



## **MS ritgerð Mannauðsstjórnun**

**Mikilvægara en margur heldur hvernig að þessu  
er staðið**

Móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna í fyrirtæki sem hefur  
hlotið starfsmenntaverðlaun

Guðbjörg Huld Símonardóttir

Leiðbeinendur: Árný Elíasdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson  
Viðskiptafræðideild  
Febrúar 2013



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

**Mikilvægara en margur heldur hvernig að þessu er staðið**  
***Móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna í fyrirtæki sem hefur hlotið***  
***starfsmenntaverðlaun***

Guðbjörg Huld Símonardóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinendur: Árný Elíasdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Febrúar 2013

Mikilvægara en margur heldur hvernig að þessu er staðið.

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

© 2013 Guðbjörg Huld Símonardóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

## Formáli

Þessi ritgerð er 30 eininga lokaverkefni í meistaranámi í mannauðsstjórnun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinendur eru Árný Elíasdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson.

Ég vil þakka fyrirtækinu sem tók þátt í rannsókninni, tengilið þess og öllum viðmælendum fyrir frábærar viðtökur og jákvætt viðmót í garð rannsóknarinnar.

Ég vil þakka foreldrum mínum, Símoni Kristjánssyni og Sigríði Guðbergsdóttur, fyrir að veita mér ómetanlegan stuðning og hvatningu á meðan á náminu stóð. Samnemendum mínum Jónínu Guðrúnu og Ólafi Kristjáni vil ég þakka vináttuna, félagsskapinn og gleðina sem var nauðsynleg þegar verkefnavinna virtist oft og tíðum engan endi ætla að taka. Að lokum vil ég þakka leiðbeinandanum mínum, Árnýju, fyrir frábæra leiðsögn og góð ráð við gerð ritgerðarinnar.

## Útdráttur

Ritgerðin fjallar um móttöku nýrra starfsmanna og félagsmótun þeirra innan fyrirtækis. Markmið rannsóknarinnar er að kanna móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá íslensku fyrirtæki. Rannsakanda fannst viðfangsefnið áhugavert þar sem það snertir öll fyrirtæki og stofnanir. Með því að móta markvisst og stefnumiðað móttöku- og þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn geta fyrirtæki aukið vellíðan, starfsánægju og hæfni starfsmanna og bætt árangur sinn.

Fyrirtækið sem skoðað er í rannsókninni hefur hlotið starfsmenntaverðlaunin og út frá því ályktaði rannsakandi að vel sé staðið að móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna. Rannsóknaraðferð var eigindleg og voru tekin 12 viðtöl sem skiptust á eftirfarandi hátt. Sex viðtöl við nýja starfsmenn, þrjú viðtöl við yfirmenn, tvö viðtöl við starfsfóstra og að lokum var tekið viðtal við fræðslustjóra fyrirtækisins.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að móttökuferli nýrra starfsmanna er í föstum skorðum, upplifun viðmælanda af móttökuferlinu er jákvæð og niðurstöður gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn eigi góða möguleika á að mynda tengsl við samstarfsmenn sína. Þjálfun nýrra starfsmanna var mátuð við kerfisbundinn þjálfunarhring Mankin. Niðurstöður sýndu að fyrirtækið fer í gegnum fyrstu þrjú skrefin í ferlinu en uppfyllir ekki fjórða skrefið þar sem ekki er gert nægilega formlegt mat á því hvernig nýjum starfsmönnum gengur að tileinka sér þá hæfni sem þarf til að sinna starfi sínu og aðlagast menningu fyrirtækisins. Það að fyrirtækið uppfylli ekki fjórða skrefið í ferlinu gerir það að verkum að ekki er hægt að skilgreina móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna innan fyrirtækisins sem stefnumiðaða samkvæmt líkani Paul Kearns, en eitt af einkennum stefnumiðaðrar þjálfunar er að frammistaða og árangur er metinn. Að lokum sýndu niðurstöður að fyrirtækið blandar saman stofnanamiðuðum og einstaklingsmiðuðum félagsmótunaraðferðum við móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna. Það hefur þau áhrif að starfsmaðurinn mótast inn í hlutverk sitt undir áhrifum fyrirtækisins sem og út frá sínum eigin skoðunum.

## **Abstract**

The paper deals with the reception of new employees and organizational socialization. The aim of the study is to examine the reception- and training process of new employees with a college degree in an Icelandic company. The researcher found the topic interesting because it concerns all organizations and institutions. By developing systematic and strategic reception- and training process for new employees companies can improve the employees' well-being, satisfaction, competencies and performance.

The company examined in the study has received The Icelandic Vocational Education and Training Award, therefore the researcher concluded that the company has a solid orientation- and training process for new employees. The study is based on a qualitative research and includes 12 interviews with 12 employees, six of them were employees that had worked for less than two years for the company; three managers; two mentors; and the company's training manager.

The research's main results are that the company's reception process for new employees is well established, the interviewees experience of the reception process is positive and the study's results indicate that new employees have a good chance to develop a relations with their colleagues. The training process for new employees was measured against Mankin's systematic training circle and the results indicate that the company follows the first three steps of the circle but does not fulfil the requirements of the fourth step, since the evaluation, on how competent new employees are to perform their work and how they adapt to the company's culture, is not systematic. Because the company does not meet the requirements of a strategic training, as it does not finish the fourth step of Mankin's systematic training circle, it is not possible to define the reception and training of new employees within the company examined in this study as strategic according to the Paul Kearns model, whereas one of the characteristics of a strategic training is that performance and results are to be measured. Finally, the results showed that the company combines institutional- and individualized socialization tactics of organizational socialization which has the effect that the employee's role orientation is influenced by the company as well as by the employee's opinion and experience.

# Efnisyfirlit

|  |    |
|--|----|
| Formáli .....  | 4  |
| Útdráttur .....  | 5  |
| Abstract.....  | 6  |
| Efnisyfirlit.....  | 7  |
| Myndaskrá .....  | 9  |
| 1 Inngangur.....   | 10 |
| 2 Stjórnun fyrirtækja .....                                  | 12 |
| 2.1 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun.....                        | 13 |
| 2.2 Ólíkar nálganir mannauðsstjórnunar .....                 | 15 |
| 2.3 Hlutverk stjórnanda .....                                | 17 |
| 2.4 Hlutverk mannauðsstjóra .....                            | 19 |
| 3 Nýr starfsmaður.....                                       | 23 |
| 3.1 Hæfni í starfi .....                                     | 25 |
| 3.2 Móttaka og aðlögun nýrra starfsmanna .....               | 27 |
| 3.3 Félagsmótun innan fyrirtækis.....                        | 29 |
| 3.3.1 Félagsmótunaraðferðir .....                            | 30 |
| 3.3.2 Rannsóknir á félagsmótunaraðferðum .....               | 32 |
| 3.4 Kynningar fyrir nýja starfsmenn .....                    | 34 |
| 3.5 Tryggð starfsmanna við fyrirtækið.....                   | 36 |
| 4 Þjálfun og fræðsla starfsmanna.....                        | 39 |
| 5 Kerfisbundinn þjálfunarhringur Mankin .....                | 45 |
| 5.1 Þarfagreining.....                                       | 45 |
| 5.2 Hönnun þjálfunar og fræðslu .....                        | 48 |
| 5.2.1 Markmið.....   | 49 |
| 5.2.2 Þjálfunaraðferðir .....                                | 50 |
| 5.3 Framkvæmd þjálfunar og fræðslu .....                     | 59 |
| 5.4 Mat á árangri þjálfunar og fræðslu .....                 | 59 |
| 5.4.1 Aðferðir til að meta árangur þjálfunar og fræðslu..... | 60 |
| 6 Framkvæmd rannsóknar .....                                 | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1 Tilgangur rannsóknar.....   | 66  |
| 6.2 Rannsóknaraðferð.....   | 67  |
| 6.3 Gagnaöflun og val á viðmælendum.....  | 68  |
| 6.4 Um fyrirtækið.....  | 69  |
| 7 Niðurstöður rannsóknar.....   | 71  |
| 7.1 Móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna.....                                     | 71  |
| 7.1.1 Starfsfóstrakerfi.....  | 75  |
| 7.1.2 Tengsl samstarfsmanna.....  | 78  |
| 7.1.3 Þjálfun nýrra starfsmanna.....  | 80  |
| 7.1.4 Starfsþróun.....  | 84  |
| 7.2 Kerfisbundinn þjálfunarhringur.....   | 87  |
| 7.2.1 Þarfagreining.....  | 87  |
| 7.2.2 Hönnun þjálfunar.....   | 89  |
| 7.2.3 Framkvæmd.....  | 97  |
| 7.2.4 Mat á þjálfun nýrra starfsmanna.....  | 97  |
| 7.3 Félagsmótun innan fyrirtækis.....   | 103 |
| 7.3.1 Hópaðferð – einstaklingsaðferð.....   | 103 |
| 7.3.2 Formleg aðferð – óformleg aðferð.....                                       | 104 |
| 7.3.3 Regluleg aðferð – tilviljunarkennd aðferð.....                              | 104 |
| 7.3.4 Föst aðferð – Breytileg aðferð.....   | 105 |
| 7.3.5 Samsvörun – ósamræmi.....   | 105 |
| 7.3.6 Inntaka á forsendum starfsmanns – Inntaka ekki á forsendum starfsmanns..... | 105 |
| 7.3.7 Samantekt um félagsmótunaraðferðir.....                                     | 106 |
| 8 Helstu niðurstöður og tillögur.....   | 108 |
| 8.1 Samantekt niðurstaðna.....  | 108 |
| 8.2 Tillögur til fyrirtækisins.....   | 112 |
| 9 Lokaorð.....  | 114 |
| Heimildaskrá.....   | 115 |
| Viðauki 1.....  | 123 |
| Viðauki 2.....  | 125 |
| Viðauki 3.....  | 127 |



## Myndaskrá

|   |     |
|---|-----|
| Mynd 1 10 hlutverk stjórnanda (Mintzberg, 1989) .....   | 18  |
| Mynd 2 Hlutverk mannauðsstjóra (Ulrich, 1997). .....  | 20  |
| Mynd 3 Ísjakalíkanið (Spencer og Spencer, 1993). .....  | 25  |
| Mynd 4 Hæfnisflokkar (Nordhaug, 1998).....  | 26  |
| Mynd 5 Skilgreining á þátttöku og skuldbindingu starfsmanns (Armstrong, 2009) ....                        | 37  |
| Mynd 6 Þroskastig þjálfunar og fræðslu (Kearns, 2005) .....   | 42  |
| Mynd 7 Kerfisbundin þjálfunarhringur Mankin (Mankin, 2009). .....   | 45  |
| Mynd 8 Líkan þarfagreiningar (Blanchard og Thacker, 2004). .....  | 47  |
| Mynd 9 Ólíkar aðferðir lærdóms á vinnustað (Mankin, 2009).....  | 51  |
| Mynd 10 Almenn nýting á farsímum og lófátölvum (Patten, Sanchez og Tangney, 2006).....                    | 57  |
| Mynd 11 Niðurstöður Clough, Jones, McAndrew og Scanlon (2009) .....                                       | 58  |
| Mynd 12 Ástæður Mankin (2009) fyrir mati á þjálfun og fræðslu.....  | 60  |
| Mynd 13 Líkan Kirkpatrick (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). .....                                       | 61  |
| Mynd 14 Líkan Kearns (2005). .....  | 63  |
| Mynd 15 Líkanið „að skila væntingum fyrirtækisins tilbaka“ (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2010,2011). ..... | 64  |
| Mynd 16 Fullyrðingar til að meta áhrif starfsfóstra (Geiger, 1992).....                                   | 65  |
| Mynd 17 Viðmælendur í rannsókn. ....  | 68  |
| Mynd 18 Félagsmótunaraðferðir sem eru notaðar innan fyrirtækisins. ....                                   | 106 |
| Mynd 19 Félagsmótunaraðferðir sem eru notaðar innan fyrirtækisins. ....                                   | 111 |

## 1 Inngangur

Að hefja nýtt starf getur sumum reynst erfitt þrátt fyrir að fólk sé spennt fyrir nýja starfinu. Því fylgir ekki aðeins að fást við nýtt starf heldur eignast fólk nýja samstarfsfélaga og yfirmenn. Fólk er í nýjum húsakynnum sem það þekkir ekki og það þekkir ekki starfsandann og menninguna innan fyrirtækisins. Þetta getur valdið óvissu og kvíða hjá nýja starfsmanninum. Aftur á móti getur nýr starfsmaður verið fullur af ákafa og eftirvæntingu og að hann geti ekki beðið eftir að upplifa eitthvað nýtt og eignast nýja kunningja í nýju vinnunni. Í raun veit fyrirtækið ekki hvernig starfsmaður sem það hefur nýlega ráðið inn muni bregðast við. Ef tekið er vel á móti nýjum starfsmönnum er líklegt að það skapi vellíðan og öryggi hjá nýja starfsmanninum hvort sem að skref hans fyrsta daginn í starfi hafi verið þung vegna kvíða og óvissu eða létt vegna ákafa og eftirvæntingu.

Félagsmótun innan fyrirtækis er ferli þar sem nýr starfsmaður aðlagast nýja vinnustaðnum en það ferli flokkast niður í félagsmótunaraðferðir, kynningar og þjálfun (Saks og Ashforth, 1997a). Fyrirtæki sem hlúir að tengslamyndun starfsmanna og skapar vettvang fyrir myndun tengsla getur aukið starfsánægju og tryggð starfsmanna við fyrirtækið (Rollag, Parise og Cross, 2005). Félagsmótunaraðferð er sú aðferð sem er notuð til laga nýja starfsmenn að fyrirtækinu og hefur mikil áhrif á skilning starfsmanns á hlutverki sínu í fyrirtækinu (Van Maanen og Schein, 1979). Kynningar eru nauðsynlegur þáttur í móttöku- og þjálfun nýrra starfsmanna. Starfsmaðurinn þarf meðal annars að fá fræðslu um fyrirtækið, vörur og þjónustu og eigin réttindi (Cirilo og Kleiner, 2003). Markmið með þjálfun er að starfsmaður nái tókum á réttri hæfni (Kearns, 2002) en hæfni er samsetning þekkingar, færni og viðhorfs sem skapa árangur í fyrirtæki (Nordhaug, 1998).

Í þessari meistararitgerð verður fjallað um móttöku nýrra starfsmanna og félagsmótun þeirra innan fyrirtækis. Gerð var eigindleg rannsókn hjá íslensku fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun. Markmið rannsóknarinnar er að kanna móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá íslensku fyrirtæki. Stuðst var við tvær rannsóknarspurningar:

- Hvernig er móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna í fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun?
- Hvaða félagsmótunaraðferðir Van Maanen eru notaðar við félagsmótun nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun?

Móttöku- og þjálfunarferli fyrirtækisins er skoðað í rannsókninni og metið út frá fræðum mannauðsstjórnunar. Það er von rannsakanda að þessi rannsókn gefi fyrirtækinu hugmynd um hvernig móttöku- og þjálfunarferli nýrra starfsmanna stendur og geti aðstoðað fyrirtækið að bæta það enn frekar. Það er einnig von rannsakanda að rannsóknin geti verið leiðarvísir fyrir önnur fyrirtæki um móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.

Fyrri hluti ritgerðarinnar fjallar um fræðikenningar mannauðsstjórnunar með áherslu á hlutverk stjórnenda, nýja starfsmenn og þjálfun og fræðslu starfsmanna. Seinni hluti ritgerðarinnar segir frá framkvæmd rannsóknarinnar og niðurstöðum hennar.

## 2 Stjórnun fyrirtækja

Stjórnun fyrirtækja hefur breyst mikið frá því að hugmyndir um vísindalega stjórnun komu fram (George og Jones, 2006; Kanter, 1989; Meister, 1998). Ástæður breytinga má meðal annars rekja til flóknara viðskiptaumhverfis, alþjóðlegrar samkeppni og framfara í upplýsingatækni (George og Jones, 2006). Í upphafi 20. aldar kynnti Frederick Taylor hugmyndir sínar um vísindalega stjórnun og lagði áherslu á að hver starfsmaður þyrfti að sýna hámarksárangur í starfi og stjórnendur ættu að ráða starfsmenn út frá færni þeirra. Stjórnandinn átti að þjálfa og fræða starfsmenn, taka alla ábyrgð á áætlanagerð og skipulagningu verkefnisins. Starfsmenn áttu að vera ógagnrýnir undirmenn (Bloisi, 2007; Boddy, 2002). Mary Parker Follet (1868-1933) var að mati margra á undan sinni samtíð þegar kom að kenningum um stjórnun með því að leggja til flatt skipulag og að stjórnendur hlustuðu á skoðanir starfsmanna. Follet vildi meina að lausn ágreinings næðist með samstarfi (Drucker, 1998). Follet trúði á lýðræði og þátttöku starfsmanna og hafnaði kenningum Taylor. Hún sagði að mikil og hörð stjórnun hefði áhrif á sköpunargáfu fólks (Boddy, 2002). Kenningar hennar mættu þó litlum skilningi á sínum tíma, á tímum erfiðisvinnu þegar stjórnendur töldu sig hafa vald yfir starfsmönnum og töldu að skoðanir starfsmanna væru einskis virði (Drucker, 1998). Max Weber (1864-1920) kynnti hugtakið skrifræðisstjórnun (e. bureaucracy). Eftir því sem fyrirtæki stækkuðu taldi Weber að fyrirtæki þyrftu meira regluverk og valdastiga. Það sem einkennir skrifræðisstjórnun eru reglur, ópersónuleg samskipti, verkaskipting, valdapýramídi og skynsemi (Boddy, 2002; Tengblad, 2006). Skrifstofuveldið ríkti stóran hluta tuttugustu aldarinnar en upp úr árinu 1980 kom tímabil sem kallast „eftir skrifræðisstjórnun tímabilið“ (e. post-bureaucratic). Þá var byrjað að fjalla um leiðtoga og mikilvægi þess að stjórnendur tali til starfsmanna sinna og útskýri framtíðarsýn fyrirtækisins fyrir þeim. Leiðtogastjórnandinn andmælti stífum og formlegum stjórnunarháttum fortíðarinnar. Minni áhersla var á reglur og meiri áhersla á sveigjanleika, samskipti og sameiginleg gildi (Tengblad, 2006).

Peter Drucker (2001) sem stundum er kallaður faðir nútímastjórnunar segir að öll fyrirtæki þurfi að hafa einn stjórnanda sem ber ábyrgð á fyrirtækinu. Þegar þarf að leysa vandamál þá verði að vera stjórnandi sem gefi skýr skilaboð um hvað skuli gera. Þó geti verið aðrar aðstæður innan fyrirtækis sem kalli á valddreifingu og enn aðrar

aðstæður þar sem teymisvinna eða miðlæg ákvörðunartaka skila bestum árangri. Kearns (2010) er sammála því að nauðsynlegt sé að hafa stjórnanda og segir að ekki megi alfarið leggja niður skipurit í fyrirtækjum og öll fyrirtæki þurfi leiðtoga sem ber ábyrgð á aðgerðum fyrirtækisins. Hales (2002) benti á að í raun væri valdapýramídið ekki alveg horfinn því stjórnandinn bæri ennþá fulla ábyrgð á störfum sinnar einingar og væri ekki tilbúinn að hleypa starfsmönnum lausum í ákvörðunartöku þegar ábyrgðin væri enn á honum. Kanter (1989) benti á að starfsmenn vilji halda í valdapýramíðann því hann losi þá undan ábyrgð á verkefnum sem ganga ekki upp. Valdapýramídið er samt á undanhaldi og innan fyrirtækja er að finna aukin samskipti á milli stjórnenda og starfsmanna, flata uppbyggingu, teymisvinnu, valddreifingu og miðlægari ákvarðanatöku (George og Jones, 2006; Hales, 2002; Kanter, 1989; Meister, 1998).

## **2.1 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun**

Um miðjan 9. áratuginn fóru fræðimenn að fjalla um hugtakið mannauðsstjórnun (e. human resource management). Fyrir tíð mannauðsstjórnunar var hugtakið starfsmannastjórnun (e. personnel management) notað yfir þætti sem tengdust starfsmönnum fyrirtækisins (Beardwell og Claydon, 2007; Legge, 2005; Torrington, Hall og Taylor, 2005). Mannauðsstjórnun hefur þróast út frá kenningum meðal annars innan félagsfræði, sálfræði og stjórnunarfræða. Uppruna mannauðsstjórnunar má rekja til upphafs 20. aldar þegar kenningar Frederick Taylor voru í hávegum hafðar (Bloisi, 2007).

Mannauðsstjórnun snýst um allt sem tengist mannauðnum í fyrirtækinu, til dæmis ráðningar nýrra starfsmanna, þjálfun og fræðslu, félagsmótun starfsmanna, mat á árangri starfsmanna, umbun, hvatningu og réttindi starfsmanna (Beardwell og Claydon, 2007; Blanchard og Thacker, 2004; Torrington, Hall og Taylor, 2005). Bloisi (2007) segir að undirstaða mannauðsstjórnunar sé ráðningar starfsmanna, frammistaða starfsmanna, breytingastjórnun og stjórnsýsla. Hugtakið mannauðsstjórnun hefur verið skilgreint á margan hátt og erfitt reynist að finna eina skilgreiningu sem nær yfir hugtakið (Torrington, Hall og Taylor, 2005). Legge (2005) velti fyrir sér skilgreiningum fræðimanna á hugtakinu mannauðsstjórnun. Niðurstaðan var að mannauðsstjórnun eigi að skapa eða breyta fyrirtækjamenningu, að mannauðurinn sé verðmætur og geti skipt sköpum fyrir fyrirtækið til að ná samkeppnisforskoti og að lokum að mannauðsstefnu eigi að samþætta með

viðskiptastefnu fyrirtækisins. Þessu eru Buyens og Malfliet (2004) sammála. Torrington, Hall og Taylor (2005) útskýra mannauðsstjórnun sem fjölda þátta sem þurfi að uppfylla tvö skilyrði. Annars vegar að vinnutengt samband myndist á milli starfsmanns og fyrirtækis og báðir aðilar þurfi að vera sammála um markmið og tilgang þessa vinnusambands. Seinna skilyrðið er að þessu samþykki sé fylgt eftir. Torrington, Hall og Taylor (2005) segja að mannauðsstjórnun eigi að skapa virði fyrir fyrirtækið og bera hag stjórnenda fyrir brjósti. Það er gert með því að ráða inn hæfustu starfsmennina, þjálfa starfsmenn, huga að starfsþróun og meta árangur. Yorks (2005) segir að markmið með mannauðsstjórnun sé að þróa mannauðinn sem auðlind fyrir fyrirtækið.

Út frá hugtakinu mannauðsstjórnun hefur þróast hugtakið stefnumiðuð mannauðsstjórnun. Stefnumiðuð mannauðsstjórnun á sér stað þegar fyrirtæki tengir mannauðsstefnu fyrirtækisins við markmið og viðskiptastefnu fyrirtækisins (Beardwell og Claydon, 2007; Kearns 2010; Ulrich 1997). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun gengur út á gagnkvæmni allra hagsmunaaðila, að hafa sameiginleg markmið, sameiginleg áhrif, bera virðingu fyrir hvert öðru, sameiginlega umbun og sameiginlega ábyrgð. Með samvinnu hagsmunaaðila myndast betri árangur fyrir fyrirtækið og betri þróun mannauðs (Legge, 2005). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun bætir frammistöðu fyrirtækisins (Blanchard og Thacker, 2004), skapar menningu sem eykur nýsköpun, skapar sveigjanleika og lítur á starfsmenn sem fjárfestingu (Buyens, De Vos og Malfliet, 2004). Með stefnumiðaðri mannauðsstjórnun verður til tækifæri til að nýta mannauð fyrirtækisins til að ná samkeppnisforskoti (Kearns, 2010; Noe, 2005). Til að fylgja stefnunni, ná markmiðum og þeirri framtíðarsýn sem fyrirtækið setur þarf góðan mannauð. Það þarf að ráða inn hæfustu umsækjendurna, þjálfa og fræða þá og hlúa að starfsþróun starfsmanna (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns, 2010; Noe, 2005).

Mannauðsstefna útskýrir hlutverk og framtíðarsýn mannauðsdeildarinnar, skilgreinir áherslupætti í starfsemi hennar og skapar henni tilgang (Ulrich, 1997). Guest (1987) benti á að árangur náist með samþættingu mannauðsstefnu og viðskiptastefnu. Kearns (2010) leggur hinsvegar áherslu á að ekki sé nóg að mannauðsstefnan sé samþætt viðskiptastefnunni heldur þurfi að búa þessar stefnur til samtímis. Ef fyrirtæki er nú þegar með viðskiptastefnu sem inniheldur ekki mannauðsstefnu þá er fyrirtækið á rangri leið. Til að ná samkeppnisforskoti þá þarf

fyrirtækið að búa til betri mannauðsstefnu en samkeppnisaðilinn og skapa sem mest virði út frá mannauðnum. Framúrskarandi mannauðsstefna skapar það auka virði í mannauðnum sem er nauðsynlegt til að skara fram úr og ná sem lengst. Til að ná árangri þarf mannauðsstefnan að vera studd af stjórn fyrirtækisins, samin út frá fyrirtækinu sjálfu og það þarf að vera samsvörun á milli mannauðsstefnunnar og annarra mikilvægra þátta í rekstri fyrirtækisins. Ef það er hluti af mannauðsstefnu fyrirtækisins að stuðla að fræðslu og þróun starfsmanna þarf stjórn fyrirtækisins að vera tilbúin að útdeila fjármunum í þau verkefni (Gómes-Mejía, Balkin og Cardy, 2007; Kearns, 2010). Samkvæmt íslensku Cranet rannsókninni frá árinu 2009 voru 77% fyrirtækja með skriflega starfsmannastefnu og 12% voru með starfsmannastefnu sem var ekki skrifleg. Af þeim töldu 76% að starfsmannastefnan lýsti raunverulegri stöðu frekar eða mjög vel. Þá svöruðu 81% fyrirtækja að það hafi verið horft frekar eða mjög mikið til heildarstefnu fyrirtækisins þegar starfsmannastefna var þróuð. 15% svarenda sögðu að horft hefði verið í meðallagi á heildarstefnu og 4% sögðu lítið eða ekkert. Í íslensku Cranet rannsókninni árið 2006 horfðu hinsvegar 10% fyrirtækja lítið eða ekkert til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

## **2.2 Ólíkar nálganir mannauðsstjórnunar**

Mjúk og hörð mannauðsstjórnun eru tvær ólíkar nálganir mannauðsstjórnunar (Truss, Gratton, Hope-Hailey, Mcgovern og Stiles, 1997). Hörð mannauðsstjórnun leggur áherslu á að lágmarka kostnað, til dæmis með því að greiða starfsmönnum lágmarkslaun og leggja lítið fé í þjálfun og fræðslu til starfsmanna. Lítið er á starfsmenn sem aðföng og þeir eru nýttir eins vel og möguleiki er þegar á þarf að halda. Fyrirtækið er svo tilbúið að losa sig við starfsmenn þegar ekki er þörf á vinnuframlagi þeirra til að skera niður kostnað. Harðri mannauðsstjórnun er lýst í Michigan líkaninu (Beardwell og Claydon, 2007; Bloisi, 2007). Höfundur líkansins er Fombrun og hann sagði að eina ástæðan til að bæta mannauðsmál fyrirtækisins væri til að bæta frammistöðu starfsmanna. Það sé þörf fyrir starfsmenn sem er stýrt til að ná markmiðum fyrirtækisins. Í líkaninu kemur fram að þörf sé fyrir umbun og hvatningu starfsmanna en þó aðeins í þeim tilgangi að ná markmiðum fyrirtækisins en ekki til dæmis til að uppfylla þarfir starfsmanna (Bloisi, 2007). Beardwell og Claydon (2007) segja tvær hugmyndir lýsa líkaninu. Í fyrsta lagi að ekki sé nein ein ákveðin aðferð við að stjórna mannauðinum heldur fari það eftir hverju fyrirtæki fyrir sig hvaða

stjórnunarhætti sé best að nota. Í öðru lagi megi ekki vera ágreiningur á milli starfsmanna. Þeir megi ekki hafa ólíka sýn á hvert fyrirtækið stefnir heldur þurfi allir starfsmenn að stefna að sama markmiðinu.

Mjúk mannauðsstjórnun lítur á starfsmenn sem verðmæta eign. Hæfir starfsmenn sem taka þátt í þróun fyrirtækisins og sýna því tryggð eru undirstaða þess að fyrirtækið nái árangri. Mjúkri mannauðsstjórnun er lýst í Harvard líkaninu eftir Beer. Í líkaninu kemur fram að það séu margir hagsmunaaðilar sem tengjast fyrirtækinu en þessir hagsmunaaðilar eru til dæmis hluthafar, starfsmenn, hið opinbera og samfélagið. Hagsmunaaðilar og aðstæður hafa áhrif á mannauðsstefnu fyrirtækisins. Með því að móta mannauðsstefnu út frá aðstæðum fyrirtækisins og hagsmunum allra hagsmunaaðila verði til hollusta meðal starfsmanna, hæfni og kostnaðarhagkvæmni. Þetta mun skila árangri fyrir fyrirtækið og auka ánægju starfsmanna. Mannauðsstefnuna þarf að samþætta viðskiptastefnunni sem þarf þar af leiðandi að taka tillit til allra hagsmunaaðila (Beardwell og Claydon, 2007; Bloisi, 2007). Áherslumun á harðri og mjúkri mannauðsstjórnun má skoða út frá orðinu mannauðsstjórnun. Mjúk **mannauðsstjórnun** leggur áherslu á fyrri hluta orðsins á meðan hörð **mannauðsstjórnun** leggur áherslu á seinni hluta orðsins (Legge, 2005). Fræðimaðurinn David Guest aðhyllist Harvard líkanið en hefur þó einnig gagnrýnt líkanið. Hann sagði óraunhæft að setja starfsmenn og stéttarfélög sem hagsmunaaðila fyrirtækis og það ætti sér ekki stoð í raunveruleikanum (Guest, 1987). Guest (1987) lagði til að nýta bæði harða og mjúka mannauðsstjórnun með því að nota samþættingu mannauðsstefnu og viðskiptastefnu frá hörðu mannauðsstjórnuninni og tryggð starfsmanna úr mjúku mannauðsstjórnuninni.

Á árunum 1993 - 1995 var gerð rannsókn í Bretlandi þar sem markmiðið var að kanna hvort fyrirtæki aðhylltust mjúka eða harða mannauðsstjórnun. Átta fyrirtæki voru skoðuð og ein deild innan hvers fyrirtækis var rannsökuð. Fyrirtækin átta voru ólík en þau voru fyrirtæki í heilbrigðisþjónustu, smásölufyrirtæki, tölvufyrirtæki, lyfjafyrirtæki, farsímafyrirtæki, matvælaframleiðandi og að lokum tveir bankar. Við gagnaöflun voru notaðir spurningalistar, viðtöl og rýnihópar. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að ekkert af fyrirtækjunum aðhylltust algjörlega mjúka eða harða mannauðsstjórnun en það var mismunandi hvaða þætti úr harðri eða mjúkri mannauðsstjórnun fyrirtækin nýttu. Niðurstöður sýndu að það skorti þróun mannauðs innan þeirra fyrirtækja sem voru rannsökuð þó að fyrirtækin vildu meina að það væri



stuðningur við þróun mannauðs. Það var hinsvegar upplifun starfsmanna að þetta væru aðeins tóm orð og að endurskipulagning innan fyrirtækja hefðu skert þróun mannauðs. Markmið með fræðslu starfsmanna virtist aðeins vera það að starfsmenn hefðu nauðsynlega færni til að sinna starfi sínu en ekki til að þróa starfsmenn frekar í starfi. Rannsakendur vildu meina að þó svo að fyrirtæki vildi vera með mjúka mannauðsstjórnun þá væri hún í flestum tilfellum hörð og gætti hagsmuna fyrirtækisins frekar en starfsmanna (Truss, Gratton, Hope-Hailey, Mcgovern og Stiles, 1997).

Líkan þroskastigs mannauðsstjórnunar sem Paul Kearns hefur sett fram gefur fyrirtækjum tækifæri á að meta núverandi virði á móti því virði sem fyrirtækið gæti mögulega verið að skapa með því að nýta mannauð fyrirtækisins á sem bestan hátt. Stigin eru alls sex og neðsta stigið gefur til kynna litla virðissköpun en efsta stigið gefur til kynna mikla virðissköpun. Þegar fyrirtæki ná að uppfylla skilyrði þroskastigs fjögur er komin á samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar. Kearns segir að til að fyrirtæki geti komist á efsta stigið þurfi það að hafa öðlast nógu mikinn þroska til að skilja að til að ná því besta út úr starfsmönnum þarf að koma vel fram við þá. Að koma vel fram við starfsmenn er list sem þurfi að læra. Finna þurfi línu á milli þess að leyfa starfsmönnum að blómstra og að leyfa þeim að komast upp með hvað sem er (Kearns, 2010). Í íslensku Cranet rannsókninni frá árinu 2009 var skoðuð staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Aðeins 1% þeirra fyrirtækja og stofnana sem tóku þátt uppfyllti öll skilyrði fyrir þroskastig fjögur og 16% uppfylltu skilyrði þroskastigs þrjú. Flest fyrirtæki eða 54% uppfylltu skilyrði þroskastigs tvö og 28% uppfylltu skilyrði þroskastigs eitt. Þetta bendir til að fagleg starfsmannastjórnun sé til staðar á Íslandi en í sömu rannsókn árið 2006 voru flest þátttökufyrirtækin á þroskastigi eitt sem er hefðbundið starfsmannahald (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

### **2.3 Hlutverk stjórnanda**

Henry Mintzberg skilgreindi stjórnanda sem einstakling sem stjórnar skipulagsheild eða einingu innan hennar. Stjórnandi getur líka verið til dæmis stjórnmalamaður eða íþróttabjálfi. Stjórnendur hafa formlegt vald sem getur veitt þeim virðingu, tengsl og upplýsingar. Mintzberg segir að stjórnandi eigi að nota upplýsingar til að taka ákvarðanir og móta stefnu fyrir eininguna sem hann stjórnar (Mintzberg, 1989).

Kanter (1989) benti á að þjálfun væri einn af fimm þáttum sem stjórnendur þyrftu að huga að til að hámarka árangur.

