst. Þetta leiðir af sér lærdóm og þekkingaröflun einstaklinganna ásamt bættari rekstartengdum árangri fyrirtækisins eða skipulagsheildarinnar (Kaplan og Norton, 1992; Yang, 2004; Kearns, 2005, Noe, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2008; Mankin, 2009).

Gæði fræðslunnar skipta máli ef hún á að bera ávöxt og efla atvinnulíf (McLagan, 1989). Margir fræðimenn lýsa því yfir að ferlið sem fylgir fræðslunni þurfi að

vera stefnumiðað og framkvæmt eftir áætlun til þess að árangur náist (Watkins, 1989; Chalofsky, 1992; Stewart og McGoldrick, 1996; Byars og Rue, 2000; Yorks, 2005). Ef vel er staðið að fræðslunni og þjálfuninni, með þarfagreiningu, hvatningu, sveigjanleika, samvinnu, stuðningi, viðhorfi, stjórnun og fleiru má vænta aukinnar þróunar mannauðs (McLagan, 1989; Chalofsky, 1992; Hatcher og Bowles, 2006a; Mankin, 2009).

Til að átta sig enn betur á niðurstöðunum er rétt að ítreka rannsóknarspurninguna sjálfa. Eins og áður hefur komið fram er hún tvíþætt. Annars vegar snýst hún um hvaða álit forstöðumenn fyrirtækja á landsbyggðinni hafa á fræðslu símenntunarmiðstöðva. Álit og viðhorf var að jafnaði jákvætt ef marka má niðurstöður rannsóknarinnar og margt kom í ljós sem nýta má til enn frekara samstarfs símenntunarmiðstöðva og atvinnulífs. Hins vegar snérist rannsóknarspurningin um það hvort og þá hvernig símenntunarmiðstöðvunum hefði tekist að uppfylla markmið sín til eflingar atvinnulífs. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar töldu forstöðumenn fyrirtækjanna almennt að símenntunarmiðstöðvar tækju mið af þörfum atvinnulífsins.

6. 2 Umræður um niðurstöður

Af þeim fjórum tilgátum sem settar voru fram af rannsakanda stóðust þrjár allveg og einvað hluta til. Þær tilgátur sem stóðust voru, að fræðsla skipti máli fyrir frammistöðu, bæði starfsfólksins og fyrirtækisins, að hægt sé að efla atvinnulíf á landsbyggðinni með fræðslu starfsfólks og að áhugi sé fyrir áframhaldandi samstarfi fyrirtækja við símenntunarmiðstöðvar. Sú tilgáta sem stóðst að mestu leyti var um að símenntunarmiðstöðvarnar hafi staðið sig vel í að uppfylla þau markmið sem sett eru fram til eflingar atvinnulífs

Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að lítill fjöldi fyrirtækja stendur fyrir fræðslu utan vinnutíma, eða einungis átta fyrirtæki. 27 fyrirtæki, eða 36% þeirra sem tóku þátt í könnuninni, stóðu fyrir fræðslu á vinnutíma. Fyrirtækin sem stóðu fyrir fræðslu bæði á og utan vinnutíma voru 40, eða rúmlega 54%. Þetta fer eflaust eftir ýmsu, til dæmis hvort fólk er tilbúið til að sinna fræðslu utan vinnutíma og hvort það fær greitt fyrir það eða ekki. Það fer einnig eftir því hvort tími gefst til þess að sinna fræðslu á vinnutíma. Að mati rannsakanda er hér tækifæri fyrir forstöðumenn bæði fyrirtækja og símenntunarmiðstöðva til þess að setjast niður og fá úr því skorið hvaða tími það er sem hentar hverjum og einum. Þannig ætti fræðslan að nýtast sem best.

Það kom rannsakanda á óvart að veik neikvæð fylgni var milli þess hve margir starfsmenn fengu utanhúss fræðslu og þess hvaða viðhorf forstöðumenn fyrirtækjanna höfðu til gagnsemi fræðslunnar $r_s = -0,232$ ($p < 0,05$). Því má segja að viðhorf til gagnsemi fræðslunnar snerti ekki hve mikið var um fræðslu utan vinnustaðarins. Ástæða þessarar veiku neikvæðu fylgni gæti verið að fræðsla utanhúss væri ekki nægilega stefnumiðuð miðað við fræðslu innanhúss.

Annað sem hafa þarf í huga er að forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna telja að fyrirtækin séu ekki nógu dugleg að hvetja starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu. Samt sem áður sögðust 65 forstöðumenn fyrirtækja eða rúm 86% þeirra sem svöruðu vera mjög sammála eða sammála því að starfsfólk væri hvatt til að sækja sér fræðslu. Einungis 10 forstöðumenn fyrirtækja eða rúm 13% þeirra sögðust vera hvorki sammála né ósammála eða ósammála því. Í ljósi þess, sem áður hefur komið fram, að fræðsla skipti gríðarlega miklu máli fyrir starfsfólk, skipulagsheildir og samfélagið í heild, þyrfti að vera betra samstarf og meira upplýsingaflæði og samráð á milli símenntunarmiðstöðva og þeirra fyrirtækja sem nýta sér fræðslutengda þjónustu þeirra.