Hlutverk stjórnandans er að stýra notkun aðfanga fyrirtækisins og nýta þau sem best til að ná markmiðum fyrirtækisins (Boddy, 2002; George og Jones, 2006). Aðföng fyrirtækisins eru starfsmenn, þekking, tæki, efni og fjármagn. Henry Fayol greindi hlutverk stjórnandans í fernt: Áætlanagerð, skipulagning, leiðsögn og stjórnun (George og Jones, 2006). Um miðjan áttunda áratug kom Mintzberg fram með gagnrýni á fjögur hlutverk Fayol. Mintzberg sagði þau lítið segja til um hvað stjórnendur gerðu í raun og veru heldur gæfu þau til kynna óljós markmið sem stjórnendur hafa. Mintzberg gerði rannsókn árið 1968 þar sem hann fylgdist með fimm stjórnendum í fimm mismunandi skipulagsheildum í daglegu starfi. Mintzberg fylgdist með hverjum stjórnanda í eina viku en hann var áhugasamur um hvernig stjórnendur takast á við daglegt starf í stað þess að fylgjast með þeim til lengri tíma (Mintzberg, 1989; Tendblad, 2006). Niðurstaða Mintzberg var að hlutverk stjórnenda væru tíu talsins og þau mætti flokka í þrjá meginflokka.



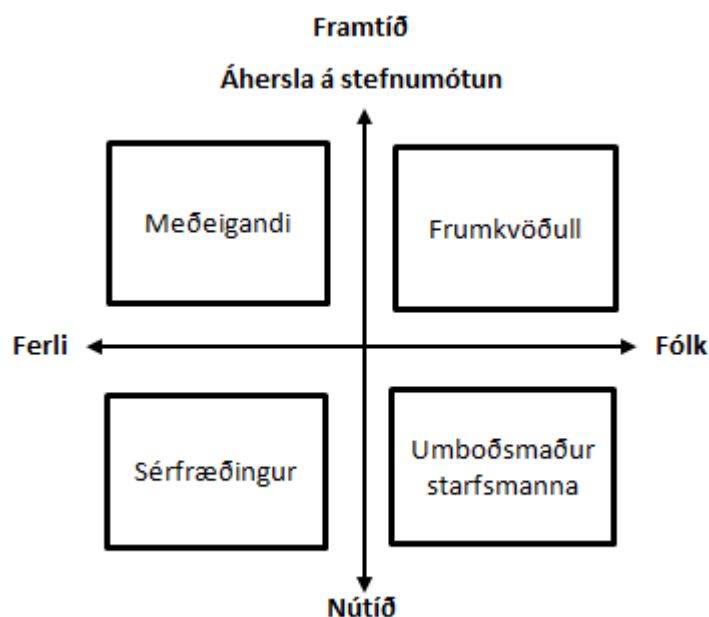
Mynd 1 10 hlutverk stjórnanda (Mintzberg, 1989)

Mintzberg segir hlutverkin tíu vera samþætta heild og erfitt sé að aðskilja þau eða sleppa einhverju þeirra. Hinsvegar geti það verið breytilegt hversu mikla áherslu hver og einn stjórnandi leggur á hvert hlutverk (Mintzberg, 1989).

Árið 1998 gerði Stefan Tengblad eigindlega rannsókn á hlutverki stjórnanda í Svíþjóð og bar niðurstöðurnar saman við rannsókn Mintzberg. Tengblad fylgdist með fjórum stjórnendum eina viku í senn rétt eins og Mintzberg hafði gert 40 árum áður. Niðurstöður Tengblad voru birtar árið 2006. Mintzberg setti fram 13 fullyrðingar í sínum niðurstöðum og Tengblad gat staðfest átta þeirra í sinni rannsókn. Miðað við niðurstöður Tengblad hafa ekki orðið miklar breytingar á stjórnunarháttum stjórnenda og eiga niðurstöður Mintzberg því ennþá erindi í dag. Aðstæður stjórnenda hafa hinsvegar breyst en í niðurstöðum Tengblad kom fram að stjórnendur í dag vinna lengri vinnudag en fyrir 40 árum, þeir ferðast meira og eyða minni tíma við skrifborðið. Stjórnendur í dag taka meiri þátt í félagslegum atburðum eins og hátíðarhöldum og veislum (Tengblad, 2006).

## **2.4 Hlutverk mannauðsstjóra**

Fræðimenn hafa skilgreint hlutverk mannauðsstjóra innan fyrirtækisins. Bloisi (2007) sagði mannauðsstjóra sinna fimm hlutverkum sem eru áætlanagerð, ráðningar, þjálfun starfsmanna, launagreiðslu og samskipti við starfsmenn. Hlutverk stjórnandans sé að gera starfsmönnum það kleift að ná markmiðum fyrirtækisins. Ulrich (1997) lagði áherslu á að mannauðsstjórar ættu að skapa virði fyrir fyrirtækið. Hann lagði áherslu á að mannauðsstjórar hugsuðu ekki of mikið um hvaða starfi mannauðsdeildin ætti að sinna heldur hverju starf deildarinnar skilaði til fyrirtækisins. Ulrich (1997) greindi fjögur hlutverk mannauðsstjóra sem má sjá á mynd 2.



Mynd 2 Hlutverk mannauðsstjóra (Ulrich, 1997).

Hlutverkin fjögur eru meðeigandi, frumkvöðull breytinga, sérfræðingur og umboðsmaður starfsmanna. Hlutverkin eru að mati Ulrich öll jafn mikilvæg. Sem meðeigandi tekur mannauðsstjórinn þátt í að móta viðskiptastefnu fyrirtækisins, koma henni í framkvæmd og í kjölfarið nái fyrirtækið settum markmiðum. Þá þarf að samþætta störf mannauðsdeildar við viðskiptastefnuna. Sem frumkvöðull breytinga verður mannauðsstjóri að hafa hæfni til að stjórna breytingum og innleiða nýja menningu inn í fyrirtækið. Hann þarf að aðstoða starfsmenn við að leggja af gamla síði og taka upp nýja síði í nýrri menningu. Sem sérfræðingur þarf mannauðsstjórinn að búa til og þróa góða og skilvirka ferla fyrir mannauðsmál fyrirtækisins. Til dæmis vegna ráðninga, þjálfunar, þróunar og stöðuhækkana. Með því að hafa þessa ferla skilvirka þannig að þeir sýni árangur er verið að skapa virði fyrir fyrirtækið. Með því að ráða inn hæft starfsfólk er strax búið að skapa virði fyrir fyrirtækið. Sem umboðsmaður starfsmanna þarf mannauðsstjórinn að finna lausnir á vandamálum starfsmanna og mæta væntingum og þörfum þeirra. Mannauðsstjórinn þarf að hlusta á starfsmenn, kynnast þeim og veita starfsmönnum þau aðföng sem eru mikilvæg í þeirra starfi. Ef mannauðsstjórinn skilar þessu hlutverki vel og sýnir starfsmönnum skilning þá mun tryggð og framlag starfsmanna aukast (Ulrich, 1997). Fjögur hlutverk Ulrich segja að mannauðsstjórinn þurfi að hugsa um hag fyrirtækisins og á sama tíma hag starfsmanna. Kearns (2002) segir það vera hægt með því að finna jafnvægi á þörfum starfsmanna og fyrirtækisins. Til að skapa þetta jafnvægi verði stjórnandinn að

þekkja þarfir þeirra. Það geri hann með því að vera virkur þátttakandi í rekstri fyrirtækisins sem og í góðu sambandi við starfsmenn.

Á árunum 2009 - 2010 var gerð eigindleg rannsókn á hvort hlutverk mannauðsstjóra á Íslandi hefði breyst í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008. Viðtöl voru tekin við átta mannauðsstjóra sem störfuðu hjá fyrirtækjum í byggingariðnaði, í fjármálaþjónustu, á sviði verslunar og þjónustu, hjá opinberum stofnunum og hjá menntastofnun. Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að í kjölfar efnahagshrunsins hafa orðið breytingar á hlutverki mannauðsstjóra á Íslandi. Helstu breytingarnar eru að hlutverk mannauðsstjóra hefur færst frá því að huga að ráðningum og fræðslumálum starfsmanna yfir í að huga að uppsögnum og afleiðingum þeirra. Í niðurstöðum rannsóknarinnar komu fram níu helstu viðfangsefni mannauðsstjóra á Íslandi fyrir og eftir efnahagshrun. Helstu viðfangsefni fyrir efnahagshrunið voru fræðslumál, stefnumótun, ráðgjöf, nefndarstörf, starfsþróun, samskiptamál, starfsmannasamtöl, ráðningar og vinnustaðagreining. Helstu viðfangsefni eftir efnahagshrunið eru áfallastjórnun, niðurskurður, ráðgjöf, markaðsmál, endurskipulagning, samskiptamál, breytingastjórnun, uppsagnir og sálgæsla. Þarna kemur fram að aðeins ráðgjöf og samskiptamál teljast ennþá eitt af helstu viðfangsefnum mannauðsstjóra á Íslandi (Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2011). Þessir tveir þættir eru samhljóma því sem Mintzberg (1989) telur vera helsta viðfangsefni mannauðsstjóra. Hann taldi að mannauðsstjórar ættu að einbeita sér mest að upplýsingahlutverkinu og sjá um ráðgjöf til annarra deilda. Í íslensku Cranet rannsókninni frá árinu 2009 kemur fram að helsta verkefni starfsmannastjóra er ráðgjöf við stjórnendur. Því næst kemur stefnumörkun og þróunarverkefni og þar á eftir ráðningar og uppsagnir. Í rannsókninni kemur fram að starfsmannastjórar virðast sinna færri verkefnum árið 2009 heldur en þeir gerðu árið 2006. Þá kemur einnig fram að hlutfallslega færri starfsmannastjórar verja mestum tíma í fræðslumál, starfsþróun og launavinnslu árið 2009 heldur en árið 2006 (Arney Einarasdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

Í fyrirtækinu sem þessi rannsókn er gerð í starfar fræðslustjóri í nánú samstarfi við mannauðsstjóra fyrirtækisins og sinnir því sumum af þessum hlutverkum mannauðsstjóra. Fræðslustjórar sjá um að setja fram nýja þjálfun og fræðslu og endurbæta þá þjálfun sem er nú þegar í gangi. Þeir bera ábyrgð á þarfagreiningu, undirbúa þjálfun og fræðslu, útbúa handbækur og meta árangur af þjálfun og fræðslu.

Þá sjá þeir einnig um kynningar á þjálfun og fræðslu til starfsmanna og sinna ráðgjöf til starfsmanna um þeirra þjálfun og fræðsluþörf (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002).

### 3 Nýr starfsmaður

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun leggur áherslu á að mannauður fyrirtækisins er mikilvægur hlekkur í árangri fyrirtækisins því er mikilvægt að ráða starfsmenn sem að mati stjórnanda hafa rétt viðhorf, hegðun, þekkingu og færni sem mun skapa árangur fyrir fyrirtækið (Armstrong, 2009; Ásta Bjarnadóttir, 2012). Nordhaug (1998) leggur áherslu á að við ráðningu þarf að finna starfsmenn með þá hæfni sem fyrirtækið hefur þörf fyrir. Ráða þarf inn góða starfsmenn, halda í góða starfsmenn og þróa góða starfsmenn (Armstrong, 2009; Kearns, 2002; Peterson, 2005; Ulrich, 1997).

Í ráðningarferli er leitað að einstaklingum til að starfa hjá fyrirtækinu sem uppfylla þarfir þess og í kjölfarið er einstaklingur valinn í starfið (Armstrong, 2009). Ásta Bjarnadóttir (2012) skiptir ráðningarferlinu í fimm hluta það er starfsgreining, öflun umsækjenda, val á matsaðferðum, mat á umsækjendum og að lokum ákvörðun um ráðningu og reynslutími. Cascio (2003) segir að ráðningarferlið sé níu skref sem hefst við gerð starfsgreiningu og ljúki við frammistöðumat nýja starfsmannsins. Ráðningarferlið skal vera í takt við markmið og stefnu fyrirtækisins. Skrefin níu eru eftirfarandi: (Cascio, 2003).

1. Starfsgreining
2. Starfsmannaáætlun
3. Leit
4. Úrvinnsla gagna
5. Val á starfsmanni
6. Kynning
7. Staðsetning starfsmanns
8. Þjálfun
9. Frammistöðumat

Áður en hafin er leit að nýjum starfsmanni er mikilvægt að gera starfsgreiningu og starfsmannaáætlun. Starfsgreining er ferli þar sem upplýsingum er safnað saman um hvaða verkefni felast í starfinu og hvaða þáttum starfsmaðurinn sem vinnur starfið þarf að búa yfir. Þessir þættir geta verið menntun, reynsla eða þjálfun, starfsþekking, æskileg hegðun og viðhorf (Ásta Bjarnadóttir, 2012; Cascio, 2003). Í

starfsmannaáætlun er metið yfir hvaða hæfni mannauður fyrirtækisins býr og hversu vel hann nýtist fyrirtækinu. Það er spáð fyrir hver sé framtíðarþörf fyrirtækisins í mannauðsmálum, til dæmis hversu marga starfsmenn fyrirtækið þarf að ráða og hvaða hæfni þessir starfsmenn þurfa að hafa. Þá er einnig gerð aðgerðaáætlun um hvernig sé best að ná til sem flestra mögulegra starfsmanna þegar leit að starfsmanni hefst (Cascio, 2003). Í skrefi þrjú hefst leit að nýjum starfsmanni en sú leit getur átt sér stað annað hvort innan eða utan fyrirtækisins eða bæði. Fyrirtækið getur nýtt ábendingar um hentuga starfsmenn, nýtt atvinnuumsóknir sem hafa borist fyrirtækinu óumbeðið, leitað til ráðningarþjónustu sem sér um að leita að starfsmanni eða séð sjálft um að leita að starfsmanni. Með atvinnuauglýsingu er hægt að vekja áhuga væntanlegra umsækjenda en atvinnuauglýsingar er hægt að birta til dæmis í dagblöðum, heimasíðu fyrirtækisins, útvarpi eða sjónvarpi (Armstrong, 2009; Ásta Bjarnadóttir, 2012; Cascio, 2003). Armstrong (2009) bendir á að með auglýsingu er hægt að ná athygli mjög stórs hóps af umsækjendum. Hann segir að í auglýsingunni eigi að koma fram upplýsingar um fyrirtækið, starfið, hæfniskröfur, kjör, staðsetningu og hvernig umsækjandi geti sótt um starfið. Ásta Bjarnadóttir (2012) bendir á að á Íslandi er hefð fyrir því að birta atvinnuauglýsingar í dagblöðum og kosturinn við það er að auglýsingin getur náð til fólks sem er ef til vill ekki í sérstakri atvinnuleit en sér auglýsinguna samt sem áður. Við úrvinnslu gagna eru valdir þeir umsækjendur sem uppfylla þau skilyrði sem koma fram í starfsgreiningu og gætu mögulega verið ráðnir í starfið. Við val á starfsmanni er ákveðið hver verður ráðinn í starfið. Við valið er notast við próf, viðtöl, meðmæli og bakgrunnsathuganir. Ráðningarviðtal er ómissandi tæki til að afla upplýsinga um umsækjendur. Með því er hægt að staðfesta og auka við upplýsingar um reynslu og bakgrunn umsækjanda, leggja mat á ýmsa eiginleika umsækjanda og kynna starfið og fyrirtækið fyrir umsækjandanum (Ásta Bjarnadóttir, 2012; Cascio, 2003). Í ráðningarviðtali þarf að lýsa fyrirtækjameningunni fyrir umsækjendum svo umsækjandi geti gert sér grein fyrir hvort hann passi inn í hana. Ef fyrirtæki og starfsmaður hafa sömu gildi er líklegra að starfsmaðurinn sé ánægður og taki ákvarðanir út frá hagsmunum fyrirtækisins (Armstrong, 2009; Ásta Bjarnadóttir, 2012; Cascio, 2003). Áður en umsækjandi er ráðinn þarf að gefa honum raunverulega sýn á starfið og gera honum grein fyrir hvaða ábyrgð fylgir starfinu. Það þarf að segja umsækjanda frá jákvæðum og neikvæðum hliðum starfsins. Til dæmis getur óreglulegur vinnutími fylgt sumum störfum og viðkomandi starfsmaður verður að vita af því og vera tilbúinn til slíkrar vinnu. Einnig verður að huga að því að gera ekki of

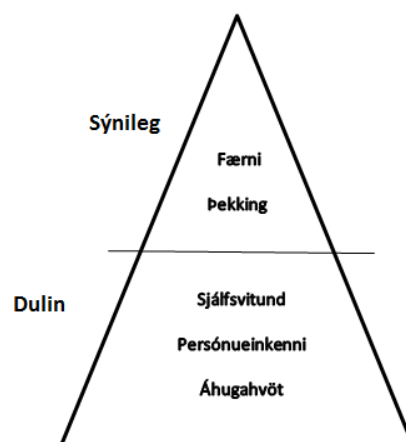


mikið úr starfinu eða yfirsela það. Ef einstaklingur hefur störf með óraunhæfar væntingar aukast líkur á að hann verði óánægður í starfi og þá aukast líkurnar á meiri starfsmannaveltu (Ásta Bjarnadóttir, 2012; Cascio, 2003; Peterson, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008; Torrington, Hall og Taylor, 2005).

Við skref sex í ráðningarferli Cascio er ekki lengur talað um umsækjanda heldur er viðkomandi orðinn starfsmaður og þá hefst móttaka á nýjum starfsmanni. Þetta skref getur tekið nokkra klukkutíma upp í margar vikur. Skref sjö um staðsetningu starfsmanns á oftast við í stórum fyrirtækjum þar sem nýir starfsmenn eru ráðnir inn, kynntir fyrir fyrirtækinu og metnir í kjölfarið. Þá er metið hvar þeir eiga best heima í fyrirtækinu. Í skrefi átta er nýi starfsmaðurinn þjálfaður og í skrefi níu er frammistaða hans metin (Cascio, 2003). Með frammistöðumatni metur yfirmaður frammistöðu starfsmanns í starfi, styrkleika og veikleika hans (Armstrong, 2009; Cascio, 2003). Cascio (2003) leggur áherslu á að þegar frammistaða nýrra starfsmanna er metin þá er að hluta til verið að meta ráðningar- og þjálfunarferli starfsmannsins.

### 3.1 Hæfni í starfi

Til að starfsmaður geti sinnt starfi sínu þarf hann að hafa hæfni og starfsskilyrði (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Nordhaug, 1998; Snjólfur Ólafsson, 2005; Ulrich, 1997). Hæfni getur verið þekking, færni, hegðun eða persónueinkenni (Noe, 2005). Nordhaug (1998) segir að hæfni sé samsetning þekkingar, færni og viðhorfs sem skapa árangur í fyrirtæki. Þessu eru Blanchard og Thacker (2004) sammála. Spencer og Spencer (1993) segja að hæfni myndist út frá fimm persónueinkennum sem eru áhugahvöt, persónueinkenni, sjálfsvitund, þekking og færni.



Mynd 3 Ísjakalíkanið (Spencer og Spencer, 1993).

Ísjakalíkaníð sýnir hvernig fyrri þrjú einkennin eru ósýnileg í fari einstaklings á meðan seinni tvö eru sýnileg. Líkingin við ísjaka er að yfirleitt er mjög lítill hluti ísjakans sýnilegur á yfirborði hafs og sama má segja um hæfni einstaklinga. Erfiðast er að hafa áhrif á áhugahvötina með lærdómi en því ofar sem farið er í ísjakanum því auðveldara er að kenna hæfnina (Spencer og Spencer, 1993).

Nordhaug (1998) setti fram líkan sem flokkar hæfni í sex flokka:

| Tegund hæfni                                      | Lýsing   |
|---|--|
| Grunnhæfni (meta-competence)                      | Almenn færni og þekking . T.d. Læsi, tungumálakunnátta, samskipti og sköpunargáfa.   |
| Faghæfni (general industry competence)            | Hæfni sem er hægt að nýta innan ákveðins fags og nýtist því í fyrirtækjum sem starfa í því fagi. T.d. fagþekking, þekking á þróun fagsins og þekking á samkeppnisaðilum. |
| Vinnustaðahæfni (intra-organizational competence) | Hæfni sem nýtist aðeins innan fyrirtækisins. T.d. upplýsingar um stefnu og markmið, samstarfsmenn, fyrirtækjamenning og tengslanet innan fyrirtækisins.                  |
| Almenn verkþæfni (standard technical competence)  | Hæfni í ákveðnum verkum sem er hægt að nýta í mörgum fyrirtækjum og geirum. T.d. smíðavinna, bókhaldskunnátta og þjónustulund.   |
| Sérhæfð verkþæfni (technical trade competence)    | Hæfni í verkum sem nýtast aðeins inn á ákveðins fags. T.d. Hárgreiðsla eða bílasmiði.  |
| Starfshæfni (ideosyncratic technical competence)  | Verkþæfni sem nýtist aðeins í ákveðnu starfi í ákveðnu fyrirtæki. T.d. notkun gæðakerfis, kunnátta á tæki sem nýtast aðeins í þessu starfi.                              |

Mynd 4 Hæfnisflokkar (Nordhaug, 1998).

Flokkarnir sex spila mismunandi hlutverk í starfsferli starfsmanns. Í upphafi starfsferils nýtast almenn verkþæfni, sérhæfð verkþæfni og grunnhæfni best. En þegar

starfsmenn öðlast reynslu og starfsframa þá eykst mikilvægi þess að búa yfir starfshæfni og faghæfni (Nordhaug, 1998). Vinnustaðahæfni er dýrmæt og veitir starfsmanni betri heildarsýn yfir fyrirtækið sem eykur skilning hans á starfseminni. Til að öðlast góða vinnustaðahæfni þarf starfsmaðurinn að þekkja vel til innan fyrirtækisins. Nordhaug bendir á að með daglegum samskiptum samstarfsmanna verði til lærdómur sem skapi vinnustaðahæfni. Fyrirtæki geta einnig með skipulögðum hætti aukið vinnustaðahæfni með starfaskiptum, starfsfóstrasamböndum, þjálfun á starfsstöð eða með því að kynna gildi og markmið fyrirtækisins fyrir starfsmönnum á skipulagðan hátt. Þá er mikilvægt að miðla til nýrra starfsmanna upplýsingum um menningu fyrirtækisins sem og stefnu og markmið til að skapa vinnustaðahæfni hjá þeim (Nordhaug, 1998).

Susanna Paloniemi kannaði hugmyndir starfsmanna um hvaða áhrif starfsreynsla hafi á starfshæfni. Rannsóknin var eigindleg og var gerð í Finnlandi árið 1999. Tekin voru 16 viðtöl en þátttakendur voru samtals 43 úr sex fyrirtækjum. Þrjú fyrirtæki voru þjónustufyrirtæki og hin þrjú voru fyrirtæki í tæknigeiranum. Niðurstöður sýndu að starfsreynsla er óumdeilanlega stór hluti af því að ná góðri starfshæfni og til að læra inn á starfsumhverfið. Hæfni sem lærist með starfsreynslu var metin ein mikilvægasta hæfnin og ekki væri hægt að læra þessa hæfni í gegnum menntun. Þekking sem kemur í gegnum menntun er oft almenn á meðan starfsreynsla skapar hæfni í dagsdaglegri þekkingu og praktískri færni sem nýtist í starfi. Starfsreynslu er líkt við brú á milli formlegrar menntunar og hagnýtrar færni. Ef starfsmaður hefur hvata til að læra þá eykst starfshæfni hans til muna. Starfsreynsla leikur stórt hlutverk í því að skapa starfshæfni en starfsreynsla er ekki nóg ein og sér. Það þarf að skapa samspil milli formlegrar menntunar og starfsreynslu þar sem báðir þættir draga það besta fram og þar með skapa sem besta starfshæfni (Paloniemi, 2006).

### **3.2 Móttaka og aðlögun nýrra starfsmanna**

Upplifun nýrra starfsmanna fyrstu mánuðina skiptir miklu máli um framhald þeirra hjá fyrirtækinu og því er mikilvægt að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna gangi vel fyrir sig. Nýir starfsmenn upplifa oft kvíða og óvissu þegar þeir stíga fyrstu skrefin í nýju starfi en með góðu móttöku- og aðlögunarferli getur fyrirtækið minnkað óvissu og kvíða starfsmannsins (Armstrong, 2009; Cascio, 2003; Friedman, 2006;

Torrington, Hall og Taylor, 2005; Wexley og Latham, 2002). Aðlögun nýrra starfsmanna er grunnur að árangri starfsmannsins hjá fyrirtækinu (Vernon, 2012).

Peterson (2005) leggur til að fyrirtækið setji stefnu um hvernig eigi að taka á móti nýjum starfsmönnum og laga að fyrirtækinu. Það sé mikilvægt að það sama gildi um alla nýja starfsmenn, óháð menntunarstigi eða starfstitli. Armstrong (2009) segir að móttaka nýja starfsmannsins skulu vera persónuleg og starfsmaður mannauðsdeildar eða starfsmaður sem sér um starfsmannamál skuli taka á móti nýjum starfsmanni og ræða helstu atriði varðandi starfið og fyrirtækið. Að því loknu skal kynna starfsmanninn fyrir yfirmanni sínum. Wexley og Latham (2002) leggja áherslu á að fræðsludeild og yfirmenn beri sameiginlega ábyrgð á aðlögun nýrra starfsmanna. Fræðsludeild beri ábyrgð á að kynna starfsmanninn almennt fyrir fyrirtækinu og veita almennar upplýsingar. Yfirmaðurinn beri ábyrgð á að fræða nýja starfsmanninn um þætti sem tengjast starfi hans. Cascio (2003) leggur hins vegar til að þegar nýr starfsmaður mæti fyrsta dag til vinnu skuli hann mæta strax á sína starfsstöð. Mannauðsdeild ætti að vera búin að ganga frá nauðsynlegum gögnum fyrir starfsmanninn áður en hann hefur störf til að forðast pappírsvinnu á fyrsta degi.

Rollag, Parise og Cross (2005) halda því fram að gott tengslanet nýrra starfsmanna sé lykilþáttur í að koma þeim fljótt inn í starfið og skapa góð afköst sem fyrst. Rollag, Parise og Cross (2005) gerðu eiginlega rannsókn meðal nýrra starfsmanna og yfirmanna í 22 fyrirtækjum í Bandaríkjunum sem áttu það sameiginlegt að starfa í tækniiðnaði og voru í miklum vexti. Samkvæmt höfundum var gögnum safnað á nokkrum árum en ekki tekið sérstaklega fram hvenær það var. Rannsakendur könnuðu hverjar væru helstu áskoranir fyrirtækja við að aðlaga nýja starfsmenn. Þá rannsökuðu þeir í fjórum, nýlegum og ört vaxandi fyrirtækjum, hvaða þættir hjálpa starfsmönnum að færast úr því að vera nýr starfsmaður yfir í að vera reyndur starfsmaður. Með þessum rannsóknum var greint hvaða starfsmenn voru fljótir að ná fullum afköstum í starfi og hverjir ekki. Niðurstöður sýndu að flest fyrirtæki í rannsókninni aðlaga starfsmenn með upplýsingagjöf hvort sem það er með formlegri þjálfun eða þjálfun í starfi. Starfsmönnum eru þá veittar upplýsingar um fyrirtækið og tækniframleiðslu þess og ætlast er til þess að nýi starfsmaðurinn hafi bakgrunn, færni og vitþroska til að skilja og greina upplýsingarnar til að ná fljótlega upp fullum afköstum. Fyrirtæki í rannsókninni, sem höfðu náð bestum árangri í að þróa nýja starfsmenn, notuðu tengslanet til að hjálpa nýja starfsmanninum að afla

upplýsinga sem voru nauðsynlegar til að ná fullum afköstum sem fyrst. Tengslanetið hjálpaði nýja starfsmanninum að greina raunveruleg vandamál og hvar eða hverjir gætu veitt honum nauðsynlegar upplýsingar til að leysa vandamálið. Þá kom einnig fram að tengsl við samstarfsmenn sem mótast snemma sköpuðu meiri tengsl hjá nýja starfsmanninum við fyrirtækið sem og jók starfsánægju og hollustu nýrra starfsmanna.

Cascio (2003) leggur áherslu á að eftirfylgni sé með nýja starfsmanninum eftir að móttöku- og aðlögunarferli lýkur. Hann segir að það sé mjög slæmt þegar yfirmenn hundsa nýja starfsmanninn og benda honum á að tala við sig ef hann hefur einhverjar spurningar. Margir nýir starfsmenn þora ekki að tala við yfirmann eða umsjónarmann mannauðsmála til að leita svara við spurningum því þurfi að hafa formlega og kerfisbundna eftirfylgni. Til dæmis með því að hafa gátlista þar sem farið yfir móttöku- og þjálfunarferlið með nýja starfsmanninum og gætt þess að hann hafi fengið alla viðeigandi þjálfun. Að lokum skal nýi starfsmaðurinn, yfirmaður og umsjónarmaður mannauðsmála skrifa undir gátlistann. Vernon (2012) segir nauðsynlegt að veita nýja starfsmanninum endurgjöf. Ef starfsmaðurinn sýni óviðeigandi eða óásættanlega hegðun þurfi að útskýra fyrir starfsmanninum að slíkt sé ekki viðeigandi. Þá sé einnig mikilvægt að hrósa fyrir viðeigandi hegðun.

### **3.3 Félagsmótun innan fyrirtækis**

Félagsmótun innan fyrirtækis (e. organizational socialization) er hugtak notað yfir ferlið þegar nýr starfsmaður aðlagast nýjum vinnustað. Nýi starfsmaðurinn fer frá því að vera utanaðkomandi aðili yfir í að vera innanbúðarmaður (Bauer, Bodner, Erdogan og Truxillo, 2007; Feldman, 1981). Félagsmótun innan fyrirtækis flokkast niður í félagsmótunaraðferðir (e. socialization tactics), kynningar (e. orientation programs) og þjálfun og fóstakerfi (e. mentoring program) (Saks og Ashforth, 1997a). Til að falla sem best að innan fyrirtækisins þarf nýi starfsmaðurinn að skilja fyrirtækjameninguna og væntingar fyrirtækisins til hans (Gómes-Mejía, Balkin og Cardy, 2007; Morrisson, 2002; Van Maanen og Schein, 1979; Vernon, 2012; Wexley og Latham, 2002). Nýr starfsmaður þekkir ekki menningu fyrirtækisins en ef fyrirtækið kennir nýja starfsmanninum á menninguna er líklegt að hann skilji hana betur í stað þess að nýi starfsmaðurinn læri sjálfur á fyrirtækjameninguna sem getur valdið misskilningi (Cascio, 2003).

Taormina (1997) skilgreinir félagsmótun innan fyrirtækis sem ferli þar sem einstaklingur nær sér í viðeigandi starfsfærni, skilning á fyrirtækinu og hlýtur félagslegan stuðning frá starfsfélögum. Í félagsmótunarferlinu er nýi starfsmaðurinn að samþykkja fyrirtækið og það sem það stendur fyrir. Á meðan félagsmótun á sér stað þá er fyrirtækið að meta hvort það vill halda starfsmanninum áfram og þess vegna eru starfsmenn oftast ráðnir inn til reynslu fyrstu mánuðina. En það er líka starfsmaðurinn sem þarf að taka ákvörðun um hvort hann vilji aðlagast fyrirtækinu eða ekki og hætta þá störfum á reynslutímanum.

Filstad (2011) segir að erfitt sé að skilgreina félagsmótun nýrra starfsmanna á einfaldan hátt því hugtakið nái til margra ólíkra atriða sem tengjast nýjum starfsmönnum. Þættir eins og reynsla, væntingar og sjálfsöryggi nýrra starfsmanna hafi áhrif á hvernig félagsmótun innan fyrirtækisins gengur. Þá séu yfirmenn og samstarfsmenn lykilþáttur í félagsmótun nýrra starfsmanna (Filstad, 2011). Morrison (2002) segir að félagsmótun nýrra starfsmanna verði enn betri ef nýir starfsmenn hafa ekki aðeins samskipti við samstarfsmenn sína til að afla upplýsinga heldur ef þeir myndi tengsl við þá.

### **3.3.1 Félagsmótunaraðferðir**

Félagsmótunaraðferð er sú aðferð sem er notuð til að aðlaga nýjan starfsmann að fyrirtækinu og hefur mikil áhrif á skilning hans á hlutverki sínu í fyrirtækinu. Innihald og miðlun upplýsinga hefur áhrif á hvernig starfsmaður mun bregðast við í hlutverki sínu. Rannsóknir á félagsmótun innan fyrirtækis hafa að miklu leyti verið byggðar á rannsóknum Van Maanen frá árinu 1978. Van Maanen vildi skapa vitund meðal stjórnenda um hvað gerist í félagsmótun nýrra starfsmanna því með aukinni vitneskju er hægt að nýta félagsmótunarferli betur og þá bæði með hagsmuni fyrirtækisins og starfsmannsins að leiðarljósi. Van Maanen lagði til sex víddir sem væru undirstaða félagsmótunar starfsmanna innan fyrirtækis. Þetta ályktaði Van Maanen út frá athugunum, eldri rannsóknum og fræðibókum. Hver vídd hefur tvær gagnstæðar félagsmótunaraðferðir. Aðferðirnar er hægt að nota í nánast öllum aðstæðum til dæmis í fyrirtækjum, skólaumhverfi, opinberri stjórnsýslu og fleira. Aðferðirnar útiloka ekki hvor aðra heldur er hægt að tengja þær saman á margvíslegan hátt. Aðferðirnar í víddunum eru eftirfarandi (Van Maanen og Schein, 1979):

### **3.3.1.1 Hópaðferð – einstaklingsaðferð**

Með hópaðferð (e. collective socialization) fara nýir starfsmenn í gegnum móttöku og þjálfun í samfylgd með öðrum nýjum starfsmönnum og upplifa félagsmótunina saman sem hópur. Hópaðferð hentar vel til að kenna nýja þekkingu eða til að gera einstakling sem stendur utan fyrirtækisins að innanhússmanni. Dæmi um hópaðferð eru til dæmis námskeið þar sem nýjum starfsmönnum er safnað saman í hóp. Með einstaklingsaðferð (e. individual socialization) upplifir nýi starfsmaðurinn félagsmótunina einn en ekki með öðrum starfsmönnum. Dæmi um einstaklingsaðferð er lærlingastaða eða þjálfun á starfsstöð (Van Maanen og Schein, 1979).

### **3.3.1.2 Formleg aðferð – óformleg aðferð**

Með formlegri aðferð (e. formal socialization) eru nýir starfsmenn aðgreindir frá öðrum starfsmönnum við þjálfun og aðlögun í starfið. Með óformlegri aðferð (e. informal socialization) eru nýir starfsmenn ekki aðgreindir frá starfsmönnum. Þjálfun og aðlögun fer fram á starfsstöð og nýir starfsmenn læra af liðsheildinni. Með formlegri aðferð aukast líkur á að nýir starfsmenn tileinki sér sömu gildi og venjur og viðgangast í fyrirtækinu. Með óformlegri aðferð er líklegt að nýi starfsmaðurinn tileinki sér aðrar venjur og gildi en það sem fyrirtækið stendur fyrir. Það getur orðið til þess að starfsmaðurinn sýni mun einstaklingsmiðaðri hegðun í hlutverki sínu í stað þess að haga sér eins og fyrirtækið ætlast til (Van Maanen og Schein, 1979).

### **3.3.1.3 Regluleg aðferð – tilviljunarkennd aðferð**

Með reglulegri aðferð (e. sequential socialization) er móttaka og þjálfun nýja starfsmannsins í fyrirfram ákveðnu ferli. Þegar nýr starfsmaður hefur störf er lýst fyrir honum hvaða ferli sé framundan varðandi aðlögun og þjálfun. Handahófskennd aðferð (e. random socialization) er hinsvegar ekki fyrirfram ákveðið ferli. Nýi starfsmaðurinn hefur því ekki vitneskju um hvernig aðlögunarferlið fer fram og hvaða þjálfun hann mun fá (Van Maanen og Schein, 1979).

### **3.3.1.4 Föst aðferð – Breytileg aðferð**

Með fastri aðferð (e. fixed socialization) er nýjum starfsmanni gert grein fyrir því hvenær þjálfun og aðlögun fer fram og hvað hver þáttur í henni tekur langan tíma. Breytileg aðferð (e. variable socialization) er aftur á móti ekki með ákveðna tímasetningu á aðlögun og þjálfun nýrra starfsmanna (Van Maanen og Schein, 1979).

### **3.3.1.5 Samsvörun – ósamræmi**

Með samsvörunaraðferð (e. serial socialization) eru reynslumeiri starfsmenn nýttir sem fyrirmynd fyrir nýja starfsmenn. Þetta á til dæmis við þegar reynslulítill lögreglumaður fer á vakt með reynslumiklum lögreglumanni. Með þessari aðferð getur nýi starfsmaðurinn séð hvernig hann sjálfur getur staðið eftir nokkur ár hjá fyrirtækinu en þessi aðferð getur einnig dregið upp neikvæða ímynd af framtíðarstarfi hjá fyrirtækinu ef reynslumeiri starfsmaðurinn er ekki góð fyrirmynd. Aftur á móti þegar nýir starfsmenn hafa ekki reynslumeiri starfsmann sem fyrirmynd í starfi er aðferðin kölluð ósamræmi (e. disjunctive). Það á til dæmis við ef kona hefur störf í fyrirtæki þar sem aðeins karlmenn vinna fyrir og þá vantar konuna fyrirmynd á staðnum sem hún sér sjálfa sig í (Van Maanen og Schein, 1979).

### **3.3.1.6 Inntaka á forsendum starfsmanns – Inntaka ekki á forsendum starfsmanns**

Með aðferðinni inntaka á forsendum starfsmanns (e. investiture socialization) er nýjum starfsmönnum tekið eins og þeir eru og fyrirtækið vill byggja ofan á þá færni, þekkingu og hegðun sem nýi starfsmaðurinn hefur nú þegar. Á þennan hátt fær nýi starfsmaðurinn staðfestingu á eigin getu og þetta getur aukið sjálfstraust hans. Aftur á móti er aðferðin inntaka ekki á forsendum starfsmanns (e. divestiture socialization) þannig að þá reynir fyrirtækið að breyta nýja starfsmanninum, persónueinkennum hans og áliti hans á sjálfum sér. Þetta getur gengið svo langt að nýi starfsmaðurinn þarf jafnvel að slíta tengsl við ættingja eða vini, hann er niðurlægður af samstarfsmönnum og látinn vinna skítverkin í fyrirtækinu. Í kjölfar er svo byrjað að byggja hann aftur upp og þá eftir að nýi starfsmaðurinn hefur uppgötvað að hann hefur færni sem hann taldi sig ekki hafa. Þetta á til dæmis við um hermenn (Van Maanen og Schein, 1979).

### **3.3.2 Rannsóknir á félagsmótunaraðferðum**

Jones (1986) vann áfram með aðferðir Van Maanen og hann flokkaði þær í flokkana *aðstæður* (e. context), *innihald* (e. content) og *félagsleg tengsl* (e. social). Í flokknunum aðstæður eru þær aðferðir sem útskýra aðstæðurnar þar sem upplýsingum er komið til nýrra starfsmanna sem eru hópa- og einstaklingsaðferð og formleg og óformleg aðferð. Í flokkinn innihald fara þær aðferðir sem segja til um innihald upplýsinga sem nýir starfsmenn fá varðandi aðlögun og þjálfun. Það eru regluleg og tilviljunarkennd aðferð og breytileg og föst aðferð. Að lokum fara þær aðferðir sem fjalla um félagsleg



tengsl nýrra starfsmanna við núverandi starfsmenn í flokkinn félagslegt viðhorf og það eru samsvörun og ósamræmisáðferð og inntaka á forsendum starfsmanns og inntaka ekki á forsendum starfsmanns (Jones, 1986).

Jones nefndi hóp-, formlega, reglulega, fasta, samsvörunar- og inntöku á forsendum starfsmanns áðferðina stofnanamiðaðar áðferðir því þær væru skipulagðar af hálfu fyrirtækisins. Með stofnanamiðuðum áðferðum er nýjum starfsmönnum veittur stuðningur frá fyrirtækinu við aðlögun, þjálfun og fræðslu. Þannig hefur fyrirtækið áhrif á hvernig starfsmaðurinn aðlagast fyrirtækinu og fyrirtækið hefur fyrirfram ákveðið hlutverk fyrir starfsmanninn sem hann er mótaður inn í. Einstaklings-, óformleg, tilviljunarkennd, breytileg, ósamræmis- og inntaka ekki á forsendum starfsmanns áðferð nefndi Jones einstaklingsmiðaðar áðferðir. Með einstaklingsmiðuðum áðferðum nær fyrirtækið ekki að hafa eins mikil áhrif á nýja starfsmanninn og mótast þeir út frá eigin skoðunum og ákveða hlutverk sitt sjálfir. Einstaklingsmiðuð félagsmótun skapar frumlegri skilning á hlutverki sínu sem starfsmaður en stofnanamiðuð félagsmótun skapar aftur á móti skipulagðari hátt á hvernig starfsmaður sinni hlutverki sínu í (Jones, 1986).

Fleiri fræðimenn hafa unnið áfram með víddir Van Maanen. Rannsóknir hafa sýnt að stofnanamiðaðar áðferðir hafa jákvæð áhrif á starfsánægju, tryggð starfsmanna, frammistöðu í starfi og skipulagðari hátt á hvernig starfsmaður sinnir hlutverki sínu (e. custodial role orientation). Einnig minnka þær óvissu og kvíða sem og líkur á að starfsmaður hætti. Einstaklingsmiðuð áðferð eykur líkur á hlutverkaágreiningi það er að starfsmaður skilji ekki starf sitt (Jones, 1986; King, Xia, James og Sethi, 2005; Saks og Ashforth, 1997b; Saks, Uggerslev og Fassina, 2007).

Filstad (2011) gerði meginlega rannsókn á nýjum starfsmönnum í tveimur opinberum stofnunum í Noregi. Stofnanirnar voru Háskólinn í Osló og ráðuneyti um mál barna, unglunga og fjölskyldna. Þátttakendur voru 360 starfsmenn í stjórnunarstörfum sem höfðu starfað í minna en tvö ár hjá stofnuninni. Niðurstöður sýndu að hópaðferðin skilar betri félagsmótun fyrir nýja starfsmenn sem hafa lágt menntunarstig og eftir því sem nýi starfsmaðurinn er eldri í lífaldri þá verður áðferðin inntaka á forsendum starfsmanns mikilvægari, það er að reynsla starfsmannsins sé metin. Niðurstöðurnar sýndu einnig að áðferðir sem flokkast undir félagsleg tengsl, það er samsvörun og inntaka á forsendum starfsmanns, höfðu mjög jákvæð áhrif á

skuldbindingu nýrra starfsmanna við fyrirtækið. Með því að virkja félagsleg tengsl milli starfsmanna í svipuðum stöðum innan fyrirtækisins þá eykst skuldbinding þeirra við fyrirtækið. Þá eykst einnig skuldbinding starfsmanns við fyrirtækið ef hann er metinn af eigin reynslu og leyft að miðla þekkingu sinni innan fyrirtækisins (Filstad, 2011).

Allen (2006) gerði rannsókn á nýjum starfsmönnum hjá fjármálafyrirtæki í Bandaríkjunum sem höfðu starfað í eitt ár eða minna hjá fyrirtækinu. Niðurstöður sýndu að hópaðferð, föst aðferð og inntaka á forsendum starfsmanns höfðu jákvæð áhrif á festu (e. embed) hjá fyrirtækinu og þá kom fram að festa starfsmanna minnki líkur á starfsmannaveltu.

Gruman og Saks (2011) könnuðu viðhorf háskólanema til félagsmótunaraðferða þegar kæmi að því að þeir færu út á vinnumarkaðinn. Þátttakendur voru nemendur í stjórnun í kanadískum háskóla. Niðurstöður sýndu að nemendur sem eru almennt ásáttir um hlutina velja stofnanamiðaðar aðferðir en nemendur með framsækinn persónuleika myndu kjósa einstaklingsmiðaða aðferð.

Filstad (2011) lagði til að félagsmótun starfsmanna þyrfti ekki að vera annað hvort stofnanamiðuð eða einstaklingsbundin heldur eigi að draga það besta fram í báðum flokkum. Nýliðapjálfun í dag styðjist við margar aðferðir til dæmis bæði formlegan og óformlegan lærdóm. Þó að inntaka á forsendum starfsmanns aðferðin flokkist sem stofnanamiðuð aðferð þá sé hún í raun mjög lík þjálfunaraðferðinni þjálfun á starfsstöð sem myndi flokkast sem óformleg þjálfunaraðferð.

### **3.4 Kynningar fyrir nýja starfsmenn**

Kynningu fyrir nýja starfsmenn má skipta í þrjá hluta sem eru forkynning á fyrirtæki, kynning á fyrirtæki og starfsemi og starfstengd kynning. Forkynning á fyrirtæki á sér stað frá þeim tíma sem starfsmaður er ráðinn í starf og þar til hann hefur störf. Á þessu tímabili fær fyrirtækið tækifæri til að byrja strax að mynda tengsl milli starfsmannsins og fyrirtækisins. Hægt er að senda starfsmanninum upplýsingar um fyrirtækið, vörur þess og þjónustu og nota tímann í að láta starfsmanninn kynna sér lög og reglur eða ferla sem nauðsynlegt er að fara eftir. Þá er hægt að nýta tímann í að hefja nauðsynlega þjálfun. Þennan tíma er einnig hægt að nýta í að þjálfva yfirmann nýja starfsmannsins ef hann þarf að sinna nýju hlutverki í tengslum við ráðninguna til dæmis ef yfirmaðurinn hefur ekki áður verið yfirmaður nýráðins starfsmanns (Cirilo

og Kleiner, 2003). Kostir við að nota forkynningu er tímasparnaður, tengsl milli starfsmanns og fyrirtækis myndast fyrr og starfsmaður upplifir jákvæða athygli frá fyrirtækinu. Ef starfsmaður fær forkynningu á fyrirtækinu þá mun fyrsti dagurinn hans í starfi verða honum auðveldari (Cascio, 2003; Cirilo og Kleiner, 2003).

Kynning á fyrirtæki og starfsemi á sér stað þegar starfsmaður hefur störf. Þá er nýi starfsmaðurinn kynntur fyrir fyrirtækinu (Gómes-Mejía, Balkin og Cardy, 2007). Kynna skal hann fyrir hlutverki, stefnu og markmiðum fyrirtækisins auk þess sem það getur aukið skilning starfsmannsins á fyrirtækinu ef hann er kynntur fyrir sögu þess. Það þarf að veita starfsmanni upplýsingar um kjör og fríðindi sem og kynna honum starfsreglur og reglugerðir sem ber að fylgja. Það þarf að kynna hann fyrir samstarfsmönnum, sýna honum húsnæði og aðstæður og ganga frá allri pappírsvinnu varðandi ráðninguna. Upplýsa þarf hann um hvaða hegðun sé æskileg og hvaða væntingar fyrirtækið ber til hans (Armstrong, 2009; Cascio, 2003; Cirilo og Kleiner, 2003; Wexley og Latham, 2002). Þá skal kynna hann fyrir fræðslumálum fyrirtækisins og möguleikum á starfsþróun (Armstrong, 2009).

Við kynningu á fyrirtæki er hægt að nota formlegar kynningar því þær henta vel til að veita hópi fólks almennar upplýsingar um fyrirtækið til dæmis vöruúrval, þjónustustefnu, gildi og markmið (Armstrong, 2009). Cirilo og Kleiner (2003) leggja áherslu á að formleg kynning á fyrirtæki sé ekki þurr og langdregin yfirferð á staðreyndum. Kynningin á að vera eftirminnileg og þátttaka nýju starfsmannanna er mikilvæg sem og þátttaka reynslumeiri starfsmanna en þeirra hlutverk er að kenna þeim nýju. Einnig getur reynst vel að afhenda nýja starfsmanninum gögn til stuðnings við kynningu á fyrirtæki. Mörg fyrirtæki notast við starfsmannahandbækur sem eru aðgengilegar starfsmönnum annað hvort í prenti eða rafrænt. Í starfsmannahandbókum er hægt að finna þær upplýsingar sem starfsmenn læra þegar þeir hefja störf sem og ýmsar handhægar upplýsingar sem nýtast starfsmanninum í gegnum starfsferilinn (Armstrong, 2009; Cirilo og Kleiner, 2003). Armstrong (2009) leggur til að í starfsmannahandbók komi fram upplýsingar um fyrirtækið, stéttarfélög, fræðslumál innan fyrirtækisins, starfsreglur og öryggisreglur, skyndihjálp, mötuneyti, kjör og fríðindi starfsmanna, upplýsingar um veikindaréttindi og hvernig skuli tilkynna veikindi eða fjarveru.

Starfstengd kynning á sér yfirleitt stað á starfsstöð og snýst um að þjálfa nýja starfsmanninn í starfi. Hér skal kynna skipurit deildarinnar, vinnutíma, hlutverk deildarinnar og hvernig það tengist starfsemi fyrirtækisins. Starfsmaðurinn þarf að læra hvernig hann eigi að sinna starfinu, hver verkefni hans eru og hvar hann finnur nauðsynleg verkfæri eða gögn til að sinna starfinu. Það þarf að útskýra hvernig frammistaða hans verður metin og hvaða árangurs er ætlast til af honum (Cirilo og Kleiner, 2003). Starfsmenn þurfa að fá fræðslu um hvaða áhrif þeirra starf hefur á til dæmis gæði vöru og þjónustu, kostnað og tímasetningar sem fyrirtækið setur. Góður starfsmaður hefur skilning á hvaða áhrif sitt starf hefur á þessa þætti. Fyrirtækið vill hafa frumkvæði af því hvernig starfsmaður tekst á við vandamál sem upp koma. Fyrirtækið þarf að veita starfsmanni þjálfun í að taka ákvarðanir í starfi út frá þáttum sem hafa áhrif á uppfyllingu þarfa viðskiptavinarins (Summers, 2009).

Í íslensku Cranet rannsókninni árið 2009 kom fram að 18% fyrirtækja eru ekki með formlegt móttökuferli fyrir nýja starfsmenn en árið 2006 var þetta hlutfall 20%. 46% fyrirtækja eru með formlegt móttökuferli fyrir 76-100% starfsmanna og fjölgar þeim fyrirtækjum um 6% frá því rannsóknin var gerð árið 2006. Stærri fyrirtæki eru líklegri til að hafa formlegt móttökuferli en 89% fyrirtækja þeirra eru með formlegt móttökuferli sem nær til hluta starfsmanna. Athygli vekur þó að 10% stórra fyrirtækja eru ekki með neitt formlegt móttökuferli (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2006).

### **3.5 Tryggð starfsmanna við fyrirtækið**

Armstrong (2009) fjallar um hugtökin skuldbindingu (e. commitment) og þátttöku (e. engagement). Þessi hugtök hafa áhrif á frammistöðu starfsmanna og það að halda í starfsmenn. Skuldbinding fjallar um tryggð starfsmannsins við fyrirtækið sem hann vinnur hjá en þátttaka fjallar um tryggð hans við starfið. Munurinn á þessum hugtökum er útskýrður í mynd 5.

|          |  |   |
|----------|--|---|
| Þátttaka | Starfsmaður er áhugasamur um starfið sitt og leggur mikinn metnað í það. Hefur hinsvegar ekki áhuga á fyrirtækinu nema að því leyti að það skapar honum vinnu. | Starfsmaður er áhugasamur um starfið og leggur mikinn metnað í það. Starfsmaðurinn samsamar (identify) sig með fyrirtækinu og er stoltur af því að vinna hjá því. |
|          | Starfsmaður er ekki áhugasamur um starfið og hefur ekki áhuga á fyrirtækinu eða löngun til að starfa þar.  | Starfsmaðuri samsamar sig með fyrirtækinu og er stoltur af því að vinna hjá því. En leggur ekki mikinn metnað í starfð sitt.                                      |
|          | Skuldbinding   |   |

Mynd 5 Skilgreining á þátttöku og skuldbindingu starfsmanns (Armstrong, 2009)

Þættir sem hafa áhrif á þátttöku starfsmanns eru starfið sjálft, vinnuumhverfið, tækifæri fyrir persónulega þróun og tækifæri til að koma hugmyndum á framfæri (Armstrong, 2009). Þátttaka starfsmanna tengist á stóran hátt hugtakinu starfsánægja en starfsánægja tengist viðhorfi og tilfinningum starfsmanns til starfsins síns (Armstrong, 2009). Starfsánægja er viðhorf hvers einstaklings sem endurspeglar upplifun hans af starfinu (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir, 1999). Mismunandi þættir geta haft áhrif á starfsánægju. Starfstengdir þættir sem hafa áhrif eru til dæmis samstarfsmenn, vinnuaðstaða, frammistaða, tryggð við fyrirtækið, afköst og umbun. Aðrir þættir geta haft óbein áhrif á starfsánægju í gegnum starfstengda þætti til dæmis aldur, kyn og fjölskylduaðstæður (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir, 1999).

Skuldbinding starfsmanna fjallar um viðhorf starfsmanns til fyrirtækisins. Armstrong (2009) bendir á þrjú einkenni hollustu starfsmanns við fyrirtæki sem fræðimaðurinn Mowday skilgreindi.

- Starfsmaður hefur mikinn áhuga á að vera starfsmaður fyrirtækisins
- Starfsmaður samþykkir og hefur mikla trú á gildum og markmiðum fyrirtækisins.
- Starfsmaður er tilbúinn að leggja sig allan fram í þágu fyrirtækisins.

Starfsmannavelta segir hve margir starfsmenn hætta í fyrirtækinu á ákveðnum tíma. Það er eðlilegt að það sé alltaf einhver starfsmannavelta í fyrirtækjum þar sem alltaf á sér stað hreyfing innan vinnumarkaðsins. Þegar starfsmaður hættir á fyrirtækið það á hættu að missa þekkingu og færni út úr fyrirtækinu sem og viðskiptavinum. Því

getur há starfsmannavelta verið kostnaðarsöm fyrir fyrirtæki (Cascio, 2003; Torrington, Hall og Taylor, 2005). Þegar kostnaður vegna starfsmannaveltu er hár huga stjórnendur að leiðum til að minnka þann kostnað. Með því að vanda til móttöku og þjálfunar nýrra starfsmanna og huga að fyrirtækjamenningu, tryggð og þróun starfsmanna er hægt að lækka kostnað vegna starfsmannaveltu (Cascio, 2003).

## 4 Þjálfun og fræðsla starfsmanna

Fyrirtæki sem stefna markvisst að því að bæta hæfni starfsmanna eiga meiri möguleika á að ná samkeppnisforskoti (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns, 2002; Mankin, 2009; Noe, 2005). Réttur mannauður er lykilatriði fyrir fyrirtæki sem ætla að ná samkeppnisforskoti. Það þarf að hlúa að og þróa mannauðinn með endurteknum lærdómi, fræðslu og þjálfun því eldri menntun og þjálfun getur úrelst hratt í nútímasamfélagi (Blanchard og Thacker, 2004; Drucker, 2001; Meister, 1998). Markmið með þjálfun og fræðslu er að starfsfólk nái tókum á þekkingu, færni og viðhorfi. Þjálfun er hluti af frammistöðukerfi fyrirtækisins og stöðugum umbótum (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns 2002; Noe, 2005). Þjálfun og fræðsla á sér stað þegar fyrirtæki auðvelda starfsmönnum vinnutengda hæfni svo sem þekkingu, færni og viðhorf með skipulögðum hætti. Þannig verður frammistaða starfsmanna og fyrirtækisins betri (Cascio, 2003; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Bætt frammistaða þýðir að það er mælanlegur árangur í breyttri þekkingu, færni og hegðun (Cascio, 2003). Starfsmaður sem leggur metnað í að fræðast og þróa með sér nýja þekkingu nýtur betri félagslegri stöðu og fær aukið sjálfsálit (Drucker, 1989).

Þjálfun og fræðsla skapar tækifæri fyrir lærdóm en þættir eins og tegund þjálfunar, lærdómsaðferð, hvatning og fyrirtækjamening geta haft áhrif á hvort lærdómur eigi sér stað (Blanchard og Thacker, 2004). Lærdómur þýðir öflun þekkingar og breytingu á skilning eða hugsun starfsmanns sem hefur áhrif á hegðun hans (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Noe (2005) segir lærdóm eiga sér stað þegar þátttakandi í þjálfun og fræðslu aflar sér þekkingar sem hann nýtir í að taka ákvarðanir og vinna verkefni fyrir fyrirtækið.

Lærdómskenningar skiptast í sálfræðilegar lærdómskenningar og félagslegar lærdómskenningar. Sálfræðilegar lærdómskenningar leggja áherslu á vitþroska fólks og skiptast í vitþroskakeningar, atferliskeningar og tilraunalærdómskenningar. Þekkingar er aflað með lestri, hlustun og skriftum. Félagslegar lærdómskenningar segja að lærdómur verði til með félagslegum samskiptum og að vitþroski sé til staðar á vinnustaðnum og dreifist á meðal starfsmanna (Mankin, 2009). Hugsmíðishyggja er lærdómskenning sem gengur út á að byggja ofan á fyrri þekkingu og að námsumhverfi nemandans og hann sjálfur hafi mikil áhrif á þá uppbyggingu. Það sé hlutverk leiðbeinandans að aðstoða nemandann við að byggja ofan á þekkingu í stað þess að

miðla sífellt þekkingu til hans. Þá eigi nemendur með ólíkan bakgrunn og þekkingu að vinna saman og ná sameiginlegum skilningi (Duffy og Cunningham, 1996).

Lærdómur getur skilað þekkingu, færni eða viðhorfi. Þekking er upplýsingar sem skila sér úr lærdómi og starfsmaður geymir í minni. Færni er skilgreind sem geta sem verður til í kjölfar þekkingar, þjálfunar og fræðslu sem er nauðsynleg til að framkvæma verkefni. Viðhorf endurspeglar skoðun og hugmyndir starfsmanns sem hvetja til hegðunar. (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Taormina (1997) skilgreinir þjálfun sem ferli eða aðferð þar sem hvers konar hagnýtri færni eða getu er aflað sem er nauðsynleg til að geta sinnt ákveðnu starfi. Blanchard og Thacker (2004) segja þjálfun vera ferli þar sem starfsmönnum er veitt tækifæri til að bæta við þekkingu, færni eða viðhorf fyrir núverandi starf eða framtíðarstarf. Þessu er Mankin (2009) sammála en hann bætir við að þjálfun leiði til breyttrar hegðunar sem bætir frammistöðu. Þróun mannauðs byggir á þörfum fyrirtækisins og þörfum starfsmannsins. Í þróun mannauðs koma oft saman þjálfun og menntun en þá snýr þjálfun að starfinu en menntun að einstaklingnum (Mankin, 2009). Yfirfærsla lærdóms þýðir að þátttakandi í þjálfun og fræðslu yfirfæri þá þekkingu eða færni sem hann aflar yfir í daglegt starf (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005).

Það sem einkennir fyrirtæki með framúrskarandi þjálfun og fræðslu er að þjálfun og fræðsla er samþætt viðskiptastefnunni, er hluti af fyrirtækjameningunni og tengd við markmið fyrirtækisins. Stjórnendur fyrirtækisins eru áhugasamir um þjálfun og fræðslu og sjá af henni ávinning. Ákveðnir ferlar eru innan fyrirtækisins um fræðslu, endurmenntun og þjálfun starfsmanna (Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003; Kearns, 2002,2010; Noe, 2005). Fyrirtækið leggur næga fjármuni í þjálfun, fyrsta flokks aðstæður og aðföng eru til staðar til að fá sem besta þjálfun fyrir starfsmenn (Cascio, 2003) og árangur þjálfunar er metinn (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns, 2002,2010; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005).

Áhugaleysi stjórnenda um fræðslu og þjálfun hefur oft verið vandamál þó svo að von sé að slíkt fari að heyra til fortíðar. Sumir stjórnendur líta á fræðslu sem kostnað en ekki sem fjárfestingu og þeir gera sér ekki grein fyrir hverju rétt fræðsla getur skilað (Cascio, 2003; Kearns, 2002; Wexley og Latham, 2002). Það þarf að gera stjórnendum ljóst að þjálfun auðveldar starfsmönnum að vinna starf sitt betur sem skilar sér tilbaka til fyrirtækisins (Kearns 2005; Noe, 2005). Þegar stjórnendur styðja



Þjálfun og fræðslu starfsmanna sinna eru meiri líkur á yfirfærslu lærdóms yfir í starfið. Stjórnendur geta sýnt stuðning með því að skilja tilgang þjálfunar, gefa starfsmönnum leyfi frá störfum til að sækja þjálfun, hrósa starfsmönnum fyrir að sækja þjálfun og fræðslu og veita endurgjöf á störf starfsmannsins sem tengjast þjálfun sem hann hefur fengið. Veitt starfsmönnum vinnuumhverfi sem styður þjálfun sem þeir hafa fengið og hvatt þá til að nýta það sem þeir læra í þjálfun í starfi (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008).

Þjálfunarþörf starfsmanns er mismunandi eftir stöðu hans hjá fyrirtækinu og hvar hann er staddur á starfsferli sínum. Fyrst ber að nefna nýja starfsmenn sem þurfa viðeigandi þjálfun og fræðslu til að geta sinnt því starfi sem þeir hafa nýlega verið ráðnir í. Þá eru starfsmenn sem þurfa þjálfun og fræðslu í nýrri tækni eða öðrum nýjungum sem fyrirtækið ákveður að innleiða. Einnig eru starfsmenn sem hafa unnið nokkurn tíma hjá fyrirtækinu og flokkast ekki sem nýir og þurfa endurþjálfun í einhverju sem viðkemur starfi þeirra. Að lokum eru starfsmenn sem vilja þróast lengra innan fyrirtækisins, komast upp metorðastigann, þá þurfa þeir sífellda þjálfun og fræðslu til að þróast í starfi og ná markmiðum sínum (Taormina, 1997). Í sumum atvinnugreinum er þjálfun starfsmanna nauðsynleg út af reglugerðum, lögum eða stöðlum (Kearns, 2004).

Þegar mannauðsstefna, áætlanir, framkvæmd og lærdómur eru hluti af stefnumótun er stefnumiðuð þróun mannauðs í fyrirtækinu (Mankin, 2009). Noe (2005) setur fram stefnumiðaða þjálfun og fræðslu í fjórum skrefum.

- Skref 1: Móta viðskiptastefnu fyrirtækisins með stefnumótunarferli.
- Skref 2: Þarfagreining til að ákveða hvort og hvaða þörf er til staðar fyrir þjálfun og fræðslu starfsmanna. Þörf fyrir þjálfun og fræðslu getur verið mjög breytileg eftir fyrirtækinu sjálfu, atvinnugreininni sem fyrirtækið starfar í, markmiðum þess og núverandi hæfni starfsmanna.
- Skref 3: Ákveða hvaða þjálfunaraðferðir eigi að nota við þjálfun og fræðslu starfsmanna.
- Skref 4: Mat á árangri þjálfunar og fræðslu.

Kearns (2004) er sammála fjórum skrefum Noe en Kearns vill meina að til að þjálfun og fræðsla sé stefnumiðuð þurfi fræðsluráðgjafi fyrirtækisins að vera

viðskiptafélagi innan fyrirtækisins og þekkja og skilja rekstur þess jafnvel og stjórnendur fyrirtækisins (Kearns, 2004). Kearns lýsti hugmyndum sínum um stefnumiðaða þróun mannauðs í líkani sem kallast þroskastig þjálfunar og fræðslu. Líkanið skiptist í sex stig og aðstoðar fyrirtæki við að staðsetja sig varðandi viðhorf sitt til þjálfunar og fræðslu og hvort fyrirtækið sé að fá eins mikið virði út úr þjálfun og fræðslu og möguleiki er. Þegar fyrirtæki færast yfir á hærra stig kemst fyrirtækið nær stefnumiðaðri fræðslu og þjálfun. Ef fyrirtækið kemst á stig fjögur telst það með stefnumiðaða þjálfun og fræðslu (Kearns, 2004).

| Fræðslufulltrúi                       | Faglegur fræðslufulltrúi   | Áhrifaríkur fræðslustjóri                    | Fræðslustjóri þátttakandi í rekstri                                    | Breytingaferli  | Lærdómsfyrirtæki              |
|---------------------------------------|--|--|--|---|-------------------------------|
| Stig 1                                | Stig 2   | Stig 3                                       | Stig 4   | Stig 5  | Stig 6                        |
| Engin þarfagreining                   | Ekki markviss þarfagreining  | Þjálfunarferli markvissara                   | Stjórnendur skilja hvaða árangri þjálfun skilar                        | Fræðsla og starfsþróun stöðugt lærdómsferli             | Lærdómsfyrirtæki              |
| Einungis viðbrögð þáttakanda metin    | Faglegri nálgun á þjálfun  | Markvissara mat á árangri                    | Fjölbreyttar þjálfunaraðferðir   | Starfsmenn hafa áhrif á stefnu og ferli                 | Erfitt að komast á þetta stig |
| Ekki litið á þjálfun sem fjárfestingu | Lítill tengsl á milli þjálfunar starfsmanna og markmið fyrirtækisins | Þjálfun tengist markmiðum fyrirtækisins      | Markvisst mat á árangri þjálfunar í tengslum við markmið fyrirtækisins | Einnar lykkju lærdómur orðinn að tveggja lykkju lærdómi |                               |
| Lögbundin þjálfun                     |  | Þarfagreining framkvæmd                      | Stefnumiðuð þarfagreining  | Nánari samvinna á milli stjórnenda og fræðslustjóra     |                               |
|                                       |  | Samvinna á milli fræðslustjóra og stjórnenda |  |   |                               |

Stefnumiðuð fræðsla á sér stað þegar fyrirtækið kemst á stig 4

"Reactive" fræðsla

Framsækin fræðsla

Mynd 6 Þroskastig þjálfunar og fræðslu (Kearns, 2005)

Fyrirtæki á stigi eitt eru með stjórnendur sem hafa lítinn sem engan áhuga á þjálfun og fræðslu starfsmanna. Þjálfunarþörf starfsmanna er ekki metin heldur er aðeins séð til þess að starfsmenn fái nauðsynlega þjálfun sem lög og reglugerðir segja til um. Reynt er að komast hjá því að nota fjármagn í þjálfun og fræðslu og litið er á þjálfun sem kostnað en ekki sem fjárfestingu. Á stigi tvö er verið að bregðast við skynjaðri þjálfunarþörf án þess að þarfagreining fari fram. Þjálfun og fræðsla er faglegri en hinsvegar ekki nægilega tengd markmiðum fyrirtækisins. Utanaðkomandi aðili er oft fenginn til að sjá um þjálfun og fræðslu og setja markmið með henni. Á stigi þrjú er fyrirtækið farið að framkvæma þarfagreiningu fyrir þjálfun og fræðslu.

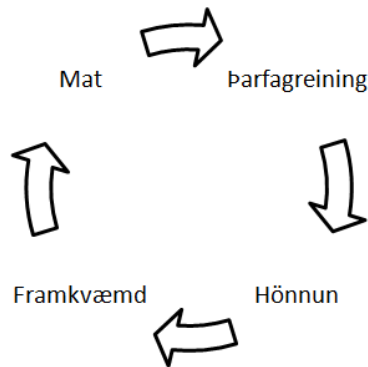
Meiri samvinna er á milli stjórnenda og þess sem sér um þjálfun og það er meiri skilningur innan fyrirtækisins á mikilvægi þarfagreiningar og hverju þjálfun og fræðsla getur skilað fyrirtækinu. Þó eru ennþá einhverjir stjórnendur sem eru ekki sannfærðir um að þjálfun og fræðsla skili miklum ávinningi. Það eru miklar breytingar á milli stiga þrjú og fjögur og það getur reynst fyrirtækjum þrautinni þyngra að komast á stig fjögur. Á stigi fjögur hefur fyrirtækið tekið í gagnið matskerfi til að meta árangur fræðslu og þjálfunar. Sá sem skipuleggur þjálfun og fræðslu verður fræðsluráðgjafi og stjórnendur venjast því að vinna með honum. Stjórnendur eru ánægðir með samvinnu við fræðsluráðgjafa og gera sér grein fyrir hvaða lausnir skila fyrirtækinu árangri (Kearns, 2005). Kearns (2004) segir fræðsluráðgjafa mikilvæga innan fyrirtækja og leggur áherslu á að stjórnendur líti á hann sem viðskiptafélaga. Markmið fræðsluráðgjafa er að skapa virði fyrir fyrirtækið en til þess þarf hann að hafa sérþekkingu á þjálfun og fræðslu og hafa færni í að nýta þá þekkingu til að skapa virði fyrir fyrirtækið. Til að skapa virði þurfa fræðsluráðgjafar að skapa umhverfi þar sem lærdómur er hluti af menningunni og koma starfsmönnum í skilning um hvaða árangri þjálfun og fræðsla getur skilað fyrirtækinu. Á stigi fimm er þjálfun og fræðsla orðin stöðug innan fyrirtækisins og fyrirtækið hefur færst úr einnar lykkju lærdómi yfir í tveggja lykkju lærdóm. Það þýðir að þegar mistök verða þá leitar fyrirtækið að ástæðu mistakanna til að leiðrétta þau og forðast þau í framtíðinni. Á stigi sex sem er lokastigið er fyrirtækið orðið lærdómsfyrirtæki og lærdómurinn skapar mikið virði fyrir fyrirtækið (Kearns, 2005).

Samkvæmt íslensku Cranet rannsókninni árið 2009 voru 36% íslenskra fyrirtækja með formlegt þjálfunarferli sem nær til 76-100% nýrra starfsmanna. 17% fyrirtækja hafa ekkert formlegt þjálfunarferli. Árið 2006 voru 27% fyrirtækja með formlegt þjálfunarferli sem náði til 76-100% nýrra starfsmanna og 21% fyrirtækja var ekki með neitt formlegt þjálfunarferli. Verslunar- og þjónustufyrirtæki eru líklegust til að veita nýjum starfsmönnum sínum formlega þjálfun en 91% verslunar- og þjónustufyrirtækja er með formlega þjálfun fyrir einhvern hluta starfsmanna. Árið 2006 voru hinsvegar 95% fyrirtækja með formlega þjálfun fyrir einhverja starfsmenn. Auk þess fjölgaði einkafyrirtækjum sem hafa ekkert formlegt þjálfunarferli á milli 2006 og 2009 en opinberum fyrirtækjum fækkaði sem hafa enga formlega þjálfun fyrir starfsmenn. Höfundar rannsóknarskýrslunnar segja ástæðu þess geta verið að ráðningar hafi verið það örar á góðærisárunum 2006 og 2007 að ekki hafi tekist að

þjálfar starfsmenn áður en þeir hættu (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2006).