Annað hugsanlegt áhyggjuefni er að 14 forstöðumenn fyrirtækja eða rúm 19% þeirra sem þátt tóku, höfðu hvorki mikinn né lítinn vilja til áframhaldandi samstarfs og forstöðumenn tveggja fyrirtækja sögðu annars vegar lítinn vilja og hins vegar mjög lítinn vilja til áframhaldandi samstarfs við símenntunarmiðstöð. Hér þarf að taka með í reikninginn að sumar símenntunarmiðstöðvar skoða ekki markvisst þarfir hvers og eins fyrirtækis fyrir sig sem gæti gert það að verkum að símenntunarmiðstöðvarnar leiti ekki nægilega mikið til fyrirtækjanna sjálfra um samstarf. Þjálfunin og fræðslan eru þá ef til vill ekki nógu stefnumiðaðar og þar af leiðandi dvínar áhugi forstöðumanna fyrirtækjanna á áframhaldandi samstarfi. Hér telur rannsakandi að gagnlegt gæti verið fyrir forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna að rýna betur í ferli þarfagreiningar.

Langflestum forstöðumönnum fyrirtækjanna fannst gæði fræðslunnar mikil. Hins vegar kom það rannsakanda á óvart að 16 forstöðumenn fyrirtækja eða 21% þeirra töldu gæði fræðslunnar vera hvorki mikil né lítil. Þetta telur rannsakandi mega endurskoða. Þetta er nokkuð mikill fjöldi og því áhyggjuefni að fyrirtækin hætti ef til vill að nýta sér samstarf við símenntunarmiðstöðvar vegna ónógra gæða að þeirra mati og leiti þá á önnur mið eða jafnvel sleppi því alfarið. Að mati rannsakanda er mikilvægt fyrir starfsmenn símenntunarmiðstöðvanna að meta enn frekar árangur og gæði fræðslunnar í samvinnu við forstöðumenn og starfsfólk fyrirtækjanna.

6. 3 Helstu annmarkar

Þátttaka forstöðumanna fyrirtækja á landsbyggðinni var 59%. Ekki er beinlínis hægt að tala um annmarka hvað það varðar. Hins vegar hefði verið æskilegt að fá að minnsta kosti 70% svörun. Af níu forstöðumönnum símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni voru sjö sem svöruðu *könnun til símenntunarmiðstöðva*. Rannsakandi hefði gjarnan viljað sjá þá alla svara henni.

Hugsanlega hefði verið betra að skipta rannsókninni í tvennt. Gera meginlega rannsókn hvað varðaði forstöðumenn fyrirtækja á landsbyggðinni en eigindlega rannsókn varðandi forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna níu. Þessu áttaði rannsakandi sig mjög fljótlega á. Hins vegar telur hann að rannsóknin hefði orðin of umfangsmikil ef viðtöl hefðu verið tekin við forstöðumennina níu. Hvorki gafst tími, svigrúm né fjármagn til þess verks. Þess vegna ákvað rannsakandi, þegar uppi var staðið, að framkvæma meginlega könnun sem einnig var send rafrænt til forstöðumanna símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni.

Hvað sjöttu fullyrðinguna varðar, að fræðsla starfsfólks skili ánægðari viðskiptavinum, er talað um að fræðsla auki starfsánægju starfsfólks, bæti frammistöðu fyrirtækisins og skili betri árangri í rekstri þess (Drucker, 1977; McLaglan, 1989; Chalofsky, 1992; Kirkpatrick, 1998; Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir, 1999; Kaufman og Guerra, 2002; Yang, 2004; Noe, 2005; Smith og Smith, 2007; Aguinis og Kraiger, 2009; Mankin, 2009; Landy og Conte, 2010). Með þetta í huga má vænta þess að viðskiptavinir fyrirtækjanna séu almennt ánægðir. Hins vegar er ekki hægt að segja, með beinum hætti, að það sé fræðsla starfsfólksins sem auki ánægju viðskiptavinanna. Það er fræðslan sem gerir það að verkum að starfsfólkið er betur þjálfað í starfi, þekkir afurðir fyrirtækisins betur, kemur betur fram og er tilbúnara til að aðstoða viðskiptavinina. Viðskiptavinirnir verða þá ánægðari af því að þeir fá þá þjónustu sem þeir vænta og eru sáttir við fyrirtækið og starfsfólk þess. Hugsanlega hefði mátt setja fullyrðinguna öðruvísi fram.