## 5 Kerfisbundinn þjálfunarhringur Mankin

Kerfisbundinn þjálfunarhringur (e. systematic training cycle) er ferli sem hefur verið notað til að hanna formlegt þjálfunarferli. Hringurinn skipist í fjögur skref sem eru þarfagreining þjálfunar og fræðslu, hönnun þjálfunar og fræðslu, framkvæmd þjálfunar og fræðslu og mat á árangri þjálfunar og fræðslu (Mankin, 2009).



Mynd 7 Kerfisbundin þjálfunarhringur Mankin (Mankin, 2009).

ADDIE líkanið er einnig kerfisbundinn þjálfunarhringur til að hanna fræðslu og þjálfun. Líkanið skiptist í fimm skref sem eru þarfagreining, hönnun fræðslu og þjálfunar, þróun, framkvæmd og mat. Ekki er nóg að framkvæma mat á ferlinu í lok þess heldur þarf að meta hvert skref fyrir sig (Allen, 2006).

### 5.1 Þarfagreining

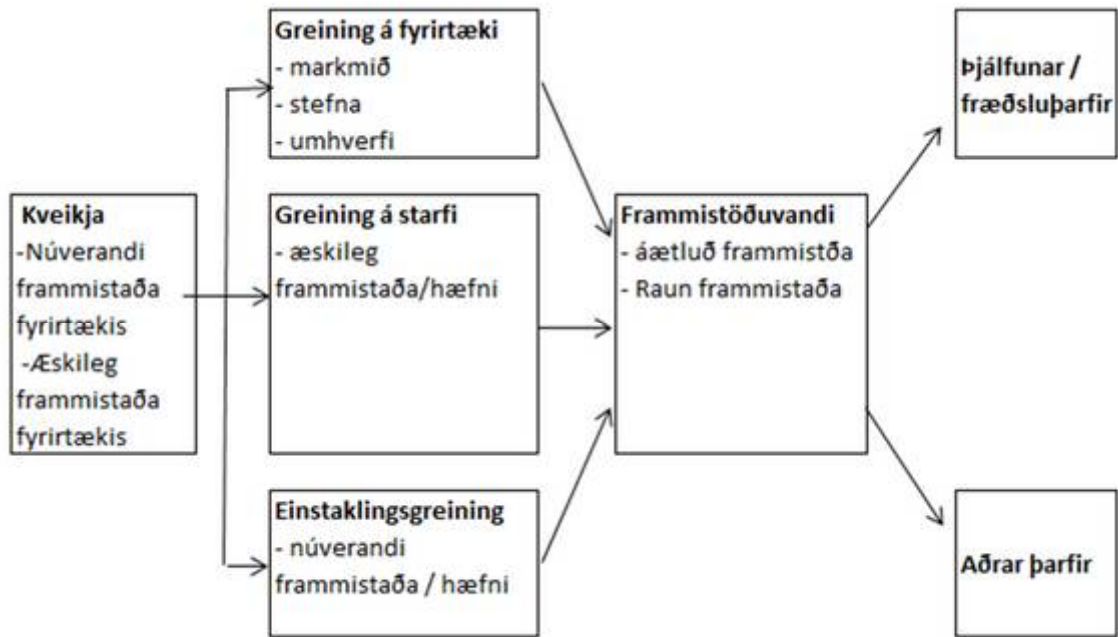
Mankin (2009) segir að þarfagreining sé kerfisbundið ferli þar sem upplýsingum er safnað um þarfir fyrirtækisins fyrir þróun mannauðs, þær metnar og skipulagðar í starfsþróunaráætlun. Blanchard og Thacker (2004) segja að með þarfagreiningu sé hægt að finna ástæður frammistöðugaps innan fyrirtækisins. Wexley og Lathan (2002) segja þarfagreiningu kerfisbundna aðferð til að ákvarða hvar þörf er fyrir fræðslu og þjálfun í fyrirtækinu, hvað starfsmenn þurfi að tileinka sér til að geta unnið starf á árangursríkan hátt og að lokum hvaða starfsmenn þurfi þjálfun og fræðslu og hvaða þjálfun og fræðslu er þörf fyrir.

Yfirmenn bera mesta ábyrgð á þarfagreiningu en starfsmenn bera einnig ábyrgð á því að greina eigin þörf á fræðslu eða þjálfun og koma þeim upplýsingum til yfirmanna. Starfsmaður sem tekur þátt í þarfagreiningu er líklegri til að sinna þjálfun og fræðslumálum af meiri alvöru (Mankin, 2009; Rosset, 1999). Líklegt er að starfsmaður sýni þjálfun og fræðslu meiri áhuga ef þjálfunin er sniðin að hans þörfum

(Blanchard og Thacker, 2004; Rosset, 1999). Góð þarfagreining ætti að koma í veg fyrir að fjármagn sé sett í þjálfun og fræðslu sem skilar ekki árangri fyrir fyrirtækið (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005).

Þarfagreining getur verið fyrirbyggjandi eða að brugðist er við núverandi aðstæðum. Fyrirbyggjandi þarfagreining kannar þörf fyrir þjálfun starfsmanna á til dæmis nýju tölvukerfi áður en það er tekið í notkun (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Þarfagreining á núverandi aðstæðum gefur upplýsingar um ástæðu frammistöðugaps. Frammistöðugap myndast þegar núverandi frammistaða er ekki á við væntanlega frammistöðu. Til dæmis ef markmið nást ekki eða ferlar eru rangt unnir. Einnig geta niðurstöður árangursmælinga, þjónustukannana eða viðhorfsmælinga gefið til kynna frammistöðugap (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Rosset, 1999; Wexley og Latham, 2002). Í sumum tilfellum er ástæða frammistöðugaps ekki skortur á þjálfun og fræðslu starfsmanns heldur getur það myndast til dæmis vegna áhugaleysis starfsmanns, lélegra kjara starfsmanns eða lélegra vinnuaðstæðna (Wexley og Latham, 2002). Rosset (1999) bendir á fjórar ástæður fyrir frammistöðugapi. Þær eru skortur á þjálfun og fræðslu, skortur á innri hvatningu, skortur á stuðningi í umhverfinu og skortur á ytri hvatningu.

Blanchard og Thacker (2004) settu fram líkan um þarfagreiningu sem má sjá á mynd 8.



Mynd 8 Líkan þarfagreiningar (Blanchard og Thacker, 2004).

Fyrsta skrefið í líkaninu er kveikja að því að þörf sé fyrir þarfagreiningu en kveikjan getur verið frammistöðugap. Kveikjan getur líka verið að sá sem ber ábyrgð á þjálfun og fræðslu telur að frammistöðuvandi muni skapast ef starfsmenn verði ekki settir í viðeigandi þjálfun eða fræðslu. Það á til dæmis við um nýja starfsmenn (Blanchard og Thacker, 2004).

Skref tvö í líkani Blanchard og Thacker er að greina hvar frammistöðugapið er að finna í fyrirtækinu og til þess er gerð greining á fyrirtækinu, greining á starfi og einstaklingsgreining (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Með greiningu á fyrirtækinu er fyrirtækið skoðað í heild sinni, bæði innra og ytra umhverfi, stefna þess og markmið. Það þarf að kanna hvaða fjármagn og tíma fyrirtækið hefur til að framkvæma þjálfun og fræðslu. Greint er hvort innra umhverfið sé fylgjandi stefnu og markmiðum fyrirtækisins (Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003; Mankin, 2009; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Fyrirtækjamenning getur haft ýmis áhrif á viðhorf starfsmanna til þjálfunar og fræðslu. Ákveðin fyrirtækjamenning getur haft neikvæð áhrif á vilja starfsmanna til að breyta hegðun og viðhorfum (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Wexley og Latham, 2002). Greining á starfi er ferli þar sem upplýsingum er safnað um starf m.a. með starfs- og hæfnilýsingum (Mankin, 2009). Í ferlinu er skilgreint hvaða verkefni skal vinna í ákveðnu starfi og hvaða þekking, færni og viðhorf þurfi að vera til staðar

hjá starfsmanni til að geta unnið starfið (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Noe (2005) segir að fyrirtæki skuli ekki framkvæma greiningu á starfi nema vera fullvisst um að ætla sér að framkvæma þjálfun og fræðslu þar sem greiningin getur tekið langan tíma. Með einstaklingsgreiningu er greint hvort starfsmaður hafi viðeigandi þekkingu, færni og viðhorf til að vinna ákveðið starf (Mankin, 2009) og hvort starfsmaður hafi þörf fyrir þjálfun. Ástæðan getur verið að frammistaða starfsmanns sé undir væntingum, starfsmaður sé að skipta um starf eða innleiðing nýrrar tækni sem starfsmaður þarf að læra á (Noe, 2005). Helstu greiningaraðferðir eru vettvangsathuganir, spurningakannanir, viðtöl, rýnihópar og fyrirliggjandi gögn (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Rossett, 1999; Wexley og Latham, 2002).

Niðurstöður greiningarvinnu útskýra hvar frammistöðugap er til staðar og hver ástæða þess er. Þá þarf að ákveða hvort þörf sé fyrir þjálfun eða ekki (Blanchard og Thacker, 2004). Ef það er talið að ástæða frammistöðugaps sé til dæmis galli í umbunarkerfi eða léleg endurgjöf mun þjálfun ekki laga vandamálið. Í slíkum tilfellum er ekki skortur á þekkingu, færni eða viðhorfi hjá starfsmanni. Þá geta verið tilfelli þar sem frammistöðugap myndast vegna skorts á þekkingu, færni eða viðhorfi en ekki er talið að þjálfun starfsmannsins muni loka því frammistöðugapi. Leiðbeiningar geta aðstoðað starfsmanninn við að vinna starf sitt sérstaklega ef verkefni felast í því að muna mörg smáatriði og þannig bæta frammistöðu. Þá getur verið þörf til að breyta sjálfu starfinu og ef starfið krefst þekkingar, færni eða viðhorfs á mörgum sviðum getur verið gott ráð að breyta starfinu þannig að fleiri starfsmenn sinni því sem eru með ólíka þekkingu, færni eða viðhorf og þannig skili ólíkir starfsmenn starfinu betur en einn starfsmaður. Ef þjálfun og fræðsla er lausnin til að bæta frammistöðu er næsta skref að hanna viðeigandi þjálfun og fræðslu (Blanchard og Thacker, 2004; Rossett, 1999).

## **5.2 Hönnun þjálfunar og fræðslu**

Hönnun þjálfunar og fræðslu er stig tvö í kerfisbundnum þjálfunarhring. Hönnun þjálfunar og fræðslu felst í að ákveða markmið, þjálfunaraðferð, tímasetningu þjálfunar, matsaðferðir, þátttakendur, staðsetningu og leiðbeinendur. Áður en byrjað er að hanna þjálfun og fræðslu þarf að huga að tíma, aðstæðum og fjármagni sem er í boði fyrir þjálfun og fræðslu (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Huga þarf að því að leiðbeinendur sem sjá um þjálfun og fræðslu hafi rétta þekkingu og færni til



að vera skilvirkir leiðbeinendur. Ef þeir eru utanaðkomandi þá þarf að kynna þá fyrir fyrirtækinu og því sem það stendur fyrir (Mankin, 2009; Wexley og Latham, 2002). Í ADDIE líkaninu á sér stað þróun á eftir hönnunarstiginu en á því stigi er metið hvort þjálfunin sem hefur verið hönnuð sé nógu góð og hvort þjálfunin muni skila árangri fyrir þátttakendur (Peterson, 2003).

### 5.2.1 Markmið

Hönnun þjálfunar og fræðslu hefst á því að setja markmið með þjálfuninni (Mankin, 2009). Drucker (2001) segir að markmið séu loforð um það sem vonast er til að gerist í framtíðinni og markmið eigi að vísa leiðina að árangri. Skýr markmið auðveldi hönnun þjálfunar og fræðslu þannig að hún uppfylli þarfir starfsmanna og fyrirtækisins. Með því að ákveða markmið með þjálfuninni er verið að taka ákvörðun um hvaða þekking, færni og viðhorf eigi að verða til með fræðslunni (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Markmið hjálpa þátttakendum að vita hverjar væntingar til þeirra eru, þeir einbeita sér betur að því sem þeir eiga að læra og þannig aukast líkur á að árangur náist (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005). Leiðbeinendur í þjálfun og fræðslu geta nýtt markmið til að afmarka kennsluna að aðalatriðum hennar og þannig skilað betri árangri (Blanchard og Thacker, 2004).

Þjálfunarmarkmið eru öll markmið sem eru sett fyrir þjálfun og fræðslu. Blanchard og Thacker (2004) flokka þjálfunarmarkmið í fjórar tegundir markmiða. Það eru markmið um viðbrögð þátttakanda sem segja til um hvert viðhorf þátttakenda eigi að vera til þjálfunar og fræðslu sem þeir taka þátt í. Lærdómsmarkmið lýsa þekkingu, færni og viðhorfi sem þátttakendur eiga að hafa í lok þjálfunar og fræðslu. Markmið með yfirfærslu þjálfunar og fræðslu lýsa breytingum sem eiga að verða á hegðun þátttakenda eftir þjálfun og fræðslu. Markmið um árangur fyrirtækis lýsa þeim árangri sem fyrirtækið getur átt von á í lok þjálfunar og fræðslu (Blanchard og Thacker, 2004). Að mati Mankin eiga þjálfunarmarkmið að vera hæfilega mörg en of mörg markmið geti orðið til þess að þátttakendur nái ekki tilganginum með fræðslunni. Hæfilegt er að hvert markmið sé ein setning að lengd (Mankin, 2009).

Þegar þjálfun og fræðsla er hönnuð skal fyrst ákveða meginmarkmið (e. aims) með þjálfuninni. Meginmarkmiði er hægt að lýsa í einni setningu. Námsmarkmið (e. objectives) eru ákveðin út frá meginmarkmiðinu og lýsa því sem þátttakandinn á að geta að lokinni þjálfun (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005). Að

mati sumra fræðimanna þarf gott námsmarkmið að uppfylla þrjú skilyrði: Það þarf að vera skýr fullyrðing um hvað þátttakandinn á að kunna að lokinni fræðslu, markmiðið þarf að segja við hvaða aðstæður kunnáttan á að vera til staðar og það þarf að innihalda mælikvarða eða staðal (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005). Dæmi um gott markmið er: *Í lok fræðslu á þátttakandi að geta skrifað 120 orð á mínútu í Microsoft Word án þess að gera villu* (Mankin, 2009).

### **5.2.2 Þjálfunaraðferðir**

Þegar þjálfunarmarkmið hafa verið ákveðin er næsta skref að ákveða þjálfunaraðferð (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Það þarf að ákveða þjálfunaraðferðir út frá markmiðum og aðstæðum. Það getur verið gott að athuga hvort nýjar þjálfunaraðferðir séu í boði og hvort þær henti fyrirtækinu (Noe, 2005).

#### **5.2.2.1 Formleg og óformleg þjálfun**

Þjálfunaraðferðir geta bæði verið formlegar og óformlegar (Mankin, 2009; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002).

Formleg þjálfun er fyrirfram ákveðin, tímasett og skipulögð af vinnuveitanda til að auka vinnufærni starfsmanns (Taormina, 1997; Van Dam, 2012). Van Dam (2012) segir að formleg þjálfun sé í litlu en þó mikilvægu hlutverki innan fyrirtækisins. Með formlegri þjálfun sé þess gætt að starfsmenn fái tíma til að læra og þá séu einnig sumir starfsmenn sem kjósa formlega þjálfun. Samkvæmt skýrslu ASTD State of the Industry frá árinu 2011 þá ver hver starfsmaður að meðaltali 32 klst. á ári í formlega þjálfun (Van Dam, 2012).

Óformleg þjálfun eru óskipulagðar aðferðir þar sem starfsmaður aflar eða bætir þekkingu, færni eða viðhorf á vinnustað. Þetta á við þegar starfsmaður fylgist með eða biður um leiðsögn hjá reyndari starfsmanni eða lærir af mistökum (Mankin, 2009; Taormina, 1997). Van Dam (2012) segir óformlega þjálfun eiga sér stað eftir þörfum starfsmannsins og af sjálfsdáðum í gegnum samskipti við samstarfsmenn, lausnir á vandamálum og þekkingaröflun. Mankin (2009) bendir á að með óformlegum lærdómi þurfi stjórnendur að breyta hugsunarhætti sínum úr því að stjórna yfir í það að ala það upp í starfsmönnum að grípa tækifæri til að læra á vinnustaðnum. Mankin (2009) útskýrði ólíkar aðferðir lærdóms á vinnustað sem má sjá á mynd 9.

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| Á starfsstöð       | <b>Sambættur lærdómur.</b><br>T.d. Starfsfóstrakerfi.<br>Sambætting þó ekki tryggð                | <b>Lærdómur sem hefur tilgang og er meðvitaður.</b> Sá sem lærir er meðvitaður um tækifæri til lærdóms. <b>Tilviljunarkenndur lærdómur.</b> Lærdómur er óskipulagður og án ásetnings. |
| Utan starfsstöðvar | <b>Lærdómur ekki sambættur.</b> Treyst á yfirfærslu lærdóms sem er breytilegur og ekki samræmdur. | <b>Lærdómur án ásetning.</b> Svipað tilviljunarkenndum lærdóm en kveikjan er vegna aðgerða mannauðspróunar frekar en vegna vinnunar sjálfar.  |
|                    | Formlegur lærdómur  | Óformlegur lærdómur   |

Mynd 9 Ólíkar aðferðir lærdóms á vinnustað (Mankin, 2009).

Mankin (2009) segir þjálfun á vinnustað vera að færast enn frekar í átt að óformlegum lærdómi. Samkvæmt skýrslu American Society for Training and Development (ASTD) frá árinu 2011 þá er óformleg þjálfun 70 – 90% af þeim lærdómi sem á sér stað innan fyrirtækja (Van Dam, 2012). Í íslensku Cranet rannsókninni frá árinu 2009 kemur fram að 24% starfsmanna titlaðir sem sérfræðingar vorðu tveimur dögum eða minna í þjálfun, 53% sérfræðinga vorðu þremur til sex dögum og 24% sérfræðinga vorðu fleiri en sex dögum í þjálfun. Ef skrifstofufólk er skoðað þá voru 55% þeirra sem vorðu tveimur dögum eða minna, 35% vorðu þremur til sex dögum og 10% vorðu meira en sex dögum í þjálfun. 45% fyrirtækja í rannsókninni héldu utan um þessar tölur (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

Félagslegur lærdómur (e. social learning) getur verið bæði formlegur og óformlegur og hann á sér stað þegar einstaklingur lærir af öðrum einstaklingi. Hugtakið félagslegur lærdómur er einnig notað í tengslum við samfélagsmiðla og Internetið þar sem vefsíður eru nýttar til að skiptast á þekkingu (Van Dam, 2012).

### 5.2.2.2 Þjálfun á starfsstöð

Þjálfun á starfsstöð (e. on the job training) er aðferð þar sem nýir eða reynslutilgir starfsmenn fylgjast með hegðun reynslumeiri samstarfsmanna eða yfirmanna í starfi og reyna að taka upp sömu hegðun (Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Wexley og Latham (2002) flokka þjálfun í starfi sem atferlisaðferð þar sem markmiðið er að bæta

vinnufærni starfsmanna. Þjálfun í starfi getur verið bæði formleg og óformleg og hentar mjög vel sem þjálfunaraðferð fyrir nýja starfsmenn. Aðferðin er hvorki dýr né tímafrek, hún fer fram á vinnustað nýja starfsmannsins og ekki þarf að fá sérstakan leiðbeinanda þar sem samstarfsmenn eða yfirmenn sjá um þjálfunina. Yfirfærsla lærdóms er auðveld með þjálfun í starfi þar sem þjálfunin og sjálft starfið eru eins. Ókostir við þjálfun á starfsstöð eru helst að starfsmenn sem sjá um þjálfunina hafa ef til vill ekki þekkingu á því hversu mikilvægir þættir sýnikennsla, æfingar og endurgjöf eru við þjálfun nýrra starfsmanna. Þá geta samstarfsmenn kennt nýjum starfsmanni ósiði eða röng vinnubrögð. Það getur verið villandi fyrir nýja starfsmanninn ef samstarfsmenn hans vinna sömu verkefni á ólíkan hátt. En með því að undirbúa þá sem sjá um þjálfunina á réttan hátt og veita þeim fræðslu í að þjálfa nýjan starfsmann er hægt að komast hjá þessum ókostum (Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002).

#### **5.2.2.2.1 Starfsfóstrun**

Starfsfóstrun (e. mentoring) á sér stað þegar reynslumeiri starfsmaður verður fyrirmynd fyrir nýjan eða reynsluminni starfsmann. Slík sambönd myndast oft óformlega milli tveggja aðila. Mörg fyrirtæki nýta starfsfóstrakerfi við aðlögun nýrra starfsmanna. Þá verður reynslumeiri starfsmaður formlega starfsfóstri nýja starfsmannsins að beiðni fyrirtækisins (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Þá er að eiga sér stað formlegur lærdómur á starfsstöð nýja starfsmannsins (Mankin, 2009). Armstrong (2009) segir að starfsfóstrun geti bæði verið óformlegur og formlegur lærdómur. Starfsfóstrasambönd geti staðið yfir frá nokkrum vikum upp í mörg ár (Emelo, 2011). Noe (1988) segir starfsfóstra eiga að veita skjólstaðingum sínum aðstoð við starfsframa og sálfræðilega þætti. Geiger-DuMond og Boyle (1995) segja hlutverk starfsfóstra vera að miðla upplýsingum, veita ráðgjöf, þjálfa, auka tengslanet skjólstaðingsins, vera meðmælandi og talsmaður skjólstaðingsins. Mikilvægt er að starfsfóstrar séu áhugasamir um hlutverkið, taki við því af fúsum og frjálsum vilja og fái fræðslu um starfsfóstrahlutverkið (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005).

Emelo (2011) útskýrir þrjú mismunandi starfsfóstrakerfi.

- Starfsfóstrasamband milli tveggja aðila þar sem annar aðilinn veitir hinum leiðsögn til dæmis varðandi starfið og starfsframa.

- Starfsfóstrakerfi fyrir hóp: Einn aðili veitir leiðsögn til hóps af fólki í einu og á sama tíma getur hópurinn veitt jafningjafræðslu sín á milli.
- Starfsfóstrakerfi í sérstökum aðstæðum (e. situational mentoring). Þetta starfsfóstrakerfi stendur yfir í stuttan tíma þar sem einn aðili veitir öðrum aðila leiðsögn í einhverju ákveðnu máli. Til dæmis við að leysa ákveðið vandamál eða til að auka þekkingu og færni.

Chao, Walz og Gardner (1992) rannsökuðu muninn á formlegum og óformlegum starfsfóstrasamböndum. Rannsóknin var megindleg og voru þátttakendur annars vegar útskrifaðir nemendur út háskóla í miðríkjum Bandaríkjanna og hinsvegar starfsmenn úr einkafyrirtæki. Þátttakendum var gefin útskýring á hugtakinu starfsfóstri og áttu þeir að greina hvort þeir hefðu haft formlegan eða óformlegan starfsfóstra eða hvorugt. Niðurstöður úr rannsókninni sýndu að nýir starfsmenn í óformlegum starfsfóstrasamböndum fengu örlítið meiri stuðning í starfi heldur en þeir starfsmenn sem voru í formlegu starfsfóstrasambandi. Rannsakendur töldu ástæðuna fyrir þessu vera þá að formleg og óformleg starfsfóstrasambönd eiga ólíkt upphaf. Þegar óformleg starfsfóstrasambönd myndast þá er líklegt að báðir aðilarnir í sambandinu eigi eitthvað sameiginlegt til dæmis markmið eða áhugamál en aðilar í formlegum starfsfóstrasamböndum eru settir saman af fyrirtækinu og eiga kannski lítið sem ekkert sameiginlegt. Upphaf starfsfóstrasambanda getur haft áhrif á hvernig þau þróast í framtíðinni. Niðurstöður sýndu engan mun á sálrænum stuðningi á milli formlegra og óformlegra starfsfóstra. Rannsakendur töldu ástæðuna vera að það væri auðveldara að veita sálrænan stuðning heldur en stuðning í starfi. Það fer eftir persónunni sjálfri hvort hún á auðvelt með að veita sálrænan stuðning en staða eða umhverfi starfsfóstrans getur haft áhrif á getu hans til að veita stuðning í starfi. Til dæmis getur einn starfsfóstri verið með mun stærra tengslanet en annar starfsfóstri og því á hann auðveldara með að koma skjólstaðingi sínum í tengsl við aðra. Í rannsókninni var einnig skoðaður munurinn á starfsmönnum sem hafa starfsfóstra og þeim sem hafa ekki, varðandi félagslega mótun innan fyrirtækisins, ánægju og laun. Í öllum þremur þáttunum skoruðu starfsmenn sem hafa starfsfóstra betur (Chao, Walz og Gardner, 1992).

Megindleg rannsókn var framkvæmd í tíu bönkum í Líbanon þar sem var kannað hvaða áhrif formleg og óformleg starfsfóstrasambönd hefðu á þekkingarstjórnun innan bankans. Ástæðan fyrir því að bankar í Líbanon voru valdir er sú að starfsfóstrar eru

mikið nýttir þar. Niðurstöður sýndu að meiri og betri þekkingu er deilt innan fyrirtækisins þegar fóstasambönd eru óformleg. Þekking fer vissulega á milli í formlegu starfsfóstrakerfi en hún er ekki eins vel nýtt og þegar starfsfóstasambönd eru óformleg (Karkoulian, Halawi og McCarthy, 2008). Þessar niðurstöður styðja niðurstöður úr rannsókn Noe (1988) þar sem kom fram að fyrirtæki ættu ekki að búast við sömu áhrifum af formlegu starfsfóstasambandi og óformlegu starfsfóstasambandi og formlegir starfsfóstrar gætu ekki veitt skjólstaðingi sínum sama ávinning og óformlegir starfsfóstrar. Þrátt fyrir það sýndu niðurstöður að starfsmenn í formlegu starfsfóstrakerfi upplifðu sig sem samþykktu inn í fyrirtækið og gátu rætt einstaklingsbundin og starfstengd vandamál við starfsfóstrann sinn.

Bandarísk rannsókn á starfsfóstrun var gerð í fyrirtæki á sviði heilbrigðismála. Þátttakendur voru samtals 500 starfsmenn sem voru valdir af handahófi og svöruðu þeir spurningalista sem var sendur á þá. Svarendur voru ekki þátttakendur í formlegum starfsfóstasamböndum af hálfu fyrirtækisins. Niðurstöður sýndu að starfsfóstrar voru með hærri laun, þeir áttu meiri möguleika á stöðuhækkun og þeir upplifðu starfsframa sinn á jákvæðari hátt heldur en starfsmenn sem voru ekki starfsfóstrar. Niðurstöður sýndu þó að starfsánægja er ekki meiri meðal starfsfóstra en starfsmanna sem eru ekki starfsfóstrar (Allen, Lentz og Day, 2006).

Í megindelegri ítalskri rannsókn voru 300 þátttakendur spurðir út í áhuga þeirra til að vera starfsfóstri. Þátttakendur voru starfsmenn í einkafyrirtækjum, opinberum fyrirtækjum og góðgerðar- og líknarfélögum. Niðurstöður sýndu að háttsettari starfsmenn voru líklegri til að vilja vera starfsfóstrar og einnig þátttakendur sem höfðu reynslu af því að vera starfsfóstri. Þá sýndu niðurstöður að karlmenn voru líklegri en konur til að vilja vera starfsfóstri (Ghislieri, Gatti og Quaglino 2009).

### **5.2.2.3 Þjálfun utan starfsstöðvar**

Þjálfun utan starfsstöðvar leyfir starfsmönnum að afla þekkingar og færni án þess að þurfa að sinna starfi sínu á sama tíma. Þjálfun fer þá til dæmis fram í kennslustofu í fyrirtækinu, fræðslusetri, fyrirlestrasölum eða skólum. Með því að hafa þjálfun utan starfsstöðvar er hægt að fá sérfræðinga eða lærða þjálfara til að sjá um þjálfunina. Ókostur við þjálfun utan starfsstöðvar getur verið að yfirfærsla lærdóms eigi sér ekki stað þar sem þátttakendur skilja ekki hvernig þeir eiga að nýta nýja þekkingu og færni

á sjálfum vinnustaðnum (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002).

Fyrirlestur er formleg þjálfunaraðferð sem á sér oftast stað utan starfsstöðvar. Fyrirlestur er gagnlegur til að kynna nýjar upplýsingar, lausnir eða ferla. Á fyrirlestri eiga leiðbeinandi og þátttakendur í samskiptum með töluðum orðum en samskiptin eru að mestu leyti í eina átt, frá leiðbeinanda til þátttakenda. Með fyrirlestri er hægt að koma miklu magni upplýsinga til þátttakenda á stuttum tíma og fyrir lítinn tilkostnað. Ókostir við fyrirlestur er oft lítil þátttaka þeirra sem hlusta á fyrirlesturinn og tengsl við starfsumhverfið geta verið lítil. Þessi atriði geta hindrað yfirfærslu lærdóms yfir í starf. Þá getur reynst erfitt fyrir leiðbeinanda að skynja hvort þátttakendur séu að meðtaka fyrirlesturinn. Mjög algengt er að nota myndbönd eða myndrænar upplýsingar í fyrirlesturum. Myndbönd reynast vel til að sýna dæmi um hvernig eigi að vinna ákveðin verkefni eða til að sýna raunverulega atburði sem geta gerst í starfi. Kostur við myndbönd er að hægt er að horfa á þau oft en einu sinni til að meðtaka betur upplýsingarnar úr þeim. Ókostur getur verið sá að áhorfendur setja sig í „kvikmyndahús stellingar“, þ.e. líta á upplýsingar meira sem afþreyingu en lærdóm (Noe, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008; Wexley og Latham, 2002).

#### **5.2.2.3.1 Farnám**

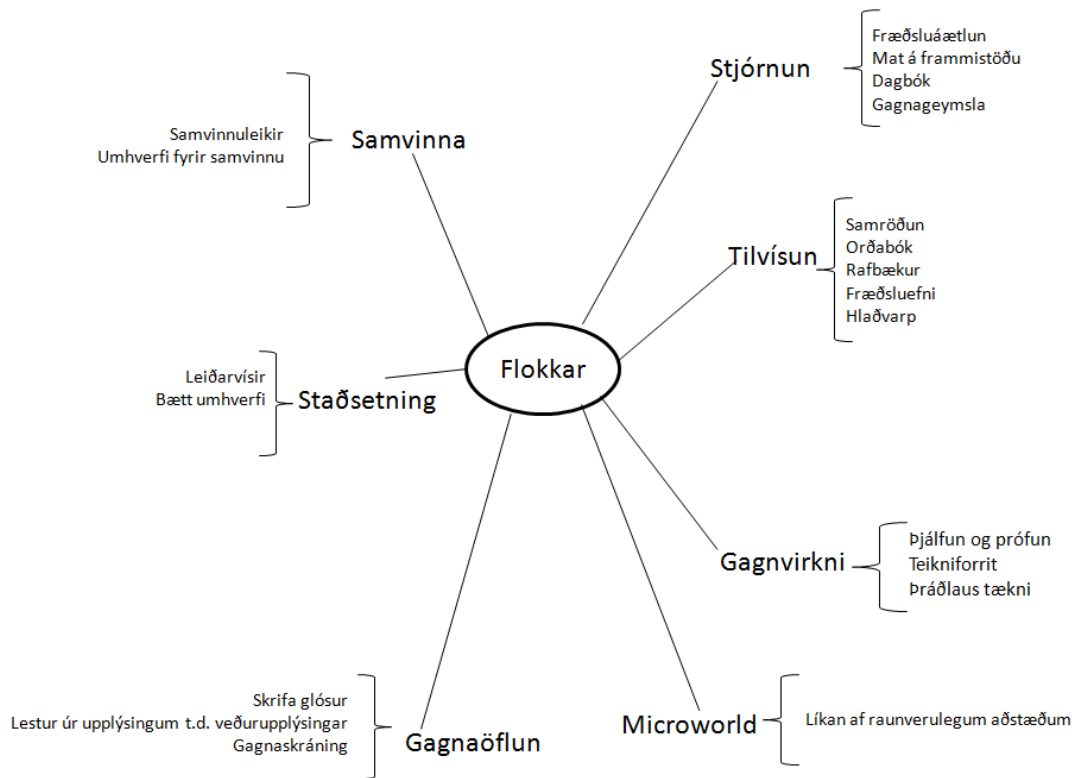
Farnám (e. mobile learning) er ný aðferð til að afla þekkingar, færni og viðhorfs í nútímasamfélagi. Farnám er nýtt hugtak og er ennþá í þróun en það á við þegar lærdómur er studdur af eða er komið til skila með lófátölvu, farsíma eða spjaldtölvu. Nokkur orð sem lýsa farnámi eru persónulegt, óformlegt, sjálfkrafa og tækifæri (Traxler, 2009). Þátttakendur geta nýtt tækin sín til að hlusta eða horfa á fyrirlestra, lesa gögn eða tengjast Internetinu (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008). Koole (2009) bendir á að með aðferðinni sé betri aðgangur fyrir notendur að upplýsingum sem skipta máli, hún auðveldar samskipti við fólk og minnkar magn vitþroska í lærdómi. Kostur við aðferðina er að notendur farsíma, spjaldtölva og lófátölva eru í flestum tilfellum með tækin á sér og því eru þau alltaf til staðar og hægt er að nota dauðan tíma til að læra, til dæmis þegar fólk ferðast með almenningssamgöngum eða í sumum tilfellum dauðan tíma í starfi (Clough, Jones, McAndrew og Scanlon, 2009; Pieri og Diamantini, 2009). Ókostur við aðferðina er að erfitt getur verið að fylgjast með hvort starfsmaðurinn sé að nýta sér hana og sé að sækja sér lærdóm (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008). Morgan Stanley spáir því að árið 2015 munu

fleiri notendur tengjast Internetinu í gegnum farsíma heldur en í gegnum borðtölvu (Ketter, 2010).

Aðgengi að upplýsingum hefur aukist mikið og er hættu á að upplýsingaflæði geti orðið of mikið. Þeir sem bera ábyrgð á fræðslu og þjálfun starfsmanna þurfa að auðvelda starfsmönnum aðgang að upplýsingum sem henta hverjum og einum. Til þess er hægt að nýta tækni sem samskiptamiðlar nota þar sem notandi fær auðveldara aðgengi að upplýsingum sem henta honum út frá þeim upplýsingum sem hann gefur upp um sig (Van Dam, 2012). Notkun samskiptamiðla hefur aukist mikið á 21. öldinni og netsíður eins og Facebook og Twitter njóta mikilla vinsælda. Fyrirtæki eru í auknum mæli farin að nýta þessa tækni við þjálfun og fræðslu. Einnig er bent á að yngsta kynslóðin á vinnumarkaðnum gerir þá kröfu að nútímatækni sé notuð við þjálfun og fræðslu á vinnustað (Ketter, 2010). Samskiptamiðlar veita góðan og fljótlegan aðgang að upplýsingum og getur lækkað samskiptakostnað fyrirtækisins. Notkun á samskiptamiðlum innan fyrirtækis getur minnkað tíma sem fer í upplýsingaöflun um 35% og tölvupóstsamskipti um 30%. Til að þessi árangur náist er mikilvægt að innleiðing breytinganna sé vel unnin. Við þjálfun á notkun á samskiptamiðlum er árangursríkast að starfsmenn sem hafa reynslu og kunnáttu þjálfu aðra starfsmenn (e. peer mentoring) (Chui o.fl., 2012). Varnadoe og Rabinowitz (2011) benda á að fyrirtæki geta búið til bloggsíður, „wiki“ síður eða spjallsvæði þar sem er hægt að setja inn upplýsingur sem aðeins ákveðnar deildir eða teymi hafa aðgang að. Þannig sé hægt að uppfæra nýjustu upplýsingar sem henta hverjum og einum hópi og komið í veg fyrir að starfsmenn þurfi að lesa sig í gegnum upplýsingar sem koma þeim ekki að gagni.

Patten, Sanchez og Tangney (2006) hönnuðu líkan sem flokkar almenna nýtingu á farsímum og lófátölvum (e. handheld devices). Líkanið skiptist í sjö flokka og höfundarnir vilja meina að þrír af þeim henti vel fyrir lærdóm í gegnum farsíma eða lófátölvu. Líkanið má sjá á mynd 10.





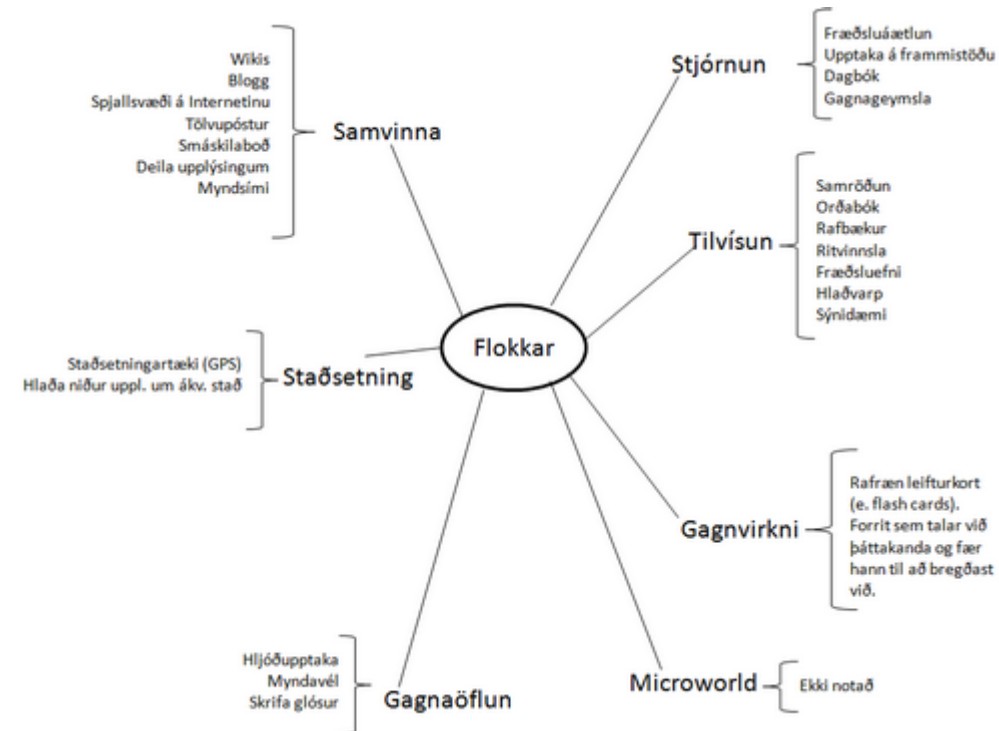
Mynd 10 Almenn nýting á farsínum og lófatölvum (Patten, Sanchez og Tangney, 2006).

Flokkarnir samvinna (e. collaborative), staðsetning (e. location aware) og gagnasöfnun (e. data collection) eru taldir henta best fyrir lærdóm sem styðst við hugsmíðahyggju (Patten, Sanchez, og Tangney, 2006). Hugsmíðahyggja leggur meðal annars áherslu á lærdóm í samvinnu, sem sé í samhengi við aðstæður og þar sem einstaklingurinn geti skapað sinn eigin lærdóm (Duffy og Cunningham, 1996).

Patten, Sanchez og Tangney (2006) komu með nokkrar hugmyndir að lærdómsaðferðum fyrir farsíma, meðal annars eina sem þeir kalla „TXT IT“. Aðferðin er þannig að þátttakendur sem hlusta á fyrirlestur geta sent spurningar á fyrirlesarann með nafnlausu smáskilaboði. Spurningin birtist þá efst á skjánum sem fyrirlestrinum er varpað á og ræður fyrirlesarinn því hvort hann svari spurningunni strax eða bíði með hana. Hugmyndin á bak við þetta er að þessi aðferð hjálpi feimnum þátttakendum að koma spurningum sínum á framfæri.

Clough, Jones, McAndrew og Scanlon (2009) gerðu megindlega rannsókn þar sem tilgangurinn var að kanna hvort notendur farsíma og lófatölvva (e. mobile devices) nýti tækin fyrir óformlegan lærdóm og ef svo er þá hvernig. Rannsóknin var framkvæmd með því að senda spurningalista á spjallborð á Internetinu þar sem áhugamenn um farsíma og lófatölvur eiga samskipti. Einnig var spurningalistinn

sendur á þrjú fyrirtæki þar sem starfsmenn sem nota farsíma eða lófátölvur voru beðnir um að taka þátt. Niðurstöður sýndu að þátttakendur nýttu tækin við lærdóm og þá bæði meðvitað og ómeðvitað. Til dæmis með því að skiptast á gögnum og með því að senda og svara spurningum á spjallsvæðum á Internetinu. Clough, Jones, McAndrew og Scanlon (2009) mátuðu niðurstöðurnar við líkan Patten, Sanchez og Tangney og þær má sjá á mynd 11.



Mynd 11 Niðurstöður Clough, Jones, McAndrew og Scanlon (2009)

Í kennaraháskóla í Sameinuðu arabísku furstadæmunum var rannsakað hvernig nemendur nýttu farsíma fyrir óformlegan lærdóm utan skólans. Kennari við skólann gerði rannsóknina í áfanga sem hann kenndi. Í áfanganum var lögð áhersla á að kynna nemendur fyrir notkun nýrrar tækni sem getur auðveldað og bætt kennslu. Gögnum var safnað með spurningalistum, viðtölum og dagbókum nemenda. Niðurstöður sýndu að nemendur nýttu farsíma við lærdóm með því að senda smáskilaboð eða hringja í samnemendur og skiptast á upplýsingum. Þrátt fyrir að 87% þátttakenda hefðu aðgang að Internetinu í gegnum farsímann þá voru 33% þátttakenda sem nýttu farsímann stundum eða sjaldan til að vafra um Internetið og 67% þátttakenda nýttu aldrei farsímann til að vafra um Internetið. 93% þátttakenda höfðu aldrei notað farsímann til að sækja námsgögn í gegnum Internetið. Rannsakandi lagði til að þátttakendur væru ef til vill ekki meðvitaðir um hvernig farsími geti nýst þeim við lærdóm og það þurfi að

skapa meiri vitund um það hvernig farsími geti hjálpað við lærdóm (Santos og Ali, 2012).

### **5.3 Framkvæmd þjálfunar og fræðslu**

Framkvæmd þjálfunar og fræðslu er þriðja skrefið í kerfisbundnum þjálfunarhring Mankin en fjórða skrefið í ADDIE líkaninu. Áður en formleg þjálfun og fræðsla hefst skal leiðbeinandi huga að staðnum sem þjálfun fer fram á. Hann þarf að gæta þess að allt sé tilbúið, tækjabúnaður virki og öll gögn séu á staðnum. Á þessu stigi á leiðbeinandi að hafa þá þekkingu og færni sem er nauðsynleg til að kenna þátttakendum (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005).

### **5.4 Mat á árangri þjálfunar og fræðslu**

Mat á árangri þjálfunar og fræðslu er síðasta skrefið í kerfisbundna þjálfunarhringnum. Árangur af þjálfun er ávinningurinn sem verður til fyrir fyrirtækið og starfsmanninn þegar þjálfun og fræðslu lýkur. Ávinningur fyrir starfsmann getur verið bætt frammistaða, aukin þekking, færni, öryggi og sjálfstraust en ávinningur fyrir fyrirtækið getur verið til dæmis hæfari starfsmenn, aukin sala eða aukin ánægja viðskiptavina. Við mat á þjálfun er safnað upplýsingum til að athuga hvort þjálfun og fræðsla hafi skilað árangri eða hvort það þurfi að gera breytingar á henni eða bæta (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Mankin, 2009; Noe, 2005).

Margir fræðimenn leggja áherslu á að áður en þjálfun og fræðsla er framkvæmd þarf að ákveða tilgang matsins, hvaða matsaðferð verði notuð og hvaðan og hvenær eigi að safna upplýsingum til að byggja matið á (Kearns, 2002; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Phillips og Stone, 2002). Þó svo að þjálfun og fræðsla eigi sér stað í fyrirtæki þá er ekki sjálfsagt að árangur þess sé metinn. Margar ástæður geta legið þar að baki. Oft er mat á þjálfun ekki í forgangi hjá stjórnendum eða fræðslustjóra og frestast vegna tímaleysis, kostnaðar eða talið er að það skili ekki ávinningi. Skort getur þekkingu á matsaðferðum eða tilganginum með þjálfuninni og því ekki hægt að meta hvort honum hafi verið náð (Mankin, 2009). Margir fræðimenn segja mat á þjálfun starfsmanna í flestum tilfellum ekki hafa verið forgangsatriði hjá stjórnendum fyrirtækja. Þeir leggi meiri áherslu á til dæmis hagnaðartölur og hlutabréfaverð en það séu þættir sem vekja áhuga stjórnar fyrirtækis, hagsmunaaðila og viðskiptavina. Það færist þó í vöxt að stjórnendur sýni þjálfun og fræðslu meiri áhuga þar sem þeir hafi meiri skilning á hverju þjálfun og fræðsla skili fyrirtækinu.

Stjórnendur fá sannanir fyrir því hvort fjármagn sem fer í þjálfun og fræðslu starfsmanna skili sér tilbaka í verðmætum fyrir fyrirtækið.

Með mati á þjálfun og fræðslu starfsmanna á að vera hægt að búa til áhrifaríka og skilvirka þjálfun og fræðslu sem skilar árangri og safna upplýsingum sem sýna stjórnendum að þjálfun er góð fjárfesting (Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005). Mankin (2009) setur fram sjö ástæður fyrir því að meta þjálfun og fræðslu.

- 1 Meta aðferðir sem eru notaðar við þarfagreiningu.
- 2 Meta og endurskoða þá möguleika sem eru í þjálfun og fræðslu starfsmanna.
- 3 Meta hvort það þurfi að breyta þjálfunarstefnu.
- 4 Kanna viðbrögð þátttakenda og leiðbeinenda.
- 5 Meta hvort þátttakendur hafi aflað nýrrar þekkingar, nýrrar færni eða nýs viðhorfs.
- 6 Meta frammistöðu þátttakanda í starfi.
- 7 Meta hvort markmiðum fyrirtækisins sé náð.

**Mynd 12** Ástæður Mankin (2009) fyrir mati á þjálfun og fræðslu.

Til að meta árangur af þjálfun og fræðslu er nauðsynlegt að meta núverandi sem og æskilega stöðu með markvissri þarfagreiningu áður en fræðsla á sér stað. Ef núverandi staða er ekki mæld og skráð er erfitt að meta árangurinn af fræðslunni (Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003; Kearns, 2005; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005). Niðurstöður úr mati á þjálfun og fræðslu eru nýttar í að taka mikilvægar ákvarðanir og því þurfa niðurstöðurnar að vera áreiðanlegar, skýrar og gagnlegar (Noe, 2005). Áður en mat á þjálfun og fræðslu er framkvæmt þarf að vita hversu nákvæmum upplýsingum stjórnendur sækjast eftir. Niðurstöður geta í sumum tilfellum verið tölulegar, til dæmis aukning í sölu en niðurstöður um og hvort starfsmaður hafi bætt sig í mannlegum samskiptum er erfitt að túlka með tölum en þá geta niðurstöður verið skriflegar umsagnir (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005).

#### **5.4.1 Aðferðir til að meta árangur þjálfunar og fræðslu**

Fræðimaðurinn Donald L. Kirkpatrick setti fram líkan árið 1959 sem kallast fjögur stig (e. four levels) en þau eru viðbrögð, lærdómur, hegðun og niðurstöður. Kirkpatrick leggur áherslu á að sleppa ekki neinu stigi í ferlinu, byrja alltaf á stigi eitt og meta þjálfun á hverju stigi fyrir sig koll af kolli. Mat á fyrstu tveimur stigunum á

sér stað í lok fræðslu og þjálfunar. Seinni stigin tvö eru metin þegar þátttakendur eru byrjaðir að vinna aftur eftir þjálfun og fræðslu og þá er metið hvort yfirfærsla lærdóms hafi átt sér stað (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Blanchard og Thacker (2004) styðjast við sömu fjóra þætti og Kirkpatrick til að meta þjálfun og fræðslu en Noe (2005) telur upp fimm þætti til að meta þjálfun og fræðslu sem eru þó byggðir á líkani Kirkpatrick. Þessir fimm þættir eru vitsmunir, færni, tilfinningar, ávinningur fyrir fyrirtæki og arðsemi fjárfestingar.

| Stig          | Aðgerð   |
|---------------|--|
| 1 Viðbrögð    | Viðbrögð þátttakanda við þjálfun og fræðslu metin. Ef viðbrögð þátttakanda eru jákvæð þá er líklegra að árangur náist. |
| 2 Lærdómur    | Metið hvaða þekking, færni eða hegðun varð til eða betrubætt.  |
| 3 Hegðun      | Metið hvort breyting er á frammistöðu í starfi eða hegðun þátttakanda.   |
| 4 Niðurstöður | Metið hvaða árangri þjálfun og fræðsla skilaði og hvort settum markmiðum hafi verið náð.                               |

Mynd 13 Líkan Kirkpatrick (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006).

Fyrsta stigið í líkani Kirkpatrick er viðbrögð en þá er metið hvernig þátttakendum líkaði þjálfunin og fræðslan. Ef viðbrögð þátttakanda eru jákvæð þá er líklegra að árangur náist (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Blanchard og Thacker (2004) segja að jákvæð viðbrögð skapi hvatningu hjá þátttakendum til að læra en þó geti farið svo að lærdómur eigi sér ekki stað þó að þátttakendur séu áhugasamir um námsefnið. Þá geti lærdómur átt sér stað þótt þátttakanda leiðist námsefnið. Noe (2005) kallar viðbragðsstigið tilfinningalega útkomu þar sem þátttakendur er beðnir um að segja sína skoðun á þjálfuninni og öllu sem tengist henni. Á þennan hátt er hægt að fá persónulega skoðun þátttakanda á þjálfuninni. Spurningalisti er gott verkfæri til að mæla viðbrögð þátttakanda og nýttast einnig vel til að útbúa tölfraðileg gögn (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Á stigi tvö er metið hvaða lærdómur átti sér stað í þjálfuninni og hvaða þekking, færni eða hegðun varð til eða betrubætt (Blanchard og Thacker, 2004; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005). Noe (2005) skiptir lærdómsstiginu í tvo þætti, vitþroska og færni. Skrifleg próf henta best

til að meta vitþroska en verkleg próf henta best til að meta færni (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005). Stig þrjú í líkani Kirkpatrick metur breytingar á hegðun þátttakanda í kjölfar þjálfunar og fræðslu. Í fyrsta lagi getur starfsmanninum líkað nýja hegðunin sem honum var kennd og fært hana yfir í starf sitt. Í öðru lagi líkar honum ekki það sem honum var kennt og hann heldur því áfram með sömu hegðun og áður. Í þriðja lagi líkar honum nýja hegðunin sem honum var kennd en aðstæður á vinnustað leyfa honum ekki að færa hegðunina yfir í dagleg störf. Fyrstu aðstæðurnar eru óskastaða starfsmanns eftir þjálfun og fræðslu (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Viðtöl og spurningakannanir henta best til að meta breytingar á hegðun þátttakanda (Blanchard og Thacker, 2004; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Ef ekki verður breyting á hegðun getur verið að lærdómur hafi ekki átt sér stað en það hefði átt að koma fram á stigi tvö. Önnur ástæða getur verið að lærdómur hafi átt sér stað en andrúmsloftið á vinnustaðnum leyfir lærdómnum ekki að færast yfir í starfið. Þegar lærdómur færast ekki yfir í daglegt starf starfsmanns og ekki verður breyting á hegðun hans getur verið að vandamálið liggja í menningunni í fyrirtækinu. Ef það er ekki hluti af menningunni að taka upp nýjar aðferðir sem starfsmenn læra þá þarf að breyta menningunni (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Mankin, 2009). Þá getur verið að starfsmaðurinn sjálfur óttist breytingar eða hafi lítið sjálfstraust til að breyta hegðun sinni (Mankin, 2009). Á stigi fjögur fer fram lokamat á þjálfun og fræðslu sem skilar niðurstöðum um hvort markmiðum hafi verið náð (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Noe (2005) notar niðurstöðustigið til að meta hvaða ávinning þjálfun og fræðsla skilar fyrirtækinu.

Líkan Kirkpatrick hefur verið til í meira en hálfa öld og notað til að meta þjálfun starfsmanna. Líkanið hefur þó orðið fyrir gagnrýni og hafa fræðslustjórar og fræðimenn gagnrýnt að líkanið sé ekki nógu víðtækt. Gagnrýnendur vilja í raun meina að niðurstöður úr fjórum stigum Kirkpatrick geti beinlínis verið rangar því inn í líkanið vanti matsþætti eins og arðsemi fjárfestingar, hvatningu og viðhorf. Þá hefur það verið gagnrýnt fyrir að lýsa ekki tilgangi mats á þjálfun og fræðslu (Mankin, 2009; Noe, 2005). Brinkerhoff (2005) gagnrýnir líkanið og segir það einblína of mikið á þjálfunarferlið í stað þess að meta hverju það skilar fyrirtækinu í heild. Holton (1996) bendir á að líkanið uppfylli ekki sex þætti sem kenningar og líkön þurfa að uppfylla og sé gallað sem matslíkan.

Kearns (2005) gagnrýndi líkan Kirkpatrick fyrir að það meti ekki fyrr en í skrefi fjögur, þegar þjálfun og fræðslu er lokið, hvort það skilaði fyrirtækinu auknu virði. Til dæmis ef starfsmaður lærir spænsku og öðlast mikla færni í að tala spænsku þá skilar það fyrirtækinu ekki virði nema starfsemi fyrirtækisins fari fram á spænsku. Kearns leggur áherslu á að ákveða í upphafi þjálfunar og fræðslu hvaða virði hún eigi að skapa. Til að virðisaukning eigi sér stað verður að vera bætt frammistaða og aukning á tekjum eða lækkun kostnaðar í fyrirtækinu (Kearns, 2005). Kearns (2005) kynnti líkan sem var byggt á líkani Kirkpatrick. Líkanið er fimm skref en Kearns leggur áherslu á að fyrsta skrefið sé það eina sem er mikilvægt. Næstu fjögur skref eru valfrjáls.

| Skref   |
|---|
| 1 Ákveða hvernig væntanleg þjálfun mun auka virði (value added) |
| 2 Athuga viðbrögð við þjálfun                                   |
| 3 Athuga hvaða lærdómur átti sér stað                           |
| 4 Athuga yfirfærslu lærdóms                                     |
| 5 Mæla frammistöðu þátttakanda og arðsemi fjárfestingu (ROI)    |

Mynd 14 Líkan Kearns (2005).

Sonur og tengdadóttir Donald Kirkpatrick hafa unnið áfram með hugmyndir hans og þau leggja áherslu á að þjálfun og fræðsla „skili væntingum fyrirtækisins tilbaka“ (e. Return on Expectations). Þau leggja til að líkani Kirkpatrick sé snúið við og það sé bætt við tveimur stigum. Í skrefi eitt er ákveðið hver framtíðarsýn fyrirtækisins er því þjálfun og fræðsla þarf að vera í samræmi við hana. Í skrefi tvö er greint hvaða mælingar eða vísbendingar eru til staðar sem segja til um hvort fyrirtækið sé að fylgja framtíðarsýn sinni. Niðurstöður mælinga geta gefið til kynna frammistöðugap innan fyrirtækisins. Í skrefi þrjú er skilgreint hver sé nauðsynleg hegðun starfsmanna í átt að framtíðarsýn fyrirtækisins. Í skrefi fjögur þarf að ákveða þau kerfi og ferla sem hvetja til og styrkja nauðsynlega hegðun starfsmanna. Það getur verið markmiðasetning, vikulegir fundir, eftirfylgni markmiða, hrós og umbun. Í skrefi fimm eru þjálfun og fræðsla hönnuð og í skrefi sex á sér stað eftirfylgni (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2010; Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2011).

| Skref til að skila væntingum fyrirtækisins tilbaka | Fjögur stig Kirkpatrick |
|--|-------------------------|
| 1 Beina athyglinni á framtíðarsýn fyrirtækisins    | Stig 4                  |
| 2 Þekkja helstu matsþætti                          |                         |
| 3 Skilgreina mikilvæga hegðun                      | Stig 3                  |
| 4 Ákveða hvatningu                                 |                         |
| 5 Hönnun þjálfunar                                 | Stig 2                  |
| 6 Eftirfylgni og aðlögun                           |                         |

Mynd 15 Líkanið „að skila væntingum fyrirtækisins tilbaka“ (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2010,2011).

Brinkerhoff (2005) er sammála Kearns, Kirkpatrick og Kirkpatrick yngri um að leggja áherslu á nauðsyn þess að meta hverju þjálfun og fræðsla skilar fyrirtækinu í stað þess að leggja áherslu á að meta hvernig sjálft þjálfunarferlið gekk. Hann segir að mat á þjálfun og fræðslu sé verkfæri sem eigi að nýta til að bæta frammistöðu og árangur fyrirtækisins. Brinkerhoff kynnti matsaðferð sem heitir The success case method (SCM). Með aðferðinni er hægt að sýna fram á með einföldum hætti hvort þjálfun hafi skilað fyrirtækinu árangri. SCM skiptist í tvo hluta. Í fyrri hlutanum er gerð könnun meðal starfsmanna sem hafa tekið þátt í þjálfun og fræðslu á vegum fyrirtækisins. Mælt er með því að nota spurningakönnun til að greina árangur þjálfunar. Lykilspurning í spurningakönnun er:

Að hvaða leyti hefur þú nýtt þjálfun og fræðslu sem þú hefur nýlega fengið þannig að þér finnst þjálfunin hafa skipt verulegu máli fyrir rekstur fyrirtækisins?

Niðurstöður spurningakönnunar gefa til kynna hvaða starfsmenn hafa náð árangri og hverjir ekki í kjölfar þjálfunar og fræðslu. Í seinni hluta SCM eru tekin 20-30 mínútna viðtöl við þessa einstaklinga en með því verða til skjalfestar árangurssögur af starfsmönnum í kjölfar þjálfunar og fræðslu. Reynt er að leggja áherslu á að skjalfesta virðið sem verður til fyrir fyrirtækið og í kjölfar lærdómsins má greina og útskýra þætti sem hafa áhrif á frammistöðu. Hjá þeim einstaklingum sem ekki náðu árangri er hægt að nota viðtölin til að greina hvað fór úrskeiðis og af hverju þeir hafa ekki náð að nýta lærdóminn til að skapa virði fyrir fyrirtækið (Brinkerhoff, 2005).

Til að bæta upp líkan Kirkpatrick þá þróaði Jack Phillips nýtt líkan þar sem arðsemi fjárfestinga var bætt við fjögur stig Kirkpatrick sem matsþætti sem tengir þannig mat á þjálfun og fræðslu betur við fjármál fyrirtækisins (Phillips og Stone,



2002). Þegar arðsemi af fjárfestingu er reiknuð þá er borinn saman ávinningurinn af þjálfun og fræðslu við kostnaðinn sem fylgir henni. Útkoman er yfirleitt prósentutala eða hlutfall ávinnings og kostnaðar (Kearns, 2005; Noe, 2005; Phillips og Stone, 2002). Fræðimenn hafa litið jákvæðum augum á líkan Phillips og talið það skref í rétta átt til að ná utan um þá fjölmörgu þætti sem þarf að taka inn í mat á þjálfun og fræðslu svo það gagnist öllum hagsmunaaðilum fyrirtækisins (Mankin, 2009).

#### 5.4.1.1 Mat á starfsfóstrakerfi

Geiger (1992) kynnti spurningalista til að meta starfsfóstrakerfi. Hann var byggður á spurningalista sem er notaður til að meta starfsfóstrakerfi hjá Douglas Aircraft. Matið fer þannig fram að skjólstæðingur starfsfóstrans (e. mentoree) fyllir út spurningalista. Í fyrstu er spurt út í bakgrunnsupplýsingar svaranda, hversu oft starfsfóstrinn hitti viðkomandi og hvað starfsfóstrinn sýndi mikinn stuðning. Næst á svarandinn að meta starfsfóstrann, hvort hann veitti mikla hjálp, miðlungshjálp, litla hjálp eða enga hjálp í hlutverkum sínum. Hlutverkin eru upplýsingamiðlari, leiðbeinandi, þjálfari, ráðgjafi, miðlari, sá sem mælt er með og talsmaður starfsmanns. Að lokum er svarandi beðinn um að meta 10 fullyrðingar út frá fjórum svarmöguleikum um hversu mikil áhrif starfsfóstri hefur haft á ýmsa þætti. Svarmöguleikar eru: Mikil áhrif, miðlungsáhrif, lítil áhrif eða engin áhrif.

|  |   |
|--|---|
| Betri skilningur á starfsemi fyrirtækisins.                                      | Nákvæmari upplýsingar um stjórnunarstil nýja starfsmannsins.    |
| Stækkað tengslanet af faglegum tengiliðum.                                       | Nákvæmari endurgjöf á hvernig viðskiptavinir skynja viðkomandi. |
| Aukin fjölbreytni í umræðu.  | Skilningur og upplýsingar um lausn vandamála.                   |
| Aukið sjálfstraust og betri skilningur á framlagi til starfsins.                 | Skilningur og upplýsingar til að bæta frammistöðu.              |
| Aukin þekking á starfi nýja starfsmannsins (e. mentoree's) og tæknilegum kröfum. | Skilningur og upplýsingar um áhrifaríkari stjórnun.             |

Mynd 16 Fullyrðingar til að meta áhrif starfsfóstra (Geiger, 1992).

Kirkpatrick og Kirkpatrick (2006) benda á að stundum er erfitt að eyrnamerkja ákveðinn árangur við þjálfun og fræðslu því aðrir þættir geta haft áhrif á hvort markmiðum sé náð. En þegar markmiðum er náð eftir að þjálfun og fræðsla hefur átt sér stað þá er það oft mjög góð vísbending um að þjálfun og fræðsla sé að skila góðum árangri þó erfitt sé að sanna það með vissu.

## 6 Framkvæmd rannsóknar

Í þessum kafla verður fjallað um framkvæmd rannsóknarinnar. Greint verður frá rannsóknaraðferð, tilgangi rannsóknar, gagnaöflun, annmörkum, vali á viðmælendum og uppbyggingu spurningalistans sem var notaður í viðtölunum.

### 6.1 Tilgangur rannsóknar

Markmið rannsóknarinnar er að kanna móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá stóru íslensku fyrirtæki. Rannsóknarspurningar eru tvær:

- Hvernig er móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna í fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun?
- Hvaða félagsmótunaraðferðir Van Maanen eru notaðar við félagsmótun nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun?

Hugmyndin um að hafa móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna sem viðfangsefni í meistararitgerð kviknaði fljótlega eftir að rannsakandi hóf nám í mannauðsstjórnun. Áhuginn kviknaði út frá persónulegri reynslu rannsakanda af því að vera nýr starfsmaður í fyrirtæki. Rannsakandi telur að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna skipti miklu máli fyrir starfsmenn og fyrirtækið sjálft og viðfangsefnið snertir öll fyrirtæki og stofnanir. Í upphafi rannsóknar var rannsakandi með óljósar hugmyndir um hvaða atvinnugrein eða starfsgrein skyldi skoða í rannsókninni. Eftir spjall við leiðbeinanda kom upp sú hugmynd að rannsaka móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna í tveimur stórum fyrirtækjum sem leiðbeinandi vissi að gerðu málaflokknum mjög góð skil. Leiðbeinandi hafði tengsl inn í bæði fyrirtæki og kannaði áhuga þeirra á að aðstoða rannsakanda við rannsóknina. Annað fyrirtækið hafnaði beiðninni vegna anna en hitt fyrirtækið samþykkti og því var að lokum ákveðið að taka aðeins eitt fyrirtæki fyrir. Rannsakandi telur að rannsóknin geti gefið vísbindingar um upplifun nýrra starfsmanna og stjórnenda af móttöku- og þjálfunarferli nýrra starfsmanna og ábendingar og tillögur um hvað megi gera betur. Það er von rannsakanda að rannsóknin nýtist íslenskum fyrirtækjum við hönnun á móttöku- og þjálfunarferli nýrra starfsmanna.

## 6.2 Rannsóknaraðferð

Við framkvæmd rannsóknarinnar var notast við eigindlega aðferðafræði. Eigindleg aðferðafræði byggir á viðtölum þar sem viðmælendur lýsa túlkun sinni á ákveðnu viðfangsefni og rannsakandi reynir að ná fram skilningi á upplifun viðmælanda (Merriam, 2009). Eigindlegar rannsóknir eru sveigjanlegar og geta tekið breytingum í gegnum rannsóknina. Niðurstöður í eigindlegum rannsóknum eru túlkaðar með orðum eða myndum frekar en tölum. Til að styðja við niðurstöðurnar eru skráðar tilvitnanir úr viðtölunum. Ekki er hægt að alhæfa yfir á þýði með niðurstöðum úr eigindlegri rannsókn heldur gefa þær vísbendingu um upplifun eða viðbrögð fólks í ákveðnum aðstæðum. Við framkvæmd eigindlegra rannsókna er rannsakandinn sjálfur verkfærið sem er nýtt við gagnaöflun því er ekki hægt að útiloka annmarka (Merriam, 2009).

Við gagnaöflun í eigindlegum viðtölum er rannsakandinn sjálfur aðalverkfærið til að safna gögnum með því að taka viðtöl við viðmælendur. Viðtal er ferli þar sem rannsakandi og viðmælandi taka þátt í samtali byggðu á spurningum sem tengjast rannsókn. Algengast er að viðtal eigi sér stað á milli tveggja einstaklinga. Viðtöl eru gagnleg þar sem rannsakandi getur ekki fylgst með upplifun annarra eða liðnum atburðum. En með viðtali er hægt að fá viðmælanda til að lýsa upplifun sinni eða útskýra liðinn atburð. Viðtölum má skipta í þrjá flokka: Stöðluð viðtöl þar sem spurningar eru ákveðnar fyrirfram og ekki er hægt að víkja frá þeim eða spyrja aukaspurninga ef rannsakandi vantar meiri upplýsingar. Þetta á til dæmis við um símakannanir þar sem spurningalisti er lesinn upp fyrir svaranda. Hálfstöðluð viðtöl eru byggð á fyrirfram ákveðnum spurningalista sem þó er hægt að víkja frá eða spyrja aukaspurninga. Þetta viðtalsform gefur rannsakandanum meira frelsi til að fá nánari upplýsingar frá viðmælandanum. Óstöðluð viðtöl eru ekki byggð á fyrirfram ákveðnum spurningum og geta þróast á hvaða hátt sem er. Það getur verið gagnlegt að nota óstöðluð viðtöl þegar rannsakandi veit ekkert um umfjöllunarefnið og er til dæmis að leita sér upplýsinga um ákveðið málefni. Þetta viðtalsform getur gefið rannsakanda innsýn og skilning á málefni sem hann veit lítið um en viðtalsformið getur reynst ruglingslegt þar sem rannsakandi hefur ekki fastmótaðar spurningar (Merriam, 2009). Í þessari rannsókn er stuðst við hálfstöðluð viðtöl.

### 6.3 Gagnaöflun og val á viðmælendum

Rannsóknin byggir á viðtölum við stjórnendur og nýja starfsmenn fyrirtækis um upplifun þeirra af móttöku- og þjálfunarferli nýrra starfsmanna. Fræðslustjóri fyrirtækisins var tengiliður rannsakanda og hafði rannsakandi samband við hann þegar kom að því að hefja rannsóknina. Rannsakandi óskaði eftir að taka viðtöl við starfsmenn sem höfðu starfað hjá fyrirtækinu lengur en sex mánuði en skemur en 24 mánuði. Ástæðan fyrir því er að þá væri komin smá reynsla á störf starfsmannsins en þó væri ekki það langt liðið frá því að hann hóf störf að hann gæti munað eftir móttöku- og þjálfunarferlinu. Úrtök í eigindlegum rannsóknum eru í flestum tilfellum lítil og ekki valin af handahófi heldur í ákveðnum tilgangi (Merriam, 2009). Rannsakandi vildi einnig velja úrtakið eftir menntastigi starfsmannsins þar sem hann ályktaði að móttaka- og þjálfun starfsmanna hjá fyrirtækinu gæti verið ólík eftir menntastigi þeirra. Eftir samtál við fræðslustjóra var ákveðið að úrtakið væri háskólamenntaðir starfsmenn og reynt var að hafa aldur og kyn eins blandað og möguleiki var. Einnig var óskað eftir að taka viðtöl við næsta yfirmann þeirra starfsmanna sem væru í úrtakinu. Það reyndist þrautinni þyngra að finna nægilega marga viðmælendur þar sem ekki voru það margir starfsmenn sem uppfylltu þessar kröfur. Því var ákveðið að taka viðtal við einn starfsmann sem hafði unnið í tvo mánuði. Þeir viðmælendur sem flokkast sem nýir starfsmenn eru því allir háskólamenntaðir og höfðu á þeim tíma sem viðtölin fóru fram starfað lengur en tvo mánuði en skemur en tvö ár hjá fyrirtækinu. Eftir að viðtöl hófust óskaði rannsakandi eftir því að taka einnig viðtöl við starfsfóstra innan fyrirtækisins. Viðtölin urðu því 12 talsins og skiptust á eftirfarandi hátt. Sex viðtöl við nýja starfsmenn, þrjú viðtöl við yfirmenn, tvö viðtöl við starfsfóstra og að lokum var tekið viðtal við fræðslustjóra fyrirtækisins. Rannsakandi gaf öllum viðmælendum dulnefni og því koma raunveruleg nöfn þeirra ekki fram í rannsókninni.

|         |                 |         |                 |
|---------|-----------------|---------|-----------------|
| Árni    | Yfirmaður       | Marta   | Nýr starfsmaður |
| Ásta    | Fræðslustjóri   | Ólafur  | Nýr starfsmaður |
| Björk   | Nýr starfsmaður | Pétur   | Starfsfóstri    |
| Frosti  | Nýr starfsmaður | Skúli   | Nýr starfsmaður |
| Helga   | Yfirmaður       | Tryggvi | Yfirmaður       |
| Hjördís | Starfsfóstri    | Valur   | Nýr starfsmaður |

Mynd 17 Viðmælendur í rannsókn.