6. 4 Tillögur að frekari rannsóknum

Líkt og áður hefur komið fram hefði rannsakandi viljað taka viðtöl við forstöðumenn símenntunarmiðstöðvanna. Sá kostur gafst ekki en þar með, að áliti rannsakanda, komin ástæða til áframhaldandi rannsókna. Atvinnuefling, tengd fræðslu, hefur lítið verið

athuguð en rannsakandi telur þörf á að bæta úr því. Sem dæmi má nefna að skoða þarf betur hvernig gæði þeirrar fræðslu sem símenntunarmiðstöðvar skipuleggja eru metin. Einnig þarf að komast að því hvers vegna markviss þarfagreining er ekki alls staðar framkvæmd á vegum símenntunarmiðstöðvanna. Markvissa þarfagreiningu þarf að gera til að skoðanir allra hagsmunaaðila komi í ljós. Annað sem skoða þyrfti betur er það hvers vegna ekki er lögð meiri áhersla á að meta árangur fræðslunnar með markvissum hætti. Það að skoða viðhorf og lærdóm þátttakenda er alls ekki nóg, mjög mikilvægt er að mæla frammistöðu starfsmanna og árangur fyrirtækja.

Önnur hugmynd rannsakanda er sú að endurtaka þessa rannsókn eftir ákveðinn tíma, til dæmis eitt til tvö ár. Þá væri hægt að leggja sama, eða endurbættan spurningalista, fyrir þau fyrirtæki á landsbyggðinni sem nýta sér fræðslutengda þjónustu símenntunarmiðstöðva í nágenni sínu. Þá má gera ráð fyrir að fleiri fyrirtæki hafi bæst í hóp þeirra sem hafa nýtt sér fræðslutengda þjónustu. Þar með væri komið stærra úrtak og vonandi viðameiri rannsókn.

6. 5 Lokaorð

Sá tími sem farið hefur í þessa rannsóknarvinnu og ritgerðarskrif hefur verið mjög gefandi og lærdómsríkur. Höfundur vissi strax að einhvers konar fræðsla yrði fyrir valinu hvað varðaði rannsóknarefni í meistararitgerð. Óvíst var hins vegar í fyrstu hvaða sjónarhorn væri best að nota til að nálgast efnið og tengja það mannauðsstjórnun. Eftir miklar vangaveltur og margar misgóðar hugdettur laust þessari hugmynd niður í kollinn á höfundi. Fræðsla - símenntun - efling atvinnulífs. Í kjölfar þessarar ákvörðunar var leiðbeinandi valinn. Hann sýndi hugmyndinni mjög mikinn áhuga og það hjálpaði til við endanlega ákvörðun. Hugmyndin að rannsókninni varð smám saman skýrari og höfundur sé alls ekki eftir vali sínu á viðfangsefninu.

Fræðsla og símenntun eru mjög mikilvæg fyrirbæri. Það að hafa unnið þessa rannsókn hefur opnað augu rannsakanda fyrir því að til er aragrúi leiða sem hægt er að fara, varðandi fræðslu, atvinnu og fleira. Það fer eftir okkur sjálfum og því hvar áhugasvið okkar liggur, hvaða leið við veljum.

Mín ósk er sú að niðurstöður þessarar rannsóknar geti komið að einhverju gagni. Það gæti verið gagnlegt fyrir forstöðumenn símenntunarmiðstöðva að lesa rannsóknina gaumgæfilega yfir og koma þannig auga á hugsanlega veikleika í stafi fyrirtækis þeirra

sem vert væri að skoða. Í kjölfarið gætu þeir reynt að breyta því sem betur mætti fara. Tilvist símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni er nauðsynleg atvinnulífinu þar og samfélaginu í heild. Því þarf að halda áfram því góða starfi sem þær sinna. Með því mætti efla enn frekar atvinnulíf og ekki síður bæta atvinnuástand á landsbyggðinni, það er allavega mín trú.

Heimildaskrá

- Aguinis, H. og Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Í *Annual Rev. Psychology*, 60: 451-74.
- Árný Elíasdóttir. (2008). *Stefnumiðuð fræðsla og starfsþróun. ADDIE líkanið*. Mynd staðfærð og aðlöguð frá Dr. Brock Allen, SDSU. Fyrirlestur HÍ.
- Árný Elíasdóttir. (2011). *Parfagreinig*. Mynd staðfærð og aðlöguð eftir Noe (2005) og Blanchard og Thacker (2007). Fyrirlestur HÍ.
- Balzer, W. K., Smith, P. C., Kravitz, D. A., Lovell, S. E., Paul, K. B., Reilly, B. A. (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Ohio: Bowling Green.
- Barney, J. B. og Hesterly, W. (2008). *Strategic management and competitive advantage*. Boston: Pearson.
- Batchelder, J. S. og Byxbe, F. (2001/2002). A Comparison between the Purpose and Goals of Human Resource Development an Adult Education: Whose Interests are Being Served. *Journal of Adult Education*, 30(1), 1-13.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (Ritstjórar). (2007). *Human Resource Management: a contemporary approach*. (5. útgáfa). Navarra: Gráficas Estella.
- Beer, M. og Spector, B. (1985). "Corporate Wide Transformations in Human Resource Management", *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bierema, L. L. og Eraut, M. (2004). Workplace-focused learning: Perspective on continuing professional education and human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 6(1), 52-68.
- Blanchard, P. N. og Thacker, J. W. (2007). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. (3. Útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Boxall, P. og Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Brennan, J. (2003). Reality Check: The New Learner Needs. *Training and Development*, 57(5), 23-25.
- Byars, L. L. og Rue, L. W. (2000). *Human Resource Management*. (6. útgáfa). United States of America: McGraw-Hill.