Öll viðtöl voru bókuð af fræðslustjóra fyrirtækisins og fóru þau fram í fundarherbergi í aðalbyggingu fyrirtækisins fyrir utan eitt viðtal sem fór fram á skrifstofu viðmælanda. Viðtölin fóru fram á tímabilinu 14.-31. maí 2012. Tímalengd viðtala var mismunandi, frá því að vera 26 mínútur upp í 1<sup>1/2</sup> klst. Viðtöl voru síðan afrituð orð fyrir orð og einnig voru aðstæður viðtalanna og upplifun rannsakanda skráð niður. Þegar öflun og afritun gagna var lokið hófst greining á þeim sem var í júlí 2012.

Spurningalisti rannsóknarinnar var mótaðar í kringum móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna og út frá hugmyndum Van Maanen um félagsmótunaraðferðir. Þá var hluti af spurningalista byggður á spurningalista frá Gallup. Spurningalisti Gallup er 12 fullyrðingar um hvað skapar arðbæran og afkastamikinn vinnustað (Cascio, 2003). Í viðtölunum voru viðmælendur beðnir um að gefa fullyrðingunum einkunn á bilinu 1-5 þar sem fimm þýðir að viðmælandi er mjög sammála og einn þýðir að viðmælandi er mjög ósammála. Spurningalista rannsóknarinnar má finna í viðauka 1-3.

Mögulegt er að annmarkar séu í rannsókninni. Ekki er hægt að útiloka að rannsakandi hafi haft áhrif á svör viðmælanda með framkomu sinni eða með því að spyrja leiðandi spurninga. Einnig er möguleiki að viðmælendur hafi ekki haft sama skilning á hugtökum eða spurningum rannsakanda.

#### **6.4 Um fyrirtækið**

Fyrirtækið sem var tekið fyrir í rannsókninni er alþjóðlegt fyrirtæki í sérhæfðum rekstri og er handhafi íslensku starfsmenntaverðlaunanna. Fyrirtækið flokkast sem stórt fyrirtæki og hjá því starfa um 1.300 starfsmenn.

Í mannauðsstefnu fyrirtækisins segir að starfsfólk tileinki sér gildi fyrirtækisins og skili árangri. Áhersla er lögð á að starfsmenn sýni samstarfsmönnum virðingu og samheldni og eigi jákvæð samskipti. Við ráðningar nýrra starfsmanna er hæfni og fagþekking höfð að leiðarljósi og boðið er upp á markvissa móttöku fyrir nýja starfsmenn sem og þjálfun og fræðslu og fyrirtækið leggur áherslu á þróun starfsmanna. Fræðslustarf er metnaðarfullt og nær til allra starfsmanna og þjálfun starfsmanna er markviss og fjölbreytt. Þá kemur fram að starfsþróun er sameiginlegt verkefni starfsmanna og fyrirtækisins. Á hverju ári á sér stað frammistöðusamtal á

milli starfsmanns og stjórnanda og tilgangurinn með þeim er að gera endurgjöf og starfsþróun markvissari.

Innan fyrirtækisins starfar mannauðsdeild sem heyrir undir fjármálasvið fyrirtækisins. Í mannauðsdeild starfar fræðslustjóri sem sér um að halda utan um þjálfun og fræðslu starfsmanna. Á hverju ári er gefin út fræðsludagskrá ársins og þar koma fram eftirfarandi upplýsingar:

*„Fyrirtækið hefur þá stefnu að stuðla stöðugt að auknum lærdómi starfsfólks til að geta m.a. brugðist skjótt við breytingum í umhverfinu. Mikilvægt er að við leggjum okkur fram um að hvetja til lærdóms og viðhöldum stöðugu lærdómsferli. Með vel upplýstu og menntuðu starfsfólki getum við komið auga á ný tækifæri, veitt framúrskarandi þjónustu, uppskorið meiri starfsánægju og síðast en ekki síst, verið skrefinu á undan samkeppnisaðilum“.*

## 7 Niðurstöður rannsókna

Niðurstöðukaflanum er skipt í þrjá hluta. Fyrsti hlutinn fjallar um móttöku og þjálfun nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun. Hér verður sagt frá móttökufærli nýrra starfsmanna, skoðað hver upplifun viðmælanda er um myndun tengsla innan fyrirtækisins, viðhorf viðmælanda til þess hver ávinningur móttöku- og þjálfunarferlis er fyrir fyrirtækið og starfsþróun nýrra starfsmanna. Í öðrum hluta verður þjálfun nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun mátuð við kerfisbundinn þjálfunarhring Mankins. Í þriðja hlutanum verða félagsmótunaraðferðir fyrirtækisins mátaðar við félagsmótunaraðferðir Van Maanen.

### 7.1 Móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna

Nýjum starfsmanni er tilkynnt með tölvupósti hvar og hvenær hann á að mæta fyrsta daginn sinn í starfi. Þegar nýi starfsmaðurinn mætir til starfa tekur fulltrúi mannauðsdeildar á mót honum þar sem er gengið frá ýmsum lausum endum, til dæmis myndataka vegna starfsmannaskírteinis og undirskrift ráðningarsamnings. Því næst fer hann í sína deild þar sem yfirmaður hans ræðir við hann og upplýsir hann um hvað sé framundan næstu daga og vikur. Hjá yfirmanni á nýi starfsmaðurinn að fá afhenta þjálfunaráætlun sem segir til um þá þætti sem starfsmaðurinn mun fá þjálfun í. Því næst kynnir yfirmaður nýja starfsmanninn fyrir starfsfóstranum hans og samstarfsmönnum og gengur með hann um fyrirtækið og kynnir hann fyrir starfsmönnum annarra deilda.

Nýir starfsmenn eiga að fá afhenta nýliðahandbók þar sem ýmsar nytsamar upplýsingar er að finna. Rannsakandi fékk afhenta bók og í henni má finna almennar upplýsingar um fyrirtækið. Það er sagt frá hlutverki og gildum fyrirtækisins sem og helstu hagsmunaaðilum þess. Þá er að finna upplýsingar um hvernig eigi að tilkynna veikindi starfsmanna, upplýsingar um stimpilklukkur, bílastæði starfsmanna, mötuneyti, vinnufatnað, stéttarfélag og fræðslustarf. Einnig er að finna upplýsingar um hvernig eigi að koma kvörtunum til skila, hvernig sé tekið á því ef starfsmaður brýtur af sér í starfi og hvernig sé tekið á eineltismálum innan fyrirtækisins. Þá er ítarlegur kafli um öryggismál fyrirtækisins til dæmis ef slys verður eða eldur uppgötvast. Nýliðahandbók fyrirtækisins hefur mjög svipuð efnistöð og Armstrong (2009) leggur til að komi fram í starfsmannahandbók en hann leggur til að þar komi

fram upplýsingar um fyrirtækið, stéttarfélög, fræðslumál innan fyrirtækisins, starfsreglur og öryggisreglur, skyndihjálp, mótuneyti, kjör og fríðindi starfsmanna, upplýsingar um veikindaréttindi og hvernig skuli tilkynna veikindi eða fjarveru.

Viðmælendur voru almennt ánægðir með móttökuferli nýrra starfsmanna og nýjum starfsmönnum þóttu móttökurnar sem þeir fengu vera góðar og hlýlegar. Ólafur lýsti fyrsta deginum á eftirfarandi hátt:

Mér fannst mjög flott þegar ég byrjaði þá fékk ég þjálfunarplan og nýliðahandbók. Ég er búinn að vinna á nokkrum stöðum en það hefur aldrei verið tekið svona „professional“ á móti mér.

Marta lýsti fyrsta deginum á eftirfarandi hátt:

Ég hitti starfsmannastjórann eða mannauðsstjórann, skrifaði undir samning og aðeins að fara í gegnum málin með henni. Síðan er ég leidd inn um allt fyrirtækið og bara kynnt inn í allar deildirnar hérna á skrifstofunni. Síðan hitti ég fólkið í minni deild og já kynnist soldið mínu fólki og ræðum aðeins málin og fer svo inn til yfirmannsins míns og við hérna ræðum saman betur.

Björk sagði eftirfarandi um móttökurnar:

Ég fékk mjög góðar móttökur hérna. Fannst bara strax eins og ég væri ótrúlega velkomin [...] þrátt fyrir að þetta sé svona ótrúlega stórt fyrirtæki var þetta mjög persónulegt.

Þegar Valur mætti fyrsta daginn til starfa tók yfirmaður á móti honum og hann gekk með hann í gegnum fyrirtækið og kynnti hann fyrir þeim sem hann átti eftir að vera í mestum samskiptum við. Um fyrstu dagana í starfi hafði Valur eftirfarandi að segja:

Ég stökk soldið beint inn í starfið sá sem var semsagt á undan mér í starfinu var farinn af landinu þannig ég hitti hann bara einn dag áður en hann fór. En hérna svona eftir smá tíma gafst tími til að fara svona inn í sko eða í svona hvað á maður að segja upplýsingar um fyrirtækið og þetta standard ferli sem á að fara í gang. En það var svona en það var allt í lagi ég vissi að því þegar ég kom að þetta yrði þannig.

Yfirmaðurinn Árni lýsti sinni aðkomu að móttöku nýs starfsmanns á eftirfarandi hátt:

Ég er alltaf kópíeraður inn í mail sem er sent frá mannauðsdeild á viðkomandi sem segir honum hvar hann eigi að mæta fyrsta daginn. Svo er tekið á móti honum þar og tekin mynd. Við byrjum að vinna hálf nú þannig hann er kannski að mæta svona tíu og hálf tíma seinna kemur hann til mín og þá tek ég við og labba með hann um deildina mína og hæðina og þessar deildir sem skipta máli bara svona kynna



hann fyrir þeim sem eru við á þeim tíma. Svo er alltaf sent út eða ég er búinn að fá það áður þjálfunaráætlun sem er útbúinn af mannauðsdeild í samráði við mig sem við erum búin að vinna áður. Og þá er fer ég svona yfir það með honum hvað er svona framundan sýni honum náttúrulega starfsstöðina sína og sé til þess að þeir séu með tölvu og síma og aðgang og allt svoleiðis dótari og fer svona yfir hvað er framundan þú veist hvaða kynningar hver ætlar að kenna honum hvað og hvert hann fer í starfsþjálfun og slíkt. Móttakan er kannski mest megnis svona.

Starfsfóstrinn Pétur hafði eftirfarandi að segja um móttökuferli nýrra starfsmanna:

Þetta byrjar náttúrulega allt inn í mannauðsdeild sem að svona kemur starfsmanninum til okkar. Þá annað hvort tek ég eða forstöðumaður við starfsmanninum og þetta í raun byrjar mjög óformlega til að byrja með. Kynna deildina og starfsmenn og svona kannski vinnuumhverfið tæki og tól og hvar við sitjum og hvernig við höfum þetta. Svo í framhaldi tekur forstöðumaðurinn hann yfirleitt á svona stofugang fer allavega fyrst um skrifstofuhæðina og kynnir allar deildir gengur á milli manna tekið í höndina á hverjum einasta starfsmanni nánast á okkar skrifstofuhæð og svo er farið í þjónustudeild sem er svona okkar stoðdeild eða okkar nánustu samstarfsmenn, þetta er svona dagur sem fer í þetta ferli nánast og svo eiginlega í kjölfarið á því byrjar bara svona eiginlega dálítið uppsett prógramm og þá erum við búin að skipta á milli okkar í deildinni hver tekur hvað.

Yfirmaðurinn Tryggvi sagði eftirfarandi um móttökuferli nýrra starfsmanna:

Það er ekki oft sem við fáum nýtt starfsfólk það er mjög langur svona lítil starfsmannavelta hjá mér en almennt er það þannig að mannauðsdeildin tekur við mannum og gengur frá öllu svona praktískum málum það er að segja ráðninguna og allt þetta þegar hann er kominn inn til okkar þá förum við í gegnum náttúrulega bara þessa gátlista sem við höfum eins og hjá öllum öðrum og síðan fæ ég einhvern í deildinni hjá mér til þess að aðstoða mig að fara í gegnum öll þau tæki og tól sem viðkomandi þarf að nota.

Þessi svör gefa vísbendingu um að móttökuferli nýrra starfsmanna sé fyrirfram ákveðið ferli og sé í föstum skorðum þar sem viðmælendur lýsa móttökuferlinu á svipaðan hátt. Svörin segja að móttökurnar eru persónulegar og reynt er að hafa fyrsta daginn þægilegan fyrir nýja starfsmanninn þar sem hann fær að venjast umhverfinu. Móttökurnar eru hliðstæðar því sem kemur fram hjá Armstrong og Peterson, þar segir að móttaka á nýjum starfsmanni skuli vera persónuleg og það sé mikilvægt að allir nýir starfsmenn fái sömu móttökur óháð menntunarstigi eða starfstitli (Armstrong, 2009; Peterson, 2005).

Samkvæmt svörum viðmælenda er fyrsti dagurinn í starfi notaður í að ganga frá pappírsvinnu og öðrum málum hjá mannauðsdeild. Armstrong (2009) leggur til að starfsmaður mannauðsdeildar eða starfsmaður sem sér um starfsmannamál taki á móti nýjum starfsmanni og ræði helstu atriði varðandi starfið og fyrirtækið. Að því loknu skal kynna starfsmanninn fyrir yfirmanni sínum. Þessu er Cascio (2003) ósammála og leggur áherslu á að nýr starfsmaður mæti beint á sína starfsstöð fyrsta daginn í starfi og það sé búið að ganga frá allri pappírsvinnu áður en starfsmaðurinn mætir til starfa. Til að bregðast við þessu væri hægt að nýta forkynningu á fyrirtæki til að ganga frá pappírsvinnu hjá mannauðsdeild. Forkynning á sér stað á tímabilinu eftir að starfsmaður er ráðinn og þangað til hann hefur störf. Á þessu tímabili er hægt að láta starfsmanninn fá upplýsingar um fyrirtækið, vörur og þjónustu, lög og reglur og ferla. Kostir við að nota forkynningu er tímasparnaður, tengsl milli starfsmanns og fyrirtækis myndast fyrr og starfsmaður upplifir jákvæða athygli frá fyrirtækinu og vilja fræðimenn meina að forkynning geti auðveldað starfsmanninum fyrsta daginn í starfi (Cascio, 2003; Cirilo og Kleiner, 2003).

Rannsakandi bað þá viðmælendur, sem voru nýir starfsmenn, að svara fullyrðingunni „ég veit til hvers er ætlast af mér í vinnunni“ á skalanum 1-5 og voru niðurstöður 4,25 af 5. Viðmælendur voru því frekar sammála um að þeir vissu til hvers væri ætlast af þeim í vinnu. Þeir áttu þó erfitt með að útskýra af hverju þeir vissu það, þeir bara vissu það því það var búið að lærast með tímanum. Frosti sagði sitt starfssvið vera vel skilgreint og Skúli sagði að það hafði verið útskýrt fyrir honum í ráðningarviðtalinu til hvers væri ætlast af honum. Yfirmaðurinn Helga leggur áherslu á að þegar nýr starfsmaður byrjar sé mikilvægt að væntingar yfirmanns til starfsmannsins komist til skila til hans og að væntingar nýja starfsmannsins séu í takt við það. Hún telur að það skili ánægðari starfsmanni sem skilar betra starfi. Torrington, Hall og Taylor (2005) eru sammála þessu og nefna að vinnutengt samband þurfi að myndast á milli starfsmanns og fyrirtækis og báðir aðilar þurfi að vera sammála um markmið og tilgang vinnusambandsins. Einnig auðveldar það starfsmanninum að aðlagast fyrirtækinu ef hann skilur fyrirtækjameninguna og væntingar fyrirtækisins til hans (Gómes-Mejía, Balkin og Cardy, 2007; Morrisson, 2002; Wexley og Latham, 2002; Van Maanen og Schein, 1979; Vernon, 2012). Þá er einnig mikilvægt að í ráðningarferli starfsmannsins sé honum gert grein fyrir hvaða

ábyrgð fylgi starfinu sem hann er að sækja um (Peterson, 2005; Torrington, Hall og Taylor, 2005).

### 7.1.1 Starfsfóstrakerfi

Hjá fyrirtækinu er starfrækt formlegt starfsfóstrakerfi. Markmiðið með kerfinu er að samræma móttöku nýrra starfsmanna innan fyrirtækisins, tryggja að nýir starfsmenn fái allar nauðsynlegar upplýsingar og þeir upplifi öryggi og ánægju á nýjum vinnustað. Í öllum deildum fyrirtækisins er að finna starfsfóstra en það er mismunandi hversu margir eru í hverri deild. Starfsfóstrar nota gátlista þar sem koma fram öll atriði sem starfsfóstranum ber að fara yfir með nýja starfsmanninum. Með gátlistanum er hægt að gæta þess að nýi starfsmaðurinn fái alla þá þjálfun sem honum ber að fá. Að lokum er gátlistanum skilað inn til fræðslustjóra. Þessu er Cascio (2003) sammála en hann segir að ef yfirmaður fer yfir gátlista með nýjum starfsmanni skapast vettvangur þar sem nýi starfsmaðurinn getur komið skoðunum sínum á framfæri. Það er nauðsynlegt þar sem nýi starfsmaðurinn gæti átt erfitt með að eiga frumkvæði að því að ræða við yfirmann sinn

Við val á starfsfóstrum er reynt að velja hæfa einstaklinga sem hafa góða samskiptahæfni og hafa ánægju af því að vinna með fólki. Þeir þurfa einnig að vera í fullu starfi, hafa góða þekkingu á starfsemi fyrirtækisins og endurspegla það besta í menningu fyrirtækisins. Þeir skulu vera fyrirmynd fyrir nýja starfsmenn og búa yfir þolinmæði, umburðarlyndi og jákvæðni. Samkvæmt gögnum frá fyrirtækinu er hlutverk starfsfóstra fjölbreytt. Í því felst meðal annars að taka á móti nýjum starfsmanni eftir að yfirmaður hefur boðið starfsmanninn velkominn og kynna hann fyrir fyrirtækinu. Hann skal veita nýja starfsmanninum stuðning, bæði vinnulega séð sem og félagslega og hjálpa honum að mynda tengsl við samstarfsmenn. Starfsfóstrinn sér um að þjálfa nýja starfsmanninn inn í sitt starf eða finna einhvern annan hæfan starfsmann til þess. Þá ber starfsfóstranum að veita nýja starfsmanninum endurgjöf, bæði til að styrkja góða frammistöðu og leiðrétta það sem betur má fara. Starfsfóstrinn Pétur lýsti hlutverki starfsfóstra á eftirfarandi hátt:

Okkar hlutverk sem mentor er náttúrulega dálítið mikið að passa bara upp á nýja starfsmanninn. Að honum finnst hann ekki vera eitthvað utanveltu. Sýna hvar kaffivélin er, hvar sæki ég skriffæri og svona þú veist það er þetta almenna sem að oft fólk þorir ekki að spyrja um eða finnst hálf asnalegt að vera nefna.

Starfsfóstrinn Hjördís lýsti hlutverki starfsfóstra á eftirfarandi hátt:

Hlutverk mentorsins er að koma nýja starfsmanninum sem best inn í sína vinnu og inn í fyrirtækjastrúktúrinn og hérna reyna að halda vel utan um þennan nýja starfsmann bæði vinnulega séð og félagslega séð.

Gefum Hjördísi orðið áfram:

Við tökum á móti þeim og leiðum þau fyrstu tvær vikurnar. Förum með þeim í mat og kaffi og pössum upp á að þau einangrist ekki.

Pétur og Hjördís hvetja nýja starfsmenn til að spyrja sem mest og reyna að skapa andrúmsloft þar sem ekki þykir asnalegt að spyrja sömu spurninga oftar en einu sinni sem Pétur útskýrði á eftirfarandi hátt:

Það er engin spurning vitlaus eða betri en önnur. Það eru allar spurningar í lagi.

Pétur og Hjördís virðast gera sér grein fyrir hvert hlutverk þeirra er sem starfsfóstri og þau eru að uppfylla það sem fyrirtækið hefur skilgreint að sé hlutverk starfsfóstrans. Skilgreining fyrirtækisins á hlutverki starfsfóstra er svipuð skilgreiningu Geiger-DuMond og Boyle (1995) sem segja að hlutverk starfsfóstra sé að miðla upplýsingum, veita ráðgjöf, þjálfa reynsluminni starfsmenn, auka tengslanet skjólstæðingsins og vera meðmælandi og talsmaður skjólstæðingsins. Svör starfsfóstranna gefa vísbendingu um að þeir sjái um að hafa starfstengda kynningu fyrir nýja starfsmanninn en hún á sér stað á starfsstöð og snýst um að starfsmaðurinn læri hvernig hann eigi að sinna starfinu, hver verkefni hans eru og hvar hann finnur nauðsynleg verkfæri eða gögn til að sinna starfinu (Cirilo og Kleiner, 2003).

Starfsfóstrar fyrirtækisins fá fræðslu um hvernig þeir geti sinnt hlutverki sínu sem best. Fræðslan er í formi fyrirlestra og einnig fá þeir handbækur til að styðjast við. Starfsfóstrar hafa til dæmis fengið fyrirlestra um jafningjafræðslu, hvernig sé best að hrósa og veita endurgjöf. Samkvæmt Ástu getur starfsfóstrahlutverkið gefið starfsmönnum tilbreytingu í starfi og auk þess felst ákveðin viðurkenning í því að vera valinn starfsfóstri því það þýðir að þú sért fyrirmýndarstarfsmaður. Áhugi er fyrir starfsfóstrakerfinu innan fyrirtækisins og það er eftirsótt meðal starfsmanna að verða starfsfóstri en það er mikilvægt að starfsfóstrar séu áhugasamir um hlutverkið, taki við því af fúsum og frjálsum vilja og fái fræðslu um starfsfóstrahlutverkið (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005). Ásta lagði einnig áherslu á að starfsfóstrakerfið hefur minnkað álag á yfirmönnum varðandi móttöku nýrra starfsmanna.

Aðspurð um starfsfóstrakerfið þá lýstu Ólafur, Björk og Marta ánægju sinni með starfsfóstrakerfið og Marta sagði að það væri gott að hafa jafningja til að leita til í stað þess að þurfa að leita til yfirmanns með ýmsar spurningar. Marta sagði eftirfarandi um starfsfóstrakerfið:

Ég var ekkert að fara ein í mat hérna fyrstu dagana. Það var eiginlega bara haldið í höndina á manni sem að þarf stundum kannski því maður þekkir ekki neitt og veit ekki neitt.

Í framhaldi var Marta spurð um hvaða áhrif móttökurnar sem hún fékk höfðu á aðlögun hennar í starfi.

Mjög jákvæð maður svona vissi miklu betur hvað maður væri að fara í og við hverja maður væri að tala [...] ég held þetta hafi haft svona miklu meiri maður var svona öruggari og leið miklu betur það er oft erfitt að koma inn á nýjan vinnustað.

Björk var ánægð með starfsfóstrakerfið og aðspurð um hvaða áhrif móttökurnar höfðu á aðlögun hennar í starfi segir hún:

Eins og ég sagði þá fannst mér ég strax ótrúlega velkomin. Það voru allir ótrúlega boðnir og búnir bara alveg frábært sko. En ég hugsa ef að það hefði ekki verið svona, kannski minnir móttökur sem maður hefði fengið þá hefði maður kannski soldið týnst. Allavega hafði ég ekki þannig tilfinningu að koma hérna inn.

Svör Mörtu og Bjarkar benda til að starfsfóstrinn hafi gefið þeim ákveðið öryggi sem hjálpaði þeim að aðlagast fyrirtækinu betur og upplifa meiri starfsánægju en þeir starfsmenn sem eru ekki í starfsfóstrasamböndum (Chao, Walz og Gardner, 1992). Hvorki Valur né Frosti könnuðust við að hafa formlegan starfsfóstra og þegar Frosti var spurður hvort hann hafi haft starfsfóstra svaraði hann eftirfarandi:

Ég fékk semsagt hérna maður sem heitir X sem átti að vera við tókum einn fund og hann fór aðeins yfir starfsmannafélagið þú veist og hvaða reglur eru hérna innanhúss og hvernig þetta er allt saman en hérna hann hefur ekkert virkað svona sem slíkur. Hann er náttúrulega bara jafningi. Ég leita ekki til hans. Ég veit ekki hvort það sé einhver trúnaðarmaður hérna innanhúss ég þekki það ekki en það er bara starfsmannafélag en hérna en semsagt þetta er bara mjög óformlegt.

Yfirmaðurinn Tryggvi sagði starfsfóstrakerfið vera til fyrirmyndar og það væri í föstum skorðum. Árni nefndi að deildin sem hann stjórnaði væri lítil og nán og starfsfóstrakerfið væri ef til vill meira að nafninu til. Hann sagðist samt vera ánægður

með kerfið og að einn aðili beri ábyrgð á nýja starfsmanninum. Árni sagði eftirfarandi um starfsfóstrakerfið:

Það er gott að hafa svona form á því og það er einhver sem er ábyrgur og þeim er sinnt og þá getur viðkomandi þú veist nýi starfsmaðurinn leitar þá frekar til þessa mentors skiluru ef að hinir eru allir orðnir svona bara komnir með alveg nóg af spurningum (hlátur) eða finnst bara nýi maðurinn leiðinlegur skiluru þá allavega verður mentorinn að klára það.

Svörin gefa vísbendingu um að ekki séu allir nýir starfsmenn sem fá sömu upplifun af starfsfóstrakerfinu þar sem sumir viðmælendur voru ánægðir með kerfið en Valur minnst þess ekki að hafa haft starfsfóstra og Frosti fór aðeins á einn fund með sínum starfsfóstra og nefnir að hann leiti ekki til starfsfóstrans. Þetta gefur vísbendingu um að ekki séu allir starfsfóstrar að gegna hlutverki sínu sem skyldi og að yfirmenn þeirra séu hugsanlega að bregðast í hlutverki sínu sem stjórnendur en það er hlutverk stjórnanda að sjá til þess að starfsmenn fái þjálfun til að geta sinnt starfi sínu (George og Jones, 2006; Kanter, 1989; Mintzberg, 1989). Ef fyrirtæki vill teljast með framúrskarandi þjálfun er nauðsynlegt að stjórnendur séu áhugasamir um hana og sjái af henni ávinning (Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003; Kearns, 2002,2010; Noe, 2005). Það er líka áhugavert að sjá að Frosti leit ekki á sinn starfsfóstra sem starfsfóstra þar sem hann var jafningi hans á meðan Marta var ánægð með að hafa starfsfóstra sem er jafningi og geta leitað til hans.

### **7.1.2 Tengsl samstarfsmanna**

Rannsakandi spurði viðmælendur um myndun tengsla á milli samstarfsmanna. Starfsmenn hafa ýmis tækifæri til að mynda tengsl við samstarfsmenn og má þá nefna á nýliðakynningu, kaffistofu og matsal, með óformlegu spjalli, í líkamsræktarsal fyrirtækisins, á skemmtunum utan vinnutíma og þá eru einnig starfandi nokkrir klúbbar innan fyrirtækisins þar sem starfsmenn geta hist og stundað sameiginleg áhugamál sín. Tveir nýir starfsmenn nefndu að fljótlega eftir að þeir hófu störf hafi verið starfsmannaskemmtun utan vinnutíma og það að spjalla við vinnufélaga og kynnast þeim betur fyrir utan vinnuna hafi hjálpað þeim við myndun tengsla. Yfirmaðurinn Helga sagði eftirfarandi um myndun tengsla á milli samstarfsmanna:

Ég held það sé yfirleitt gott auðvitað er þetta náttúrulega alltaf einstaklingsbundið hvernig fólk nær saman en svona í heildina þá held ég að það sé mjög gott og ef nýr starfsmaður er opinn og viljugur

á að kynna öðrum þá held ég að hann fái alveg mjög góðar móttökur.

Yfirmaðurinn Árni sagði eftirfarandi um myndun tengsla á milli samstarfsmanna:

Ég held það sé mjög auðvelt hérna það er mjög opið fólk hérna það er svona góður mórall ég held það sé bara með því betra sem ég hef séð og veit til. Þannig ég held það sé frekar auðvelt að mynda tengsl hérna en svo er það bara algjörlega háð viðkomandi aðila sko það er örugglega fullt af fólki sem á erfitt með að mynda tengsl og þá er það bara allstaðar.

Ólafur sagði að það hafi gengið vel að tengjast samstarfsmönnum sínum og lýsir því á eftirfarandi hátt:

Mjög vel það er nú kannski líka ég er þannig að það er bara gekk mjög þægilega sko og þetta er svona samrýmdur hópur og hérna ég átti svona frekar von á því að hann væri frekar svona lokaður maður þyrfti soldinn tíma til að komast inn en það virðist ekki vera það gekk mjög hratt fyrir sig.

Björk og Marta voru sammála um að það hafi verið auðvelt að mynda tengsl og Frosti nefnir að það sé gott fyrir tengslamyndun að hafa góðan anda og félagslíf innan fyrirtækisins. Aðspurður um hvernig gekk að mynda tengsl við samstarfsmenn sagði Frosti:

Við gerum svona hluti saman eins og var þarna í byrjun svona „gathering“ þú veist og fólk var að gera eitthvað saman og ég var mjög þakklátur fyrir það [...] það hjálpar mjög mikið að það sé góður andi og sé svona innra félagslíf sem skiptir gríðarlega miklu máli.

Valur hafði eftirfarandi að segja um myndun tengsla við samstarfsmenn:

Það var mjög jákvætt viðmót hjá starfsfólki hérna, maður var mjög velkominn.

Nýju starfsmennirnir voru spurðir hvort þeir ættu góðan vin í vinnunni og svöruðu flestir að þeir ættu góðan kunningja eða féлага en einn viðmælandi sagðist eiga góðan vin. Marta sagði að hún ætti eins góðan vin og hún vill hafa hann í vinnunni og sagði eftirfarandi:

Já maður þarf að hafa einhvern til þess að geta farið með í mat og talað við já bara því þú veist maður er ekkert límdur í sætinu sínu fyrir framan tölvuna allan daginn maður er hérna mestan part dagsins þá þarf manni að líða vel og geta haft samskipti við fólk.

Ólafur sagði eftirfarandi um vini á vinnustaðnum:

Já ég á marga mjög góða kunningja í vinnunni og þeir eru bara út um allt í fyrirtækinu en ég á svo sem enga vini sem ég fer með í bíó eða býð í mat á sunnudögum.

Þessi svör sýna að viðmælendur hafa jákvæða upplifun af tengslamyndun innan fyrirtækisins. Svörin gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn virðast eiga góða möguleika á að mynda tengsl við samstarfsmenn sína og að kunningskapur eigi sér stað á milli samstarfsmanna. En eins og yfirmennirnir Árni og Helga benda á þá er myndun tengsla þó oft að miklu leyti undir hverjum og einum einstaklingi komin en fyrirtækið reyni að skapa sem bestar aðstæður fyrir starfsmenn til að mynda tengsl. Svar Mörtu gefur til kynna að starfsfóstrakerfið sé mikil stoð í tengslamyndun starfsmanna en það er eitt af hlutverkum starfsfóstra að efla tengslanet skjólstaðinga sinna (Geiger-DuMond og Boyle, 1995). Svörin gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn komist fljótt inn í starfið og skapi góð afköst fyrr vegna tengslamyndun þeirra við samstarfsmenn. Þá gefa svörin vísbendingu um starfsánægju og tryggð nýrra starfsmenn sem og betri félagsmótun innan fyrirtækisins vegna þess hvað þeir mynda fljótlega tengsl við reynslumeiri starfsmenn eftir að þeir hefja störf (Morrisson, 2002; Rollag, Parise og Cross, 2005).

### **7.1.3 Þjálfun nýrra starfsmanna**

Þjálfun nýrra starfsmanna á sér stað bæði á og fyrir utan starfsstöð. Mikil áhersla er lögð á að reynslumeiri starfsmenn þjálfí nýja starfsmenn í starfi og miðli þekkingu sinni til þeirra. Nýir starfsmenn sækja líka fræðslu í aðrar deildir, fara á nýliðakynningu, ýmis námskeið og vettvangsferðir. Allir nýir starfsmenn fá starfsfóstra sem styður nýja starfsmanninn í gegnum fyrstu vikurnar í starfi og ber ábyrgð á að nýi starfsmaðurinn fái þá þjálfun sem hann þarf. Betur verður fjallað um þjálfunaraðferðir nýrra starfsmanna í kafla 7.2.2.

Innan fyrirtækisins er lögð áhersla á gildi fyrirtækisins og eru þau tengd inn í þjálfun og fræðslu starfsmanna. Ásta sagði að það sé lögð áhersla á að fræða nýja starfsmenn um starfsemi og sögu fyrirtækisins sem og hlutverk þess, gildi og markmið. Ef utanaðkomandi aðili er fenginn til að sjá um þjálfun og fræðslu starfsmanna er þess gætt að hann sé kynntur fyrir gildum og menningu fyrirtækisins áður en þjálfun hefst svo að viðkomandi viti um hvað starfsemin snýst. Aðspurð um hvort nýir starfsmenn séu kynntir fyrir menningu og gildum fyrirtækisins svaraði starfsfóstrinn Hjördís eftirfarandi:



Við kynnum þau náttúrulega fyrir gildum fyrirtækisins hvað félagið stendur fyrir, hver eru markmið félagsins og við kynnum náttúrulega söguna. Þessa fræðslu fáum við náttúrulega líka á starfsmannakynningu fyrir nýja starfsmenn því þá koma forsvarsmenn úr öllum deildum og eru með kynningu. Þannig fá þau náttúrulega miklu meiri sýn á þeirri kynningu. En það sem við reynum að gera fyrst og fremst að halda utan um fyrstu dagana innan okkar deildar og hérna eins og ég sagði við þig áðan líka að leiða þau fara með þau í mat þannig passa að þau séu aldrei ein og passa upp á þau finnst þau ekki vera yfirgefin.

Aðspurður um hvort nýir starfsmenn séu kynntir fyrir hlutverki fyrirtækisins sagði starfsfóstrinn Pétur eftirfarandi:

Við byrjum á því fyrir hvað stöndum hvað erum við að gera og tækin og tólin okkar svona fara í gegnum það. Þetta snýst aðallega um samstarfsaðila vinnuáðstöðu og hvað við erum að gera svona fyrst um sinn svo þú veist koma tölvukerfin í framhaldi [...] við byrjum á að afhenda nýliðahandbókina sem er bara svona „guidelines“ inn í félagið. Þar náttúrulega er tipplað á öllu þessu þáttum stærð fyrirtækisins hvar við erum svo allt netið þar í kring gildin okkar náttúrulega koma þar líka fyrir hvað stöndum við, hvað ætlum við að gera.

Samkvæmt þessum svörum reyna starfsfóstrar að kynna nýja starfsmenn fyrir menningu fyrirtækisins en þá er líklegt að starfsmenn skilji menninguna betur í stað þess að þeir læri á hana sjálfir en það getur valdið misskilningi hjá nýja starfsmanninum (Cascio, 2003). Þessi svör gefa einnig vísbendingu um að vinnustaðahæfni nýrra starfsmanna aukist því það að kynna nýja starfsmenn fyrir menningu fyrirtækisins er undirstaða þess að vinnustaðahæfni skapist hjá starfsmanninum. Vinnustaðahæfni verður einnig til með daglegum samskiptum starfsmanna og veitir starfsmanninum betri heildarsýn yfir fyrirtækið sem eykur skilning hans á starfseminni. Vinnustaðahæfni nýtist aðeins innan ákveðins fyrirtækis og er til dæmis upplýsingar um stefnu, markmið og menningu sem og samstarfsmenn og tengslanet (Nordhaug, 1998).

Allir viðmælendur voru spurðir hvaða áhrif þeir töldu að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hefði á árangur fyrirtækisins. Marta nefndi að þjálfunin gerði hana öruggari í starfi og Marta og yfirmaðurinn Helga voru sammála um að með þjálfun nýrra starfsmanna þá þekki nýir starfsmenn betur heildarstarfsemi og hlutverk fyrirtækisins sem og sitt hlutverk hjá fyrirtækinu. Starfsfóstrinn Pétur nefndi að þjálfun auki ánægju starfsmanna og búi til betri starfsmenn sem auki ánægju

viðskiptavina. Yfirmaðurinn Tryggvi nefndi að með þjálfun nýrra starfsmanna verði mistök og byrjendahnökrar minni og slíkt getur minnkað álag á stoðdeildum innan fyrirtækisins. Til dæmis minnkar álag á tölvuþjónustu við starfsmenn ef nýir starfsmenn fá góða þjálfun í öllum kerfum í upphafi. Ásta lagði áherslu á að fræðsla starfsmanna sé mikilvæg til að lágmarka slys og tjón þar sem starfsmenn séu oft að meðhöndla mjög verðmætar vörur. Því sé þjálfun í réttri meðhöndlun á vörum mjög mikilvæg. Yfirmaðurinn Árne sagði eftirfarandi um áhrif móttöku og þjálfunar nýrra starfsmanna á árangur fyrirtækisins:

Ég held að viðskiptavinir fyrirtækisins séu ánægðir almennt talið og þetta er talið gott þjónustufyrirtæki og það verður ekkert gott þjónustufyrirtæki nema fólk sé viti hvað það er að gera og það færðu ekki nema með þjálfun.

Starfsfóstrinn Hjördís sagði eftirfarandi um áhrif móttöku og þjálfunar nýrra starfsmanna á árangur fyrirtækisins:

Það skiptir öllu að fá góða þjálfun og góðan undirbúning. Það er bara eins og með allt í lífinu. Ef þú ert vel undirbúinn þá held ég að það hljóti að gefa betri árangur.

Aðspurður um hvaða áhrif þjálfun hafði á frammistöðu í starfi sagði Skúli eftirfarandi:

Ég náttúrulega væntanlega verð betri fyrir vikið og eins og ég segi ég hefði náttúrulega ekki getað gert þessa hluti nema ég hefði einhvern til að leita til og þá sérstaklega sá sem var í starfinu á undan mér.

Ólafur sagði eftirfarandi um áhrif þjálfunar á frammistöðu:

Þetta eru náttúrulega oft kerfi sem eru sérsniðin fyrir akkúrat þetta og ef þú kannt ekki á þau þá getur þú bara verið heima. Þannig að þjálfunin skiptir öllu máli þegar mætir í svona starf.

Þessi svör gefa vísbendingu um að viðmælendur, bæði yfirmenn og starfsmenn geri sér grein fyrir að þjálfun starfsmanna skapi árangur fyrir fyrirtækið. Markmið með þjálfun og fræðslu er að starfsfólk nái tökum á þekkingu, færni og viðhorfi en samsetning þessa þriggja þátta skapar hæfni sem skapar árangur fyrir fyrirtækið (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns 2002; Noe, 2005; Nordhaug, 1998). Árangurinn getur verið mismunandi ávinningur fyrir fyrirtækið eins og viðmælendur hafa nefnt og samsvara svör þeirra hugmyndum Kirkpatrick og Kirkpatrick (2006) og Kearns (2010) en þeir segja ávinning fyrirtækisins vera til dæmis hæfari starfsmenn, aukin sala eða ánægðari viðskiptavinir. Svör viðmælenda gefa líka hugmynd um að starfsmenn njóti

persónulegs ávinnings af þjálfuninni eins og aukinnar færni og þekkingu sem og aukins öryggis. Það eru einmitt þættir sem Kirkpatrick og Kirkpatrick (2006) nefna sem persónulegan ávinning starfsmanna af þjálfun auk þess að sjálfstraust þeirra eykst.

Yfirmaðurinn Helga lagði áherslu á að ef starfsmaður fær ekki þjálfun eru líkur á að hann vinni verkefni á rangan hátt eða sýni ranga hegðun. Það geti verið erfitt að leiðrétta ranga hegðun og mun auðveldara að kenna rétta hegðun í upphafi. Yfirmaðurinn Árni talaði um að þjálfun hefði ekki allt að segja um frammistöðu starfsmanna heldur væri mikilvægt að ráða inn réttan starfsmann í hvert starf. Árni sagði eftirfarandi um þjálfun nýrra starfsmanna:

Ég held að allir geti nú lært þetta ég held að karakterinn hafi miklu meira að segja hvort þú hérna standir þig í starfi heldur en nokkurn tímann einhver þjálfun. Það er eiginlega frekar ráðningin sem slík heldur en þjálfun. Þú getur ráðið einhvern handónýtan og svo getur þú þjálfað hann rosalega vel en hann er samt handónýtur.

Starfsfóstrinn Pétur sagði eftirfarandi:

Ég held það sé mjög vel að öllu þessu staðið hérna að ráða og þjálfá starfsfólk. Ég held að þetta sé mikilvægara en mjög margur haldi hvernig er að þessu staðið.

Hér tala Árni og Pétur um mikilvægi þess að ráða inn gott starfsfólk en það er ein undirstaða stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar. Ef það á að nýta mannauðinn til að skapa samkeppnisforskot fyrir fyrirtækið þá verður að ráða hæfustu umsækjendurna, þjálfá þá og hlúa að starfsþróun þeirra (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns, 2010; Noe, 2005). Til þess að svo megi verða er mikilvægt að skilgreina vel þá hæfni sem krafist er í sérhverju starfi (Nordhaug, 1998). Í ráðningarferlinu þarf að finna starfsmann með réttu þekkinguna, færni, viðhorfin og hegðunina sem passar inn í fyrirtækjameninguna (Armstrong, 2009; Ásta Bjarnadóttir, 2012; Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003). Rétt eins og Árni bendir á í svari sínu hér að ofan þá er erfitt að þjálfá og hafa áhrif á persónueinkenni, áhuga eða sjálfshvöt nýrra starfsmanna en auðveldara er að þjálfá færni og þekkingu (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Spencer og Spencer, 1993). Þetta undirstrikar mikilvægi þess að ráða inn starfsmenn með rétt viðhorf og hegðun að mati stjórnanda (Armstrong, 2009).

#### 7.1.4 Starfsþróun

Í mannauðsstefnu fyrirtækisins segir að lögð sé áhersla á að starfsmenn þróist í starfi. Nýir starfsmenn voru spurðir hvort þeir fengu hvatningu til starfsþróunar og yfirmenn voru spurðir hvort þeir hvöttu starfsmenn til starfsþróunar. Nýju starfsmennirnir áttu erfitt með að svara spurningunni því þeir höfðu starfað stutt hjá fyrirtækinu og því var ekki komin reynsla á það en þó nefndu sumir að í ráðningarviðtalinu hafi verið tekið fram að starfsmönnum væri gefinn kostur á að þróast í starfi. Ólafur sagðist fá hvatningu til starfsþróunar með því að fá alltaf stærri og stærri verkefni til að sinna. Marta sagði að yfirmaður sinn hafði hvatt sig til að sækja námskeið. Skúli sagði að yfirmaður hans hefði hvatt hann til að vinna verkefnin sín eftir eigin höfði en ekki endilega eins og þau voru unnin af forvera hans í starfi. Hann leit á það sem hvatningu til að þróast í starfi. Hann sagði eftirfarandi:

Mér finnst þau vera gefa mér sjéns á að gera hlutina á minn hátt og að starfið sé ekki fastmótað og það þróist líka hvernig ég vil vinna hlutina.

Samkvæmt Ástu eiga yfirmenn að ræða við starfsmenn um óskir og væntingar um starfsþróun í frammistöðusamtölum. Upplýsingarnar eru skráðar í mannauðskerfi fyrirtækisins. Ásta sagði að það sé nokkuð um það að fólk sé að færast á milli deilda og starfsmenn séu hvattir til að sækja um laus störf innan fyrirtækisins sem og að starfsmönnum séu boðin önnur störf að frumkvæði fyrirtækisins. Yfirmaðurinn Helga sagði eftirfarandi um hvatningu til starfsþróunar:

Starfsmenn geta líka komið ef það er eitthvað sem þeim finnst að þeir þurfi að læra þó að það sé ekki námskeið hérna innanhúss þá er alveg verið að hvetja starfsmenn líka til að sækja einhverja þekkingu eitthvað annað allt sem nýtist þeim og gera þá að hæfari starfsmanni.

Yfirmaðurinn Árne sagði eftirfarandi um hvatningu til starfsþróunar:

Þú þróast innan fyrirtækisins og það hefur margoft sýnt sig að það eru margir sem hafa farið úr þessari deild í t.d. skrifstofur okkar erlendis eða farið í önnur störf hjá fyrirtækinu og þróast upp á við og í aðrar áttir þannig að klárlega og það er sérstaklega hugað að því í ráðningu.

Starfsfóstrinn Pétur sagði eftirfarandi um hvatningu til starfsþróunar:

Það er mjög vel gert það er hérna passað upp á það að hérna hlusta á óskir og svo er hvatt til líka beint af fyrra bragði þannig það fer það er mjög vel hugað um það.

Aðspurður um hvort starfsmenn hans fái hvatningu til starfsþróunar sagðist yfirmaðurinn Tryggvi hvetja starfsmenn til að sækja námskeið.

Viðmælendur sem voru nýir starfsmenn voru spurðir hvort þeim hafi verið veitt tækifæri til starfsþróunar á síðustu 6-12 mánuðum og yfirmenn voru spurðir hvort starfsmenn þeirra fengu tækifæri til starfsþróunar. Þeir viðmælendur sem eru nýir starfsmenn áttu erfitt með að svara þessari spurningu þar sem þeir höfðu ekki starfað það lengi hjá fyrirtækinu. Frosti svaraði þó að fyrirtækið hefði veitt sér tækifæri til starfsþróunar því hann hefði fengið vilyrði fyrir að sækja ákveðið námskeið. Ólafur sagði eftirfarandi um tækifæri til starfsþróunar:

Ég hef ekki farið á nein námskeið eða neitt slíkt. Ég hef aftur á móti verið spurður hvort ég vilji það og ég hugsa að núna er ég tilbúinn í það.

Björk sagði eftirfarandi um tækifæri til starfsþróunar:

Já ég myndi segja bara mjög sammála ég er þú veist að læra fleira og fara í þetta nýja og það er líka inni í fyrirtækinu þá er líka allskonar námskeið alltaf það eru svona það er hægt að fara á fyrirlestra og námskeið bæði á haustin og vorin.

Skúli nefndi að það hefði ekki reynt á það hvort hann fengi tækifæri til starfsþróunar þar sem hann hafði starfað það stutt hjá fyrirtækinu en hans upplifun var að það væru tækifæri til starfsþróunar í fyrirtækinu og hann sagði eftirfarandi:

Ég náttúrulega veit alveg af þessu. Þeir eru með prógrömm og einhverja námsstyrki og svona ef maður finnur nám sem maður hefur áhuga á og getur hjálpað manni í starfinu og svo framvegis. Ég sé það alveg að strákarnir sem eru búnir að vera hérna, eru að vinna með mér, hafa eiginlega allflestir farið. Þeir eru búnir að vera taka kúrsa í opna háskólanum í HR einn er t.d núna í einhverri stjórnun verkefnastjórnun þannig þú veist það virðist alveg vera gefin svigrúm varðandi það. Hérna það er verið að styrkja fólk til að mennta sig frekar eins og ég segi náttúrulega alltaf með þeim skilyrðum að það nýtist í starfi. Vonandi ef ég finn eitthvað sniðugt sem mér finnst áhugavert og gæti nýst í starfi þá hérna fái ég sjéns á að mennta mig frekar í gegnum það þannig það er bara vonandi það kemur líka bara með tímanum.

Starfsfóstrinn Hjördís nefndi eftirfarandi um tækifæri til starfsþróunar:

Já bæði með fræðslu og uppörvun frá fræðslustjóra það er mjög mikið af námskeiðum í gangi hérna sem að fólk getur farið á allskonar námskeið fyrirlestrar og annað.

Starfsfóstrinn Pétur var hvorki sammála né ósammála um hvort starfsmönnum væri veitt tækifæri til starfsþróunar og sagði eftirfarandi:

Þetta er svo flókið ferli og samspil marga þátta að ráða menn eða sem sagt að færa menn milli starfa og þú veist er þetta rétti einstaklingurinn eða ekki hæfileikar bakgrunnur ábyrgðarstaða eða hvaða hlutverk samt sem áður þyrfti þetta að vera betur í framkvæmd. Það er náttúrulega svona í orði kveðnu nefnt sennilega í öllum starfsauglýsingum félagsins út á við og annað slíkt en það þarf að vera meira á borði. Þetta er náttúrulega kemur fyrir en ég veit ekki hvort það sé nógu mikið en það er klárlega náttúrulega tækifæri til starfsþróunar þau eru til staðar og kannski eru það akkúrat það sem það er það er tækifæri en það er ekkert sjálfgefið að það gerist. Það eru margir þættir sem koma inn í það en ég held það sé ágætlega gert en það má örugglega gera betur.

Yfirmaðurinn Tryggvi sagði að það væri heldur takmarkað sem starfsmenn gætu þróast innan deildarinnar þar sem störfín séu sérhæfð. Yfirmaðurinn Helga sagði að tækifærin væru undir starfsmanninum sjálfum komið það er að hann sýni að hann sé tilbúinn til að þróast í starfi, gera eitthvað nýtt og nýta þjálfun og fræðslu til þess. Yfirmaðurinn Árni sagði eftirfarandi um tækifæri starfsmanna til starfsþróunar:

Já já það er þú veist það er ýtt undir það en hérna en menn sko svo horfa menn alltaf þú veist eða ja til starfsþróunar þá eins og ég segi innan í aðrar deildir og menn hafa farið. Það hefur líka komið aðeins niður á þessari deild að það er aðeins of mikil starfsmannavelta þú veist upp á það að menn hafa verið að fara í önnur störf sko sem er hérna er jákvætt fyrir fyrirtækið en getur verið þirrandi fyrir viðskiptavinina. En já já mönnum er klárlega veitt tækifæri til þess en alltaf samt sem áður skiluru með hagsmuni fyrirtækisins sem heild í fyrirrúmi og starfsmannsins náttúrulega líka.

Svörin hér að ofan gefa vísbendingu um að innan fyrirtækisins sé veitt hvatning til starfsþróunar. Það gefur til kynna að fyrirtækið sé að huga að þörfum starfsmanna og fyrirtækisins með því að hvetja til starfsþróunar. Í starfsþróun koma oft saman hugtökin þjálfun og menntun en þá snýr þjálfun að starfinu en menntun að einstaklingnum (Mankin, 2009). En Árni og Pétur virðast tengja starfsþróun við að starfsmaður skipti um starf en ekki það að starfsmaður sæki sér þjálfun eða menntun og Tryggvi virðist ekki telja að mikil starfsþróun geti átt sér stað í sinni deild vegna þess að störfín séu sérhæfð. Þessi svör gefa vísbendingu um að stjórnendur séu ekki meðvitaðir um hvað felst í hugtakinu starfsþróun.

Svör viðmælanda gefa vísbendingu um að innan fyrirtækisins séu tækifæri til starfsþróunar sem eykur líkur á þátttöku starfsmanna og getur minnkað starfsmannaveltu (Armstrong, 2009; Cascio, 2003). Þrátt fyrir að nýir starfsmenn hafi ekki fengið sjálfir tækifæri til starfsþróunar þá gefa svör viðmælanda vísbendingu um að nýir starfsmenn telji tækifæri samt vera til staðar með því að fylgjast með samstarfsmönnum sínum eins og kemur fram í svari Skúla. Hjördís og Helga telja að tækifæri til starfsþróunar séu að hluta til á ábyrgð starfsmannanna sjálfra og að þeir þurfi að nýta þau tækifæri sem gefast en sameiginleg ábyrgð allra hagsmunaaðila fyrirtækisins er eitt af einkennum stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar sem og að styðja starfsþróun starfsmanna (Blanchard og Thacker, 2004; Kearns, 2010; Legge, 1995; Noe, 2005). Með því að skapa samspil milli formlegrar menntunar og starfsreynslu verður til betri starfshæfni meðal starfsmanna fyrirtækisins (Paloniemi, 2006).

Fræðsludeild fyrirtækisins veitir starfsmönnum fjölmörg tækifæri til starfsþróunar og á hverju ári er gefinn út fræðslubæklingur sem starfsmenn hafa aðgang að. Í fræðslubæklingnum er námskeiðalýsing fyrir alla fræðslu sem og upplýsingar um hverjum námskeiðið er ætlað, hverjir sjá um þjálfun og hvar og hvenær fræðslan fer fram. Fræðslan fer öll fram á vinnutíma og ef starfsmaður hefur áhuga á að sækja fræðslu þarf hann að óska þess við yfirmann sinn. Dæmi um námskeið eru starfsánægja og liðsheild, gerð frammistöðumats, excel-námskeið, hrósnámskeið fyrir starfsfóstra, þjónustunámskeið og ýmis námskeið í meðhöndlun á vörum.

## **7.2 Kerfisbundinn þjálfunarhringur**

Í þessum kafla verður þjálfun nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun mátuð við kerfisbundinn þjálfunarhring Mankins. Kerfisbundinn þjálfunarhringur Mankin er ferli sem er notað til að hanna formlegt þjálfunarferli. Hringurinn skiptist í fjögur skref sem eru þarfagreining þjálfunar og fræðslu, hönnun þjálfunar og fræðslu, framkvæmd þjálfunar og fræðslu og mat á árangri þjálfunar og fræðslu (Mankin, 2009).

### **7.2.1 Þarfagreining**

Þegar ákveðið hefur verið hvaða einstaklingur verður ráðinn í starf er útbúin þjálfunaráætlun sem er klæðskerasamuð að starfinu sem hann er að byrja í.

Yfirmaður metur hvaða þjálfun er nauðsynleg fyrir nýja starfsmanninn svo hann geti sinnt starfinu og hefur til hliðsjónar hvaða hæfni einstaklingurinn hefur varðandi menntun og reynslu. Þessar upplýsingar fær yfirmaðurinn í gegnum ráðningarferli starfsmannsins þar sem starfsmaðurinn hefur gefið upplýsingar um sjálfan sig og í sumum tilfellum tekið persónuleikapróf. Gerð þjálfunaráætlunar er að mestu á ábyrgð yfirmanns en þó unnin í samstarfi við fræðslustjóra og starfsfóstra. Starfsmaðurinn sjálfur er ekki þátttakandi í mótun þjálfunaráætlunar en hann er þó hvattur til að koma með athugasemdir. Ásta sagði eftirfarandi um gerð þjálfunaráætlana:

Já þjálfunaráætlanir. Það er vinna við að gera þær vegna þess að við þurfum alltaf að einstaklingsmiða þær eftir færniþáttum starfsmannsins sem er að koma inn [...] bæði menntun og líka reynslu og hann er kannski góður í einhverju ákveðnu og þetta kemur dálítið mikið fram í semsagt ráðningarsamtölunum. Í ráðningarsamtölunum er alltaf yfirmaður sem heyrir nákvæmlega og getur spurt þessara spurninga sem ég get til dæmis ekki spurt því ég kann ekki að spyrja þannig spurninga en ég gat spurt annarra almennra spurninga um hvernig manneskjan myndi henta okkur sem karakter.

Yfirmaðurinn Helga sagði eftirfarandi um þá vinnu sem hefst hjá henni þegar nýr starfsmaður hefur verið ráðinn:

Þá sest ég niður og greini svona hvað það er sem viðkomandi starfsmaður þarf á að halda til þess að komast sem best inn í starfið. Hvaða fólk hann þarf að hitta hvað hérna svona starfsemi það er helst hérna innan fyrirtækisins sem þau þurfa að þekkja og kynnast og svo geri ég það í sambandi við fræðslustjórann bara skipuleggja móttöku í hinum ýmsu deildum.

Þessi svör gefa vísbendingu um að við gerð þjálfunaráætlunar eigi sér stað þarfagreining sem er kerfisbundin aðferð við að ákveða hvaða þjálfun er þörf til að starfsmaður geti unnið starf sitt á árangursríkan hátt. Því er þarfagreining mikilvægur undanfari þjálfunar (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Rossett, 1999; Wexley og Lathan, 2002). Kveikjan að þarfagreiningu getur verið sú að sá sem ber ábyrgð á þjálfun starfsmanna telji að án þjálfunar geti orðið til frammistöðugap (Blanchard og Thacker, 2004). Það að yfirmenn beri ábyrgð á þjálfunaráætlun samsvarar sér með því sem fræðimennirnir Mankin (2009) og Rossett (1999) segja um að yfirmenn eigi að bera mesta ábyrgð á þarfagreiningu. Þeir leggja hinsvegar áherslu á að starfsmenn beri einnig ábyrgð á því að greina eigin þörf og koma þeim upplýsingum til yfirmanna og eins og kom fram hér að ofan þá eru starfsmenn hvattir til að koma með athugasemdir um sína þjálfunaráætlun. En ef nýi starfsmaðurinn er



meiri þátttakandi í gerð þjálfunaráætlunar þá eru meiri líkur á að hann sinni þjálfun af meiri alvöru (Mankin, 2009; Rossett, 1999). Sameiginleg ábyrgð stjórnanda og starfsmanna er einnig eitt einkenni fyrir stefnumiðaða mannauðsstjórnun því með samvinnu hagsmunaaðila fyrirtækisins verður til betri þróun mannauðs og þar af leiðandi betri árangur fyrir fyrirtækið (Kearns, 2010; Legge, 1995). Þarfagreining skiptist í þrjár greiningar sem eru greining á fyrirtæki, greining á starfi og einstaklingsgreining (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Í svari Ástu kemur fram að einstaklingsgreining á starfsmanninum er gerð í tengslum við gerð þjálfunaráætlunarinnar með upplýsingum úr ráðningarferlinu en í einstaklingsgreiningu er greint hvort starfsmaður hafi viðeigandi þekkingu, færni og viðhorf til að vinna ákveðið starf (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009) en viðtöl og fyrirliggjandi gögn eru góð verkfæri fyrir einstaklingsgreiningu ásamt vettvangsathugunum, spurningakönnunum og rýnihópum (Blanchard og Thacker, 2004; Noe, 2005; Rossett, 1999; Wexley og Latham, 2002). Þegar fyrirtæki eru farin að framkvæma þarfagreiningu á þjálfun og fræðslu starfsmanna eru þau komin á skref þrjú samkvæmt líkani Paul Kearns (Kearns, 2005).

### **7.2.2 Hönnun þjálfunar**

Hönnun þjálfunar og fræðslu felst í að ákveða markmið, þjálfunaraðferðir, tímasetningu þjálfunar, matsaðferðir, þátttakendur, staðsetningu og leiðbeinendur (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009).

Allir nýir starfsmenn sem starfa á skrifstofu fyrirtækisins fá afhenta þjálfunaráætlun þar sem skilgreint er hvaða þjálfun nýi starfsmaðurinn mun fá. Ætlast er til þess að starfsmaðurinn fái áætlunina afhenta eins fljótt og auðið er, helst á fyrsta degi hans í starfi. Á þjálfunaráætlun kemur fram nafn starfsmanns og starfsfóstra, starfsheiti og markmiðið með þjálfuninni. Þjálfunaráætlunin segir til um í hverju nýi starfsmaðurinn mun fá þjálfun, hvort sem það er innan hans deildar eða í öðrum deildum. Þá koma fram nöfn þeirra sem bera ábyrgð á þjálfun og fræðslu nýja starfsmannsins í hverri deild fyrir sig. Þjálfunaráætlun segir ekki til um nákvæma tímasetningu á hvenær þjálfun mun fara fram.

Rannsakandi fékk afhentar þjálfunaráætlanir þeirra viðmælenda sem voru nýir starfsmenn og tók rannsakandi eftir því þegar þjálfunaráætlanirnar voru skoðaðar og

bornar saman að sama markmiðið var á þeim öllum. Markmiðið kemur hér fyrir neðan en búið er að taka út nafn starfsmanns, starfstítl og nafn á deild og fyrirtæki.

Þjálfunin miðar að því að (nafn starfsmanns) fái innsýn/þjálfun í tilgreinda þætti til að efla sig enn frekar í starfi sem (starfstítl) í (deild) (nafn á fyrirtæki).

Markmiðið sem þarna er sett fram má skilgreina sem meginmarkmið með þjálfuninni en því er hægt að lýsa með einni setningu. Fræðimenn mæla hins vegar með því að út frá meginmarkmiðinu séu útbúin námsmarkmið en þau eru ekki að finna á þjálfunaráætlunum fyrirtækisins. Námsmarkmið lýsa því sem þátttakandi í þjálfun á að geta að lokinni þjálfun. Talið er að gott námsmarkmið uppfylli þrjú skilyrði. Markmiðið þarf að vera skýr fullyrðing um hvað þátttakandinn á að kunna að lokinni fræðslu. Markmiðið þarf að segja við hvaða aðstæður kunnáttan á að vera til staðar og það þarf að innihalda mælikvarða eða staðal (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005). Markmiðið hér að ofan uppfyllir ekki þessi þrjú skilyrði og því metur rannsakandi að hér sé um meginmarkmið að ræða.

Ólafur og Marta fengu bæði afhenta þjálfunaráætlun þegar þau hófu störf og voru ánægð með hana. Hún gaf þeim hugmynd um hvað væri framundan hjá þeim og í hverju þau myndu fá þjálfun. Björk, Skúli og Frosti minntust þess ekki að hafa fengið þjálfunaráætlun í upphafi starfs. Björk sagði að starfsfóstrinn hennar hafði farið yfir gátlista með henni nokkru eftir að hún hóf störf til að kanna hvort hún væri búin að fá alla þjálfun. Frosti svaraði eftirfarandi þegar hann var spurður hvort honum hafi verið afhent þjálfunaráætlun:

Nei þetta var allt mjög óformlegt í rauninni bara allt ferlið sem slíkt ráðningarferlið líka og hérna nei það var ekkert farið yfir það sérstaklega nema bara hvaða þættir það voru sem honum skipta máli og hann fékk yfirleitt bara að ráða því hvað hann fór yfir og ég var bara þú veist að spyrja og leita þekkingar sjálfur bara ef mér fannst eitthvað vanta upp á.

Frosti bætti síðan við að sá sem hann var að taka við af og sjá um að þjálfna hann fyrstu vikuna, hafi haft gátlista til að styðjast við. Skúli sagði að eftir tvær til þrjár vikur í starfi hafi verið farið yfir gátlista með honum og merkt við þau kerfi sem hann var búinn að fá þjálfun í. Aðspurður um hvernig gátlistinn hefði virkað svaraði hann:

Æ ég veit ekki. Maður var náttúrulega búinn að fara í eitthvað kerfi þannig maður bara svona tékkaði við það en þú veist ég veit ekki. Ég

sá ekki alveg „point“ í því. Mér fannst þetta vera meira bara til að geta skilað inn í mannauðsdeildina og þau yrðu ánægð að það væri búið að fylla út einhvern lista. Mér persónulega finnst það ekki þjóna þannig séð tilgangi. En þá meira bara til að segja ef eitthvað kæmi upp á þá væru þau með eitthvað plagg sem segir það var búið að fara í gegnum þessi atriðið með þér. Mér fannst þetta meira þannig.

Valur fékk afhenta þjálfunaráætlun þegar hann hóf störf og sagði hann að áætlunin hefði verið nýtt. Hann sagði samt að hann væri ekki ennþá búinn að fá þjálfun í öllum atriðum sem koma fram á þjálfunaráætluninni hans og það væru einmitt þættir sem myndu nýtast honum best í starfi. Hann sagði að hann væri búinn að fá þjálfun í almennum hlutum en ekki þeim sérhæfðu. Valur vissi ekki ástæðuna fyrir þessu og sagði að þetta hefði líklegast gleymst, dottið upp fyrir eða frestast. Þegar yfirmaðurinn Tryggvi var spurður hvort þjálfunaráætlun nýtist sem verkfæri í þjálfun nýrra starfsmanna sagði hann:

Klárlega gott sko ef það er sniðið fyrir mína deild sko og fyrir starfsemina sem þar er. Ég hérna þegar kemur að hlutum eins og hérna hjálmaskyldu og eitthvað svona stöff sem að skiptir engu máli fyrir okkur sko [...] ef þetta er algjörlega sérhæft það er ekki mikið af stöffi sem á hreinlega ekki við að þá er þetta mjög hjálplegt mjög hjálplegt ég hérna ég treysti minni mínu ekki betur en það að ég verð eiginlega að hafa svona til að styðja við.

Yfirmaðurinn Árni sagði að þjálfunaráætlun væri nýtt sem gátlisti innan deildarinnar og sagði eftirfarandi:

Innan deildar þá er svona gátlisti yfir svona hvað þú ert að fara og það er yfirleitt eitthvað sem maður hefur búið til sjálfur. Þú rúllar í gegnum það með viðkomandi og þessi tekur þetta og þessi tekur þetta en þú notar þetta kannski ekki alveg by the book kannski ef maður pælir í því þá er farið svona full lauslega með þetta.

Flestir viðmælendur voru sammála um að þjálfunaráætlanirnar væru nýttar á einhvern hátt en svör viðmælenda gefa vísbendingu um að hugmyndir þeirra um hvaða hlutverki þjálfunaráætlunin gegnir eru mjög ólíkar. Svar Tryggva sýnir að þjálfunaráætlanir fyrir starfsmenn í hans deild eru ekki klæðskerasaumaðar að þeirra störfum ef starfsmenn þurfa ekki að bera hjálma við störf. Svör viðmælenda gefa einnig vísbendingar um að yfirmenn séu að nýta þjálfunaráætlunina á mismunandi hátt. Í svari Vals kemur fram að hann sé ekki búinn að fá alla þá þjálfun sem hann þarf og í því tilfelli er yfirmaður hans því ekki að standa sig en það er hlutverk stjórnandans að hlúa að þjálfun starfsmanna og sjá til þess að þeir öðlist rétta þekkingu

(Boddy, 2002; George og Jones, 2006; Kanter, 1989). Svar Skúla gefur vísbendingu um að yfirmaður hans þurfi að útskýra betur fyrir honum tilgang þjálfunaráætlunarinnar en aftur á móti getur líka verið að yfirmaður Skúla hafi ekki mikla trú á notkun þjálfunaráætlunar og noti þær heldur lauslega eins og Árni virðist gera. Það er hins vegar mikilvægt að stjórnandi sýni þjálfun starfsmanna áhuga og hvetji starfsmenn til að sækja fræðslu og þjálfun og kemur fram í fræðunum að slíkt auki líkur á yfirfærslu lærdóms yfir í starfið. Stjórnandi getur til dæmis sýnt stuðning með því að hrósa starfsmönnum fyrir að sækja þjálfun og fræðslu og skapa vinnuumhverfi sem styður þjálfun sem starfsmenn hafa fengið (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008). Þá geta svörin gefið vísbendingu um að það vanti betri samvinnu mannauðsdeildar og stjórnenda við gerð þjálfunaráætlunar sem er eitt af lykilatriðum stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar (Legge, 2005; Kearns, 2010; Ulrich, 1997).

Leiðbeinendur í þjálfun nýrra starfsmanna eru í flestum tilfellum reynslumeiri starfsmenn fyrirtækisins og það er á ábyrgð starfsfóstra að finna leiðbeinanda fyrir þjálfun. Ef það er hins vegar ekki næga þekkingu að finna innan fyrirtækisins þá er fenginn utanaðkomandi aðili til að sjá um þjálfun og fræðslu eða starfsmaðurinn er sendur utanhúss á námskeið. Fyrirtækið hefur haldið námskeið í fullorðinsfræðslu fyrir þá starfsmenn sem eru leiðbeinendur. Ásta lagði áherslu á að fyrirtækið reyni að nýta þekkingu starfsmanna við þjálfun og fræðslu. Gefum Ástu orðið:

Fólk sem er búið að starfa hérna í fjórtíu ár hefur gríðar þekkingu. Við erum virkilega að nýta þau í kennslu. Þú veist sá sem er að fara í vettvangsferðir hérna um svæðið er búinn að starfa hérna í fjórtíu ár en samt bara ungur sko en hann veit allt um fyrirtækið.

Við þjálfun nýrra starfsmanna eru nokkrar ólíkar þjálfunaraðferðir nýttar en þær eru helst þjálfun á starfsstöð, kynningar og fyrirlestrar. Yfirmaðurinn Helga lýsti þjálfun nýrra starfsmanna í sinni deild á eftirfarandi hátt:

Viðkomandi er settur við hliðina á þeim sem hann er annað hvort að fara vinna með eða taka við starfinu af og honum er bara kennt maður á mann. Hann fær öll gögn og þú veist alla svona leiðbeiningabæklinga sem við eigum til og verklagsreglur og vinnulýsingar.