- CEDEFOP; Orðaskrá um evrópska menntastefnu (2004). Byggt á European Training Foundation, 1997.
- Cekada, T. L. (2010). Training Needs Assessment: Understanding what employees need to know. *Professional Safety*. Mars, 2010: 28-33.
- Chalofsky, N. (1992). A Unifying Definition for the Human Resource Profession. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 175-182.
- Dirkx, J. M., Gilley, J. W. og Gilley, A. M. (2004). Change theory in CPE and HRD: Toward a holistic view of learning and change in work. *Advances in Developing Human Resource*, 6(1), 35-51.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Drucker, P. (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. London: Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Farskólinn. (2012). *Miðstöð símenntunar á Norðurlandi Vestra*. Sótt 15. ágúst 2011 af <http://farskolinn.is/>
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. og Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New york: Wiley.
- Forsætisráðuneyti. (2008). *Skýrsla nefndar um atvinnu og samfélag á Norðurlandi vestra*. Reykjavík: Forsætisráðherra.
- FRMST. (2012). *Fræðslumiðstöð Vestfjarða*. Sótt Skoðað 18. ágúst 2011 af <http://www.frmst.is/>
- Fræðslunetið. (2012). *Símenntun á Suðurlandi*. Sótt 18. ágúst 2011 af <http://fraedslunet.is/>
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. og Maycunich Gilley, A. (2002). *Principles of Human Resource Development* (2. útgáfa). Massachusetts: Perseus Publishing.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2010). Starfsumhverfi hins opinbera: Hlutverk stjórnenda og viðhorf starfsmanna. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, bls. 63-78.
- Hagstofa Íslands (2011). *Símenntun 2003-2010*. Skoðað 10. Febrúar 2012 á <http://www.hagstofa.is/?PageID=95&NewsID=6102>
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-hill.
- Hatcher, T. og Bowles, T. (2006a). Bridging the gap between human resource development and adult education: Part one, assumptions, definition, and

critiques. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 20(2), 5-23.

Hatcher, T. og Bowles, T. (2006b). Bridging the gap between human resource development and adult education: Part two, the critical turn. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 20(3), 5-18.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. B. (2009). *The Motivation to Work*. (12. prentun). New York: Wiley. (upphaflega gefin út 1959).

Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Kristín Gustavsdóttir. (1999). Starfsánægja. Í Runólfur Smári Steinþórsson (Ritstjóri), *Bókaklúbbur atvinnulífsins og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands*.

Iqbal, M. Z. og Khan, R. A. (2010). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439-466.

Jóhanna Rósa Arnardóttir og Jón Torfi Jónasson. (2004). Gildi menntunar í lífi fullorðins fólks. *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 129-143.

Jón Torfi Jónasson og Jóhanna Rósa Arnardóttir (1999). *Símenntun á Íslandi. Yfirlit yfir nám fólks á aldrinum 18-75 ára og athugun byggð á námskeiðasókn vorið 1998*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Jón Torfi Jónasson og Jóhanna Rósa Arnardóttir (2001). *Símenntun í atvinnulífinu: Skýrsla III*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Jón Torfi Jónasson (2004). Fullorðinsfræðsla og starfsmenntun á Íslandi. Staða og þróun starfsfræðslu og símenntunar. *Gátt, Ársrit um starfsmenntun og fullorðinsfræðslu*, 1, 12-19.

Kaufman, R. og Guerra, I. (2002). A perspective adjustment to add value to external clients, including society. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 109-115.

Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Jan.-feb., 71-79.

Kearns, P. (2003). *HR Strategy: Business focused, individually centred*. Oxford: Elsevier

Kearns, P. (2005). From return on investment to added value evaluation: The foundation for organizational learning. *Advances in Developing Human Resource*, 7(1), 135-145.

Kearns, P. (2010). *HR strategy: creating business strategy with human capital*. Amsterdam: Elsevier

Kerlinger, F.N. (1992). *Foundations of Behavioral Research*. (3. útgáfa). Fort Worth: Harcourt Brace.

- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. (2. útgáfa). Fransisco: Berret-Koehler.
- Knowles, M. S. (1998). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. (5. Útgáfa). Huston: Gulf.
- Kreitner, R. (2004). *Management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Landy, F.J. og Conte, J.M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (3. útgáfa). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lög um framhaldsfræðslu nr. 27/2010.
- Mankin, D. (2009). *Human resource development*. New York: Oxford University Press.
- Martin, G. (2009). Making sure the solutions are the right ones: Training needs analysis. *Training and Development in Australia*. 36(2), 18-21.
- McLaglan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- McLean, G. N. (2006). Rethinking adult learning in the workplace. *Advances in Developing Human Resource*, 8(3), 416-423.
- Merriam, S. B. (2001). *The new update on the adult learning theory*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum. (2008). *Bylting í menntamálum á Suðurnesjum*. Reykjanesbær: Svanhildur Eiríksdóttir.
- Molander, C. (ritstjóri). (1989). *Human resource Management*. Lundi: Chartwell-Bratt.
- MSS. (2012). *Miðstöð símenntunar á Suðurnesjum*. Sótt 18. ágúst 2011 af <http://www.mss.is/>
- Nadler, L. og Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. San Francisco: Jossey Bass.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step* (2. útgáfa), Wiley.
- Noe, A. R. (2005). *Employee training and development* (3. útgáfa). Boston: McGraw- Hill Irwin.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.
- Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. (2. útgáfa). Huston: Gulf.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology* (4. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.

- Rossett, A. (1999). *First Thing Fast. A Handbook For Performance Analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ross-Gordon, J. M. og Brooks, A. K. (2004). Diversity in human resource development and continuing professional education: What does it mean for the workforce, clients, and professionals? *Advances in Developing Human Resource*, 6(1), 69-85.
- Samtök atvinnulífsins. (2004). *Ársskýrsla Landsmenntar 2003*. Reykjavík: Kristín Njálsdóttir.
- Símenntun. (2012). *Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi*. Sótt 18. ágúst 2011 af <http://www.simenntun.is/>
- Símenntunarmiðstöð Norðurlands Vestra. (2010). *Ársskýrsla: Símenntunarmiðstöðin á Vesturlandi*. Vesturland: Geirlaug Jóhannsdóttir.
- Símei. (2012). *Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar*". Sótt 14. ágúst 2011 af <http://www.simey.is/>
- Sleezer, C. M., Kelsey, K. D. og Wood, T. E. (2008). Three Reflections on Assessing Safety Training Needs: A Case Study. *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 103-118
- Smith, A og Smith, E. (2007). The Role of Training in the Development of Human Resource Management in Australian Organisations. *Human Resource Development International*. 10, 263-279.
- Snjólfur Ólafsson. (2005). Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu [rafræn útgáfa]. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, efnahagsmal.hi.is.
- Spencer, L. M. og Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M. og Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. (5. útgáfa). McGraw-Hill: New York.
- Stewart, J. og McGoldrick, J. (Ritstjórar). (1996). *Human resource development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: a Critical Text*. London: Routledge.
- Swanson, R. A. (1995). Human Resource Development: Performance is the Key. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207-213.
- Taylor, S. J. og Bodgan, R. (1998). *Qualitative Research Methods: A guidebook and resource*. New York: John Wiley & Sons.

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. og Stiles, P. (1997). Soft and hard models og human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Viska. (2012). *Fræðslu- og símenntunarmiðstöð Vestmannaeyja*. Sótt 15. ágúst 2011 af <http://www.viskave.is/>
- Watkins, K. (1989). *Business and Industry*. Í Merriam, S. og Cunningham, P. (ritstjórar), *Handbook of Adult and Continuing Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, R., Leigh, D., Platt, W., og Kaufmann, R. (1998). Needs assessment – A digest, review and comparison of needs assessment literature. *Performance Improvement*, 37(7), 40-53.
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1, 75-93.
- Woodard, C. A. (2007). Using adult learning theory for new-hire training. *Journal of adult education*, 36(1), 44-47.
- Yang, B. (2004). Can adult learning theory provide a foundation for human resource development? *Advances in Developing Human Resource*, 6(2), 129-145.
- Yorks, L. (2004). Toward a Political Economy Model for Comparative Analysis of the Role of Strategic Human Resource Development Leadership. *Human Resource Development Review*, 3(3), 189-208.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thomson.
- Þekkingarnet Þingeyinga. (2012). *Þekkingarnet Þingeyinga*. Sótt 14. ágúst 2011 af <http://www.hac.is/adalsida/>
- ÞNA. (2008). *Þekkingarnet Austurlands*". Sótt 15. ágúst 2011 af <http://www.tna.is/>
- Þorlákur Karlsson (2003). *Spurningakannanir: Uppbygging, orðalag og hættur*. Í Sigríður Halldórsdóttir & Kristján Kristjánsson (ritstj.), Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum (bls. 331-355). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson (2003). *Um úrtök og úrtaksaðferðir*. Í Sigríður Halldórsdóttir & Kristján Kristjánsson (ritstj.), Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum (bls. 51-66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Wexley, K. N. og Latham, G. P. (2002). *Developing and Training Human Resource in Organisations* (3. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.

Viðauki 1

Beiðni til símenntunarmiðstöðva um fyrirtækjalista

Ágæti forstöðumaður/framkvæmdarstjóri,

Katrín Helgadóttir heiti ég og er að framkvæma rannsókn varðandi meistaraverkefni mitt á sviði mannauðsstjórnunar við Háskóla Íslands.

Rannsóknin snýr að því hvernig símenntunarmiðstöðvar hafa náð að uppfylla markmið sín um samstarf sitt til eflingar atvinnulífs á landsbyggðinni.

Með þessu bréfi langar mig að biðja þig um að senda mér lista yfir þau fyrirtæki sem að hafa nýtt sér fræðslutengda þjónustu ykkar síðast liðin 3 ár.

Þegar ég hef fengið nöfn allra fyrirtækjanna í hendur þá er ég komin með þýði þeirra á landsbyggðinni sem hafa nýtt sér þjónustu símenntunarmiðstöðva. Forstöðumönnum þessara fyrirtækja verða svo sendir spurningalistar.

Með þessu ætla ég mér að finna út hvaða ávinning fyrirtækin hafa af því að nýta sér þjónustu símenntunarmiðstöðva, hvaða áhrif endurmenntunin/fræðslan hefur haft á starfsfólk fyrirtækja og hvernig hún hefur eflit atvinnulífið á svæðinu.

Ég tel þessa rannsókn vera mikilvæga í þróun og starfssemi símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni. Ég vonast eftir því að tekið verði vel í beiðni mína varðandi efnið. Ég hef mikinn áhuga á að fylgjast með þróun símenntunar og atvinnulífs á landsbyggðinni.

Með fyrirfram þökkum og von um jákvæð svör,

Katrín Helgadóttir

Nemi í meistarnámi

Viðauki 2

Könnun til forstöðumanna fyrirtækjanna

Almennt um fyrirtækið sjálft

1. Innan hvaða geira er þitt fyrirtæki?
 - Landbúnaður
 - Fiskveiðar
 - Iðnaður
 - Byggingar
 - Samgöngur
 - Verslun
 - Bankar
 - Þjónusta
 - Annað

2. Hversu margir starfsmenn vinna hjá fyrirtækinu?
 - Færri en 25 manns
 - 25-49 manns
 - 50-74 manns
 - 75-99 manns
 - 100 manns eða fleiri

Spurt er um fræðslu starfsfólks fyrirtækisins.

Með fræðslu er átt við námskeið og aðra fræðslu sem starfsfólk hefur verið sent á eða sótt sér sjálf á vegum símenntunarmiðstöðvar

3. Er til fræðsluáætlun hjá fyrirtækinu?
 - Já
 - Já, en óskrifuð
 - Nei

4. Hversu margir starfsmenn (hjá fyrirtækinu í heild) fengu fræðslu á vegum símenntunarmiðstöðvar innan fyrirtækisins á síðasta ári?
 - 10 eða færri
 - 11-20
 - 21-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51 eða fleiri
 - Ekki haldið utan um fjöldann

5. Hversu margir starfsmenn (hjá fyrirtækinu í heild) fengu fræðslu á vegum símenntunarmiðstöðvar utan fyrirtækisins á síðasta ári?
- 10 eða færri
 - 11-20
 - 21-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51 eða fleiri
 - Ekki haldið utan um fjöldann
6. Hvenær á fræðslan sér stað?
- Á vinnutíma
 - Utan vinnutíma
 - Bæði á og utan vinnutíma
7. Hvernig telur þú fræðsluna, sem þitt starfsfólk hefur sótt, hafa nýst sjálfu starfsfólkinu?
- Mjög vel
 - Vel
 - Hvorki vel né illa
 - Illa
 - Mjög illa
8. Hvernig telur þú fræðsluna, sem þitt starfsfólk hefur sótt, hafa nýst sjálfu fyrirtækinu?
- Mjög vel
 - Vel
 - Hvorki vel né illa
 - Illa
 - Mjög illa

Vinsamlegast merktu við þann valmöguleika sem á best við

9. Fyrirtækið hvetur starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu:
- Mjög sammála
 - Sammála
 - Hvorki sammála né ósammála
 - Ósammála
 - Mjög ósammála
10. Fræðsla starfsfólks skiptir máli fyrir fyrir frammistöðu fyrirtækisins:
- Mjög sammála
 - Sammála
 - Hvorki sammála né ósammála
 - Ósammála
 - Mjög ósammála

11. Fræðsla starfsfólks skilar auknum árangri í rekstri fyrirtækisins:

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

12. Fræðsla eykur hæfni og frammistöðu starfsfólks:

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

13. Fræðslan eykur starfsánægju hjá starfsfólkinu:

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

14. Fræðsla starfsfólks skilar ánægðari viðskiptavinum/skjólstæðingum:

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

15. Fræðsla starfsfólks bætir atvinnulífið í heild á svæðinu:

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

Vinsamlegast merktu við þann valmöguleika sem á best við

16. Hvaða viðhorf hefur þú til gagnsemi fræðslunnar sem símenntunarmiðstöðin stendur fyrir?

- Mjög jákvætt
- Frekar jákvætt
- Hvorki jákvætt né neikvætt
- Frekar neikvætt
- Mjög neikvætt

17. Hvernig finnst þér gæði fræðslunnar vera á vegum símenntunarmiðstöðvarinnar?
- Mjög mikil
 - Mikil
 - Hvorki mikil né lítil
 - Lítil
 - Mjög lítil
18. Telur þú að vilji sé hjá fyrirtækinu fyrir áframhaldandi samstarfi við símenntunarmiðstöðina hvað varðar fræðslu?
- Já, mjög mikill vilji
 - Mikill vilji
 - Hvorki mikill né lítill
 - Lítil vilji
 - Nei, mjög lítill vilji
19. Hvaða skoðun hefur þú á fræðslunni sem símenntunarmiðstöðin sinnir og finnst þér starfssemi hennar taka mið af þörfum atvinnulífsins?
20. Hver er menntun þín?
- Hef lokið grunnskólanámi
 - Hef lokið framhaldsskólanámi
 - Hef lokið grunnnámi í háskóla (B.A. / B.S.)
 - Hef lokið framhaldsnámi í háskóla (Meistarastig)
 - Hef lokið doktorsnámi í háskóla
21. Hver er stjórnunarreynsla þín í starfi?
- Minna en 1 ár
 - 1-4 ár
 - 5-9 ár
 - 10-14 ár
 - 15 ár eða meira

Viðauki 3

Bréf til forstöðumanna fyrirtækjanna

Ágæti framkvæmdarstjóri/forstöðumaður

Katrín heiti ég, meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Mig langar vinsamlegast að biðja þig um að svara stuttri könnun fyrir mig í tengslum við lokaverkefnið mitt.

Viðfangsefni rannsóknar minnar er að skoða hvaða viðhorf stjórnendur fyrirtækja á landsbyggðinni hafa til þeirrar fræðslu sem símenntunarmiðstöðvar sinna.

Aðeins tekur um 10 mínútur að svara könnuninni.

Þátttaka þín í þessari könnun er mér afar mikilvæg, en að sjálfsögðu er það þitt val hvort þú tekur þátt eða ekki. Fyllsta trúnaðar verður gætt og ekki er hægt að rekja niðurstöður.

Slóðina á könnunina er að finna neðst í tölvupóstinum.

Með fyrirfram þökk og von um jákvæð viðbrögð

Katrín Helgadóttir

Meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands

http://kwiksurveys.com/?s=LJKENL_f0cfd47b&ooo=BHOKHLN_8864936d

Viðauki 4

Könnun til forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna

Álit og viðhorf til fræðslu

Með fræðslu er átt við námskeið og annað sem símenntunarmiðstöðvarnar bjóða upp á og starfsfólk sækir eða er sent á. sem bætir frammistöðu starfsfólks og ætti að nýtast i uppbyggingu atvinnulífsins á svæðinu.

1. Hvaða viðhorf hefur þú til gagnsemi fræðslunnar sem símenntunarmiðstöðvar, á landsbyggðinni, standa fyrir?

- Mjög jákvætt
- Frekar jákvætt
- Hvorki jávætt né neikvætt
- Frekar neikvætt
- Mjög neikvætt

2. Telur þú að fyrirtæki á landsbyggðinni séu almennt með fræðsluáætlun?

- Já
- Já, en óskrifaða
- Nei

3. Hvenær telur þú að fræðslan eigi sér stað hjá fyrirtækjum á landsbyggðinni?

- Á vinnutíma
- Utan vinnutíma
- Bæði á og utan vinnutíma

4. Hver telur þú gæði fræðslunnar vera á vegum símenntunarmiðstöðva á landsbyggðinni?

- Mjög mikil
- Mikil
- Hvorki mikil né lítil
- Lítil
- Mjög lítil

5. Telur þú að vilji sé hjá fyrirtækjum fyrir áframhaldandi samstarfi við símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni hvað varðar fræðslu?

- Já, mjög mikill vilji
- Mikill vilji
- Hvorki mikill né lítil
- Lítil vilji
- Nei, mjög lítil vilji

Um skipulagningu fræðslu hjá símenntunarmiðstöðinni

6. Hvernig eru þjálfunar- og fræðsluþarfir á svæði miðstöðvarinnar greindar? Ath. að hér er hægt að merkja við fleiri en einn lið

- Með rafrænum könnunum/spurninglistum sem sendar eru til stjórnenda fyrirtækjanna
- Með rafrænum könnunum/spurninglistum sem sendar eru til starfsmanna fyrirtækjanna
- Með fundum með stjórnendum þar sem unnið er eftir skipulögðu ferli við þarfagreiningu
- Með fundum með starfsmönnum þar sem unnið er eftir skipulögðu ferli við þarfagreiningu
- Með fundum með stjórnendum og starfsmönnum þar sem unnið er eftir skipulögðu ferli við þarfagreiningu
- Starfsmenn óska eftir fræðslu
- Stjórnendur óska eftir fræðslu
- Með skoðun gagna um stefnu og rekstur fyrirtækja á svæðinu
- Annað

7. Hvaða þættir ráða helst ákvarðanatöku miðstöðvarinnar um þjálfun/ fræðslu?

Ath. að hér má merkja við **tvo** þætti.

- Framboð námskeiða á markaðnum
- Óskir starfsfólks fyrirtækja
- Frammistaða í starfi
- Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu
- Stefnumörkun og framtíðarsýn

8. Hvert er algengasta formið á fræðslu símenntunarmiðstöðvarinnar fyrir fyrirtæki á svæðinu? Ath. að hér má merkja við **tvo** þætti.

- Námskeið sem haldin eru hjá miðstöðinni
- Námskeið sem haldin eru í fyrirtækinu
- Rafræn þjálfun
- Leiðbeiningar útbúnar
- Annað

9. Hvernig metur símenntunarmiðstöðin hvort árangur hafi náðst með fræðslunni?
Ath. að hér má merkja við fleiri en einn þátt.

- Með könnunum sem lagðar eru fyrir þátttakendur að loknu námskeiði
- Með verkefnum/prófum sem kanna hvað þátttakendur lærðu á námskeiðinu
- Með mati á frammistöðu þátttakenda fræðslunnar inni í fyrirtækinu
- Með mati á því hvort fræðslan hefur skilað fyrirtækinu árangri.

Fullyrðingar

10. Fyrirtækin, á landsbyggðinni, hvetja starfsfólk sitt til að sækja sér fræðslu

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

11. Fræðsla starfsfólks skiptir máli fyrir frammistöðu fyrirtækja á landsbyggðinni

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

12. Fræðsla starfsfólks skilar auknum árangri í rekstri fyrirtækja á landsbyggðinni

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

13. Fræðsla eykur hæfni og frammistöðu starfsfólks fyrirtækja á landsbyggðinni

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála
-

14. Fræðsla eykur starfsánægju hjá starfsfólki fyrirtækja á landsbyggðinni

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

15. Fræðsla starfsfólks skilar ánægðari viðskiptavinum/skjólstæðingum hjá fyrirtækjum á landsbyggðinni

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

16. Fræðsla starfsfólks bætir atvinnulífið í heild á landsbyggðinni

- Mjög sammála
- Sammála
- Hvorki sammála né ósammála
- Ósammála
- Mjög ósammála

17. Hvaða skoðun hefur þú á fræðslunni sem símenntunarmiðstöðvar á landsbyggðinni sinna og finnst þér starfssemi þeirra taka mið af þörfum atvinnulífsins

Viðauki 5

Bréf til forstöðumanna símenntunarmiðstöðvanna

Ágæti framkvæmdarstjóri/forstöðumaður

Katrín heiti ég, meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Ég hafði samband við þig í október á síðasta ári og hef lokið framkvæmd rannsóknar minnar á fyrirtækjum á landsbyggðinni.

Mig langar vinsamlegast að biðja þig um að svara stuttri könnun fyrir mig í tengslum við lokaverkefnið mitt.

Viðfangsefni rannsóknar minnar er að skoða hvaða viðhorf stjórnendur fyrirtækja á landsbyggðinni hafa til þeirrar fræðslu sem símenntunarmiðstöðvar veita. Viðfangsefnið er einnig að sjá hvernig símenntunarmiðstöðvarnar hafa náð að uppfylla markmið sín til eflingar atvinnulífs.

Aðeins tekur um 5 mínútur að svara könnuninni.

Þátttaka þín í þessari könnun er mér afar mikilvæg, en að sjálfsögðu er það þitt val hvort þú tekur þátt eða ekki. Fyllsta trúnaðar verður gætt og ekki er hægt að rekja niðurstöður.

Slóðina á könnunina er að finna neðst í tölvupóstinum.

Með fyrirfram þökk og von um jákvæð viðbrögð
Katrín Helgadóttir

http://kwiksurveys.com/?s=LJKENL_f0cfd47b&ooo=BHOKHLN_8764936d