Yfirmaðurinn Tryggvi sagði að nýir starfsmenn í hans deild byrji á því að vinna auðveld verkefni og geti leitað aðstoðar hjá þeim starfsmanni sem annars hefði unnið

verkefni. Starfsfóstrinn Pétur lagði áherslu á að nýja starfsmanninum sé gefinn tími til að meta hlutina og umhverfið og það megi ekki veita of miklar upplýsingar í einu því það geti orðið yfirþyrmandi. Sem samræmist því sem Van Dem (2012) segir og leggur áherslu á að starfsmenn fái aðeins aðgengi að þeim upplýsingum sem gagnast þeim til að þeir fái ekki of mikið af upplýsingum sem nýtast þeim ekki. Á meðan nýi starfsmaðurinn er að læra á starfið sitt er hann hvattur til að spyrja sem mest samstarfsmenn sína og öðlast þannig þekkingu. Þannig taki margir starfsmenn innan deildarinnar þátt í þjálfun starfsmannsins og hver og einn starfsmaður miðlar sinni sérþekkingu til nýja starfsmannsins. Starfsfóstrinn Pétur sagði eftirfarandi um þjálfun nýrra starfsmanna:

Þetta snýst náttúrulega um að við miðlum af reynslu okkar og komum því að sem við höfum viðað að okkur.

Starfsfóstrinn Hjördís lýsti þjálfun nýrra starfsmanna á eftirfarandi hátt:

Þau setjast niður hjá okkur og fylgjast með því sem við erum að gera. Punkta niður hjá sér og spyrja spurninga.

Pétur nefndi að þegar búíð er að undirbúa og þjálfva starfsmanninn verður að leyfa nýja starfsmanninum að spreyta sig sjálfur. Það verður að skapa andrúmsloft þar sem það er í lagi að gera mistök og að mistök séu til þess að læra af þeim. Pétur útskýrir:

Ég hef nefnt það við þá sem hafa verið að koma inn að það er raunverulega betra að taka slaginn og hérna þó án þess náttúrulega að fara alveg blint út í einhverja hluti en láta soldið slag standa og prófa eitthvað. Það gerist ekkert stórkostlegt.

Yfirmaðurinn Tryggvi var þessu sammála og lagði áherslu á að leyfa nýjum starfsmönnum að spreyta sig en hann væri þó aldrei langt frá og fylgdist vel með ef einhver væri að lenda í vandræðum.

Sú þjálfunaraðferð sem viðmælendur lýsa hér að ofan er þjálfun á starfsstöð sem hentar mjög vel fyrir nýja starfsmenn (Mankin, 2009; Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002). Þá fylgjast nýir eða reynslulitlir starfsmenn með hegðun reynslumeiri starfsmanna og reyna að taka upp sömu hegðun með því markmiði að bæta vinnufærni. Svörin gefa til kynna að starfsmenn eru að fá þjálfun í ákveðnum þáttum á ákveðnum tíma, sem er formleg þjálfun (Taormina, 1997; Van Dam, 2012). Einnig eru þeir að upplifa óformlega þjálfun með því að vinna stærri og flóknari verkefni smátt og smátt og með því að spyrja spurninga, afla sér upplýsinga og skrifa niður hjá sér

sem er í anda hugsmíðahyggju í námi (Mankin, 2009). Hugsmíðahyggja leggur áherslu á virka þátttöku starfsmannsins í náminu sem geri það að verkum að hann geti mótað það betur að sér og sínum aðstæðum (Duffy og Cunningham, 1996). Til að þetta gerist þurfa stjórnendur að breyta hugsunarhætti sínum úr því að stjórna starfsmönnum yfir í það að ala það upp í starfsmönnum að grípa tækifæri á vinnustaðnum til að læra (Mankin, 2009). Þessu er Pétur að lýsa þegar hann segir að starfsmenn eigi að taka slaginn og þannig grípa tækifæri í umhverfinu til að læra. Í leiðinni fá þeir óformlega þjálfun með því að vinna verkefni með leiðsögn frá reyndari starfsmanni eða með því að læra af eigin mistökum (Mankin, 2009; Taormina, 1997).

Einn ókostur við það að reynslumeiri starfsmaður sjái um þjálfun er að skapast getur sú hættu að þann starfsmann skorti þekkingu á að þjálfu aðra starfsmenn. En eins og kom fram hér að ofan hefur fyrirtækið haldið námskeið í fullorðinsfræðslu fyrir starfsmenn sem sjá um þjálfun auk þess sem starfsfóstrar fá fræðslu. Þannig ætti fyrirtækið að koma í veg fyrir þennan ókost (Noe, 2005; Wexley og Latham, 2002).

Nýir starfsmenn sækja einnig fræðslu inn í aðrar deildir fyrirtækisins. Fræðslan er í formi kynninga sem eiga sér stað fljótlega eftir að nýr starfsmaður hefur störf og eru í umsjón yfirmanns eða starfsfóstra deildarinnar. Það er lögð mikil áhersla innan fyrirtækisins að nýir starfsmenn kynnist þeim deildum sem þeir eru í mestum samskiptum við, að starfsmennirnir sjái hverjir starfa við deildina og skilji hvert hlutverk deildarinnar er. Nýi starfsmaðurinn er bókaður á kynningar í gegnum tölvupóst af fræðslustjóra og fer sú tilkynning einnig á næsta yfirmann. Yfirmaður deildarinnar eða starfsfóstri kynna síðan starf deildarinnar fyrir nýja starfsmanninum. Ef sérfræðingar eru að hefja störf á starfsstöðvum á landsbyggðinni koma þeir í höfuðstöðvar fyrirtækisins í einn til tvo daga til að kynnast starfseminni. Þeir viðmælendur sem voru nýir starfsmenn voru almennt ánægðir með kynningarnar. Marta nefndi að eftir kynningarnar væri auðveldara að vita hvar ætti að leita sér upplýsinga og Björk talaði um að kynningarnar auðvelduðu henni að skilja starfsemi fyrirtækisins og hlutverk annarra starfsmanna hjá fyrirtækinu. Björk lýsti kynningunum á eftirfarandi hátt:

Yfirmaður eða mentor fór yfir starfið í deildinni. Hvað þau væru að gera, hverjir störfuðu í deildinni og við löbbum og heilsuðum fólkinu sem vann í deildinni. Þetta var bara stutt og laggott sko. Kannski frá hálf tíma upp í einn og hálfan tíma.

Þegar viðmælendur voru spurðir hvort eitthvað mætti fara betur í þjálfunarferlinu sögðu Skúli, Björk og Marta að kynningarnar mættu vera örlítið seinna þegar að nýi starfsmaðurinn væri kominn betur inn í sitt starf og búinn að kynnast fólkinu betur. Björk hafði eftirfarandi að segja:

Ég myndi kannski seinka aðeins kynningunum þannig að það sé ekki alveg strax farið að kynna. Maður væri kannski aðeins kominn meira inn í sitt starf áður en maður færi í hinar deildirnar. Við förum eiginlega bara strax.

Skúli nefndi einnig að honum fannst sumar kynningar óþarfar því þær tengdust ekki beint hans starfi sem og að þær hafi ekki verið nógu vel skipulagðar í tengslum við þjálfunina hans. Sá sem Skúli var að taka við af í starfi gat aðeins verið honum innan handar í minna en mánuð og Skúli vildi nýta sem mestan tíma með honum. Hann gagnrýndi að það væru skipulagðar kynningar á þeim stutta tíma sem hann hafði með hinum starfsmanninum. Eftir ábendingu frá Skúla var þessu breytt og hann sótti kynningarnar seinna. Skúli hafði eftirfarandi að segja um kynningarnar:

Það má kannski hafa þær markvissari eða jafnvel að hafa þær seinna af því ég var ekkert kominn inn í starfið fyrstu vikuna. Ég veit ekkert hvað snýr upp né niður maður er að taka þú veist miklar upplýsingar inn og þú veist ég mundi náttúrulega engin nöfn og ekkert svoleiðis þannig það er spurning hvort þessar kynningar hefðu mátt vera eftir mánuð eða eftir tvo mánuði. Eða kannski hafa stuttar kynningar fyrst og vera búin að bóka þú veist meiri „detail“ kynningar tveimur mánuðum eftir að þú ert kominn inn í starfið.

Þessi svör gefa vísbendingu um að nýju starfsmennirnir voru ánægðir með kynningarnar en að upplýsingaflæðið hafi verið of mikið og of snemma. Skúli kvartar yfir að kynningar og þjálfun á starfsstöð hefði mátt skipuleggja betur saman og dýrmætur tími hafi getað farið til spillis. Til að bregðast við því væri hægt að nýta farnám þar sem nýi starfsmaðurinn gæti sjálfur skipulagt hvaða tíma hann nýtir í fræðslu með því til dæmis að hlusta eða horfa á fyrirlestra, nýta samskiptamiðla og lesa gögn í gegnum snjallsíma eða tölvu þegar honum hentar (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008).

Tvisvar til þrisvar á ári er haldin stór kynning þar sem allir nýir starfsmenn koma saman. Þessi kynning er kölluð nýliðakynning og á þeim kynna allar deildir starfsemi sína í formi fyrirlestra. Þar sem margir starfsmenn eru samankomnir á nýliðakynningunni er fyrirlestur hentugt form því kostur við þá aðferð er að hægt er að

koma upplýsingum til margra þátttakenda í einu á stuttum tíma og fyrir lítinn tilkostnað. Ókostir við fyrirlestur er oft lítil þátttaka þeirra sem hlusta á fyrirlesturinn og tengsl við starfsumhverfið geta verið lítil. Þessi atriði geta hindrað yfirfærslu lærdóms yfir í starf. Þá getur reynst erfitt fyrir leiðbeinanda að skynja hvort þátttakendur séu að meðtaka fyrirlesturinn (Noe, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008; Wexley og Latham, 2002). Forstjóri fyrirtækisins reynir eftir bestu getu að ávarpa nýju starfsmennina á kynningunni en ef hann er fjarverandi sér aðstoðarforstjóri um það. Deildarkynningar eru annað hvort í höndum starfsfóstra eða forstöðumanns hvernar deildar. Samkvæmt Ástu er lögð áhersla á að starfsfóstrar sjái um deildarkynningar á nýliðanámskeiðinu og leggja þannig meiri áherslu á jafningjafræðslu. Á nýliðakynningar koma starfsmenn alls staðar að af landinu og passað er upp á að tímasetning kynningarinnar henti þátttakendum sem best og þá sérstaklega vegna samgangna á milli höfuðborgarsvæðisins og landsbyggðarinnar. Valur sagði eftirfarandi um nýliðanámskeið:

Það var engin opinberun í því að fara á nýliðanámskeið. Það hefði örugglega komið sér betur að fara strax.

Björk sagði aftur á móti að það væri gott að fá upprifjun á kynningunum sem áttu sér stað í byrjun þar sem nokkur tími var liðinn frá þeim og Marta nefndi að tímasetningin á nýliðanámskeiðinu hefði verið góð því viðkomandi var búinn að ná að melta sitt starf og náði betur að tengja fræðsluna við starfið sitt. Ólafur var ánægður með nýliðakynninguna og fannst skemmtilegt að fara í vettvangsferð um svæðið og benti á mikilvægi þess að starfsmenn hafi skilning á heildarstarfsemi fyrirtækisins. Skúli og Frosti höfðu ekki farið á nýliðakynningu þegar viðtölin fóru fram.

Þessi svör gefa vísbendingu um að starfsmenn líti á fræðslu á nýliðakynningu sem upprifjun af fyrri fræðslu sem þeir hafa fengið og þeir hafi ekki verið að öðlast mikið af nýjum upplýsingum á nýliðanámskeiðinu. Blanchard og Thacker (2004) og Mankin (2009) segja þjálfun vera ferli þar sem starfsmönnum er veitt tækifæri til að bæta við þekkingu, færni eða viðhorf fyrir núverandi starf eða framtíðarstarf. Öll þjálfun og fræðsla kostar fjármagn og því gefa svör viðmælenda vísbendingu um að með nýliðakynningunni sé fyrirtækið að setja fjármagn í fræðslu sem er ekki að bæta nægilega við þekkingu, færni eða viðhorfi hjá starfsmanninum þó svo að nýliðakynningin geti verið skemmtileg eins og Ólafur bendir á. Þar sem svörin gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn nýti nýliðanámskeiðið sem upprifjun á fyrri



fræðslu þá er hægt að nýta aðrar þjálfunaraðferðir eins og farnám þar sem starfsmenn geta rifjað upp fyrri fræðslu þegar þeim hentar. Með farnámi geta starfsmenn notað snjallsíma eða tölvur til dæmis til að hlusta á fyrirlestra, lesa samskiptamiðla, leita upplýsinga á innra neti eða leysa verkefni um fyrirtækið út frá upplýsingum á innra neti fyrirtækisins (Ketter, 2010; Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008).

Við hönnun þjálfunar og fræðslu skal ákveða með hvaða hætti á að meta árangur hennar en svör viðmælenda gefa ekki vísbendingu um að það sé gert en Kearns (2005) leggur áherslu á að í upphafi þjálfunar sé ákveðið hvaða virði þjálfunin eigi að skila fyrirtækinu og það sé fyrsta og mikilvægasta skrefið við mat á árangri þjálfunar og fræðslu.

### **7.2.3 Framkvæmd**

Hjá fyrirtækinu hefst framkvæmd þjálfunar mjög fljótt eftir að starfsmaður hefur störf. Fyrstu dagarnir fara í það að kynna hann fyrir fyrirtækinu og vinnuumhverfinu.

Starfsfóstrinn Pétur sagði eftirfarandi:

Þetta snýst aðallega um samstarfsaðila, vinnuaðstöðu og hvað við erum að gera svona fyrst um sinn svo þú veist koma tölvukerfin í framhaldi það þarf einhverja daga til að tengja það allt saman fá það allt í virkni þannig það er ágætt að nota tímann í svona spjall fyrstu dagana því það er aldrei komið það er svo lengi að koma í gegn bara að fá tölvu getur tekið þrjá daga og svo eftir það þarf að finnstilla öll prógrömm þá er kannski bara búið að vera nýta tímann í svona að setjast niður spjalla og svo bara ganga um fyrirtækið spyrja.

Yfirmaðurinn Árni nefndi að hann megi passa betur upp á að hafa starfsaðstöðu nýrra starfsmanna tilbúna þegar þeir mæta til vinnu í fyrsta skipti því það vilji stundum gleymast. Ólafur hrósaði aftur á móti fyrirtækinu fyrir að hafa starfsstöð og tölvuaðganga tilbúna þegar hann byrjaði. Svör Péturs og Árna gefa því vísbendingu um að í sumum tilfellum sé vinnuaðstaða starfsmanns ekki tilbúin þegar nýir starfsmenn mæta til starfa. Slíkt getur tafið fyrir þjálfun nýrra starfsmanna því allur aðbúnaður fyrir starfið og þjálfun og fræðslu þarf að vera tilbúinn þegar framkvæmd þjálfunar hefst (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005).

### **7.2.4 Mat á þjálfun nýrra starfsmanna**

Lokaskrefið í kerfisbundnum þjálfunarhring Mankin er að meta árangur þjálfunar. Samkvæmt Ástu eru aðferðir fyrirtækisins til að meta árangur þjálfunar og fræðslu til dæmis vinnustaðagreining og með því að fá utanaðkomandi ráðgjöf og úttekt þar sem

starfsemi fyrirtækisins er metin. Öll námskeið innan fyrirtækisins eru metin af þátttakendum, einnig reynir fyrirtækið að fá háskólanemendur að vinna verkefni í tengslum við fyrirtækið. Þá er lögð áhersla á virk samskipti milli stjórnenda og starfsmanna og samkvæmt Ástu er lagt mikið upp úr því að heyra skoðanir starfsmanna:

Maður verður að vera ótrúlega duglegur að vera í sambandi við fólk og eiga samtál við fólk. Ég meina þannig getur maður kallað eftir að fólk sé að rýna í hlutina og hvað við getum gert betur.

Með þessu er Ásta að sækjast eftir viðbrögðum frá starfsmönnum varðandi þjálfun og fræðslu sem er stig eitt í líkani Kirkpatrick. Það stig kallast viðbrögð og felst í því að þátttakendur segja sína skoðun á þjálfun og fræðslu og þannig fær sá sem metur þjálfunina persónulega skoðun þátttakanda á henni (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006; Noe, 2005). Ásta er líka að lýsa einu af einkennum stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar sem er að hagsmunaaðilar fyrirtækisins hafi sameiginleg áhrif og ábyrgð og beri virðingu fyrir skoðunum hvors annars því sú samvinna muni skapa árangur fyrir fyrirtækið (Kearns, 2005; Legge, 2005).

Þegar yfirmenn voru spurðir hvort þjálfun nýrra starfsmanna væri metin svöruðu yfirmennirnir Helga og Tryggvi að það færi fram huglægt mat hjá yfirmanni eða starfsfóstra og það væri metið á óformlegan hátt hvort starfsmaðurinn væri tilbúinn að hefja störf þegar starfsfóstrakerfinu lýkur. Yfirmaðurinn Árni svaraði að hann væri ekki þátttakandi í mati á þjálfun nýrra starfsmanna. Starfsfóstrinn Hjördís var ekki fylgjandi mati á móttökufæri nýrra starfsmanna og sagði slíkt vera stofnanlegt og að starfsfóstrar hefðu einfaldlega tilfinningu fyrir því hvort vel gangi hjá nýja starfsmanninum eða ekki. Hún tók sem dæmi að ef nýr starfsmaður er að gera sömu villur aftur og aftur þá kemst slíkt upp og tekið er á vandamálinu. Hjördís nefndi líka að í frammistöðusamtali geti yfirmaður og starfsmaður rætt sín mál. Starfsfóstrinn Pétur sagði að ekki ætti sér stað neitt sérstakt mat en það væri ákveðið mat að fara yfir þjálfunaráætlunina og gæta þess að viðkomandi starfsmaður hafi fengið alla þá þjálfun sem hann á að fá.

Þessi svör sýna að við mat á árangri þjálfunar nýrra starfsmanna er ekki notuð formleg matsaðferð heldur fer aðeins fram huglægt mat stjórnenda á viðbrögðum þátttakanda. Að meta viðbrögð þátttakanda er aðeins eitt skref í matslíkani Kirkpatrick en hann leggur áherslu á að ekki sé hægt að meta árangur nema öll skref líkansins séu

framkvæmd (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Kearns (2005) er sammála með að ekki sé nóg að meta aðeins viðbrögð þátttakanda. Í matslíkani Kearns er fyrsta skrefið af fimm það mikilvægasta í mati á árangri þjálfunar og fræðslu. Fyrsta skrefið er að ákveða áður en þjálfun hefst hvernig væntanleg þjálfun mun auka virði fyrirtækisins. Ef þetta skref er framkvæmt þá er stjórnendum frjálst að velja hvort þeir framkvæma næstu fjögur skref líkansins (Kearns, 2005). Mikilvægt er að niðurstöður í mati á þjálfun séu áreiðanlegar, skýrar og gagnlegar því þær geta verið notaðar til að taka mikilvægar ákvarðanir (Noe, 2005).

Árlega fara starfsmenn í frammistöðusamtal hjá yfirmanni sínum. Í frammistöðusamtölum er starfsmanni gefin endurgjöf á sitt starf, starfsmaður setur sér markmið í starfi, starfsþróun starfsmanns er rædd og ef hann hefur einhverjar óskir getur hann komið þeim á framfæri. Björk var ánægð með að fara í frammistöðusamtal og lýsti því á eftirfarandi hátt:

Það var semsagt bara allt rétt sem við kemur starfinu en ekki svona launamál heldur bara starfið og frammistaða í starfi og hvar maður hefur möguleika á að bæta sig og hvar maður vill bæta sig og settum fram semsagt markmið.

Ólafur sagði eftirfarandi um sitt frammistöðusamtal:

Ég hlakkaði til í raun að fara í þetta viðtal því eftir fyrsta árið þá þarf maður leiðréttingu, ábendingar um hvað megi gera betur og svo framvegis og ég fékk einhverjar ábendingar og eitthvað hrós en þetta var bara ég var mjög sáttur við viðtalið sko það er ekki spurning.

Marta sagði eftirfarandi um sitt frammistöðusamtal:

Jú þetta var mjög gott bara svona vita hvar ég stæði í raun því ég var ný og bara svona fara yfir það. Það var alveg verið að fara yfir allt bara hvernig ég væri í vinnunni ekki bara í þessu sem maður er að gera heldur líka bara svona framkomu við aðra og eitthvað svoleiðis já bara mjög gott er ánægð með það.

Yfirmaðurinn Árni sló á léttu strengi og sagði að hann ætti frammistöðusamtöl við starfsmenn sína því hann væri skyldugur til þess. Hann sagði svo í framhaldi að það væri gott að það væri sett pressa á hann að setjast niður með starfsmönnum og ræða frammistöðu þeirra. Árni nefndi aftur á móti að ekki eigi sér stað mat á þjálfun nýrra starfsmanna í frammistöðusamtali hjá honum. Yfirmaðurinn Tryggvi nefndi að það væri gott að eiga frammistöðusamtal við starfsmenn einu sinni á ári því oft væri erfitt

að finna vettvang til að ræða ýmis mál. Tryggvi sagði eftirfarandi um frammistöðusamtöl:

Mér finnst mjög erfitt oft á tíðum að ræða svona beinlínis, að kasta fram svona þetta er alltaf mjög viðkvæmt þannig það þarf að fara mjög fínt í þetta finnst mér. Ég segi ekki fólk hérna „ég er ekki sáttur við hvernig þetta hefur gengið hjá þér“ en samt reynir maður að koma því að sko og svona reynir að komast að sameiginlegri niðurstöðu.

Í öllum deildum eru haldnir vikulegir deildarfundir og þar eru starfsmenn hvattir til að segja skoðanir sínar, koma með ábendingar og sýna frumkvæði. Reynt er að hlusta á ábendingar starfsmanna þó svo að þær séu ekki alltaf teknar til skoðunar eða framkvæmdar. Einnig liggja frammi hugmyndabankar þar sem starfsmenn geta komið ábendingum áleiðis. Ásta hvetur starfsmenn til að tjá sig og sagði eftirfarandi:

Við leggjum ofuráherslu á að þau tjái sig. Þau eru sérfræðingar á sinni starfsstöð og þau vita oft nákvæmlega hvernig best er að haga hlutunum.

Rannsakandi spurði viðmælendur um skoðanir þeirra á eftirfylgni með nýjum starfsmönnum. Valur taldi það vera mjög gagnlegt ef það væri meiri eftirfylgni með nýjum starfsmönnum fyrsta árið. Hann sagði að í upphafi starfs hafi hann ekki verið nógu vel áttaður á hvaða þjálfun myndi nýtast honum í starfi. Eftir á að hyggja hefði hann viljað leggja áherslu á önnur atriði í sinni þjálfun.

Gefum Vali orðið:

Það er auðvelt allavega eftir á að sjá kannski maður hefði átt að taka þetta miklu fastari tókum og læra betur en það er svona. Auðvitað þarf starfsmaðurinn líka að átta sig á þú veist hvar hann vantar aðstoð.

Ólafur sagði eftirfarandi:

Ég set svona spurningarmerki hvort maður hafi verið tilbúinn að taka allt inn fyrstu vikuna og spurning hvort það þyrfti að koma aftur kannski eftir hálf ár eða ár jafnvel. Hvað skal maður segja leiðrétta það sem maður er að gera vitlaust eða hérna koma manni betur inn í einhver mál.

En Ólafur benti þó á að hann hafði heldur ekki sýnt frumkvæði að því að fá endurgjöf á störf sín. Skúli tók fram að hann vildi fá endurgjöf á störf sín og sagði eftirfarandi:

Ég er stundum búinn að ýta á eftir mig langar soldið að fá feedback mig langar að ég sé gagnrýndur [...] ég tek því ekkert illa ég vil frekar að fólk gagnrýni mig og þú veist þá veit ég bara ok þetta á ekkert að taka tvo tíma ég hlýt að geta aðeins gert þetta hraðar eða eitthvað þannig ég hef ekkert fengið svoleiðis.

Starfsfóstrinn Pétur hafði eftirfarandi að segja um eftirfylgni með nýjum starfsmönnum:

Það mætti alveg hugsa sér það eftir til dæmis hálf t. ári að það væri hægt að setjast niður með ja ég veit eiginlega ekki hverjir væru bestir til að koma að því. Væntanlega mentorinn þá með starfsþróun og viðkomandi. Bara aðeins að spjalla hvernig þetta hefur gengið og hvort það sé ennþá eitthvað sem standi út af.

Yfirmaðurinn Helga sagðist vera ánægð með móttökuferli nýrra starfsmanna en hún gæti alveg hugsað sér að það ætti sér stað mat eða endurvakning nokkrum mánuðum eftir að starfsmaðurinn byrjar. Hún sagði eftirfarandi um eftirfylgni á móttökuferli nýrra starfsmanna:

Þú veist kannski ekki endilega eftir tvo mánuði heldur kannski bara ja kannski mætti bara eitthvað setjast niður með nýliðum og fara yfir það kannski eftir níu mánuði eða sex mánuði bara taka svona stöðuna það gæti alveg verið hugmynd.

Svör viðmælanda gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn hafi áhuga á meiri endurgjöf fyrsta árið í starfi til að fá staðfestingu á því að þeir séu að vinna gott starf og hvort þjálfun sé að skila bættri frammistöðu sem er þriðja stigið í matskerfi Kirkpatrick (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Þessu eru Vernon (2012) og Cascio (2003) sammála. Vernon (2012) segir að á meðan aðlögunarferli nýrra starfsmanna á sér stað sé nauðsynlegt að veita nýja starfsmanninum endurgjöf. Ef starfsmaðurinn sýni óviðeigandi hegðun þurfi að útskýra fyrir starfsmanninum að slíkt sé ekki ásættanlegt en aftur á móti hrósa honum fyrir viðeigandi hegðun. Þá aukast líkur á yfirfærslu lærdóms ef stjórnandi veitir starfsmanni endurgjöf á þjálfun sem hann hefur fengið (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2008). Svör viðmælanda gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn séu ekki nógu vel áttaðir fyrstu vikurnar í starfi og þeir þurfi tíma til að skilja um hvað starfið snýst og hvaða þjálfun sé nauðsynleg. Eftir einhvern tíma í starfi hafa nýir starfsmenn betri hugmynd um hvort þá vanti þjálfun á einhverjum sviðum. Starfsmaðurinn getur nýtt vinnuumhverfið sitt til að gefa sér vísbendingar um hvaða þjálfun sé þörf fyrir hjá honum. Þetta gefur vísbendingu um að nýir starfsmenn eigi að vera þátttakendur í mótun þjálfunaráætlunar og að

Þjálfunaráætlun geti tekið breytingum á meðan á þjálfun stendur. Þetta má styðja með lærdómskenningunni um hugsmiðahyggju en hún gengur út á að byggja ofan á núverandi þekkingu og að námsumhverfi nemandans og hann sjálfur hafi mikil áhrif á þá uppbyggingu lærdóms. Samkvæmt kenningunni er það hlutverk leiðbeinandans að aðstoða nemandann við að byggja ofan á þekkingu í stað þess að miðla sífellt þekkingu til hans (Duffy og Cunningham, 1996). Yfirmaður starfsmanns ætti því að vera honum innan handar til að leiðbeina starfsmanninum hvar hann geti sótt þekkingu sem hann vantar í stað þess að miðla fyrirfram ákveðinni þekkingu til hans.

Fræðstlustjórinn Ásta var spurð hvort árangur starfsfóstrakerfisins væri metinn og svaraði hún eftirfarandi:

Nei í rauninni ekki og það er kannski hlutur sem við getum bætt okkur nema. Ég spyr alltaf. Ég er alltaf að spyrja hvernig gengur ég meina hva finnst þér þetta vera skila þér einhverju. Það er bara svoleiðis það er ekki eitthvað blað sem fólk fær og greinir niður [...] það er einhvern veginn þannig þú veist tíminn er einhvern veginn já maður er í svo mörgu það þarf eitthvað að sitja á hakanum.

Starfsfóstrinn Pétur sagði eftirfarandi um mat á starfsfóstrakerfinu:

Það mætti alveg hugsa sér að meta starfið. Meta hérna hvernig að þessu hefur verið staðið það væri ekki alveg galið sko.

Yfirmanninum Árna fannst vanta mat á starfsfóstrakerfið og gagnrýnir að kerfið sé alltaf keyrt af stað en eftir það væri ekki fylgst með hvernig það gengi. Hann var samt sem áður ánægður með kerfið og vildi ekki leggja það niður.

Svar Ástu gefur vísbendingu um að hún sé að framkvæma fyrsta skrefið í matskerfi Kirkpatrick sem er að kanna viðbrögð þátttakenda og fá persónulega skoðun þeirra á þjálfuninni. En til að meta árangur þjálfunar er nauðsynlegt að fylgja öllum fjórum skrefum matskerfisins (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Árlega er haldið námskeið fyrir starfsfóstra innan fyrirtækisins og þá er reynt að skapa umræðu og kanna hug starfsfóstra um hvort þeir hafi áhuga á að halda hlutverkinu áfram. En samkvæmt Ástu hefur starfsfóstrum verið skipt út ef þeir eru ekki að standa sig, til dæmis vegna áhugaleysis eða vanskila á gögnum. Á þann hátt er Ásta að meta starfsfóstrana út frá breyttri hegðun og frammistöðu sem er stig þrjú í matskerfi Kirkpatrick (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006). Svör Péturs og Árna gefa vísbendingu um að áhugi sé á að láta meta starfsfóstrakerfið. Ef árangur kerfisins er metinn og

hægt er að sýna starfsmönnum fram á árangurinn sem það skapar getur það aukið trú til dæmis stjórnenda, sem ekki hafa sýnt kerfinu nógu mikinn áhuga, á að það sé að skila árangri. Noe (2005) bendir á að það þarf að gera yfirmönnum grein fyrir að þjálfun mun auðvelda starfsmanni að vinna starf sitt og eins og margir fræðimenn hafa bent á þá er það eitt af hlutverkum stjórnenda að styðja þjálfun starfsmanna (Boddy, 2002; George og Jones, 2006; Kanter, 1989; Kearns 2004; Mintzberg, 1989). Til að stjórnendur séu áhugasamir við að styðja starfsmenn í þjálfun þurfa þeir að sjá ávinning af henni og til þess er nauðsynlegt að meta árangur þjálfunar (Blanchard og Thacker, 2004; Cascio, 2003; Kearns, 2002,2010; Noe, 2005).

### **7.3 Félagsmótun innan fyrirtækis**

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknar metnar til að greina hvaða félagsmótunaraðferðir eigi sér stað innan fyrirtækisins miðað við félagsmótunaraðferðir Van Maanen. Félagsmótun innan fyrirtækis er hugtak notað yfir ferlið þegar nýr starfsmaður aðlagast nýjum vinnustað. Nýi starfsmaðurinn fer frá því að vera utanaðkomandi aðili yfir í að vera innanbúðarmaður (Bauer, Bodner, Erdogan, og Truxillo, 2007; Feldman, 1981).

#### **7.3.1 Hópaðferð – einstaklingsaðferð**

Tveir nýir starfsmenn fylgdust að mestu leyti að í móttöku- og þjálfunarferli sínu þar sem þeir byrjuðu á sama tíma og í sömu deild. Hinir fjórir nýju starfsmennirnir fóru í gegnum móttöku- og þjálfunarferlið sitt einir. Það gefur vísbendingu um að fleiri nýir starfsmenn fari í gegnum móttöku- og þjálfunarferli einir en samkvæmt Ástu er reynt að sameina þjálfun starfsmanna ef þeir eru að byrja í svipuðu eða sama starfi á sama tíma. Helsta þjálfunaraðferð hjá nýjum starfsmönnum er þjálfun á starfsstöð og hún flokkast sem einstaklingsaðferð. Nýliðakynningin sem allir nýir starfsmenn fara á flokkast sem hópaðferð en nýliðakynningin er í hálfan dag og samkvæmt viðmælendum átti hún sér stað nokkuð eftir að þeir hófu störf, jafnvel þremur til fjórum mánuðum seinna. Það má því draga þá ályktun af því að hópaðferð sé í miklum minnihluta og áhrif hennar því væntanlega lítil.

Rannsakandi metur að einstaklingsaðferð sé ríkjandi við félagsmótun nýrra starfsmanna en helsta einkenni einstaklingsaðferðar er að nýi starfsmaðurinn upplifir félagsmótun án annarra nýrra starfsmanna (Van Maanen og Schein, 1979). Það getur haft þau áhrif að í stað þess að fyrirtækið geti aðlagð starfsmanninn í hlutverk sitt

eftir sínu höfði þá aðlagast starfsmaðurinn út frá eigin skoðunum og metur sjálfur hvert hlutverk sitt er innan fyrirtækisins (Jones, 1986). Í þessari rannsókn fengu nýir starfsmenn fyrirtækisins flestir sinn eigin starfsfóstra sem kennir þeim meðal annars á hlutverk og gildi fyrirtækisins. Með því hefur fyrirtækið að öllum líkindum áhrif á hvernig starfsmaðurinn aðlagast fyrirtækinu þrátt fyrir að um einstaklingsaðferð sé að ræða samkvæmt skilgreiningu Van Maanen. Rannsakandi metur því að þrátt fyrir að einstaklingsaðferð sé notuð þá hafi fyrirtækið áhrif á félagsmótun starfsmannsins og hvernig starfsmaðurinn aðlagast í hlutverki sínu.

### **7.3.2 Formleg aðferð – óformleg aðferð**

Þjálfun á starfsstöð er mikið notuð sem þjálfunaraðferð nýrra starfsmanna og getur verið bæði formleg og óformleg lærdómsaðferð. Starfsfóstrar fylgja nýja starfsmanninum fyrstu vikurnar í starfi og nýir starfsmenn öðlast þekkingu í gegnum samskipti við aðra starfsmenn. Starfsfóstrar þjálfar starfsmenn í þáttum sem er búíð að ákveða fyrirfram í þjálfunaráætlun þeirra og því má greina það sem formlega þjálfun því hún er ákveðin fyrirfram og skipulögð af vinnuveitanda til að auka vinnufærni starfsmanns. Það sama má segja um kynningar sem starfsmenn sækja í aðrar deildir en þær eru skipulagðar og tímasettar af fræðslustjóra til að auka vinnufærni starfsmanns (Taormina, 1997; Van Dam, 2012). Nýir starfsmenn fá einnig þjálfun með því að vinna fyrst í léttum verkefnum og bæta svo alltaf við sig stærri og erfiðari verkefnum. Til að leysa verkefni sækja þeir þekkingu til annarra starfsmanna en sú þjálfun getur verið tilviljunarkennd og ekki ákveðin fyrirfram og flokkast því sem óformleg þjálfun.

Rannsakandi metur að bæði sé notuð formleg og óformleg aðferð við félagsmótun nýrra starfsmanna. Eitt af einkennum formlegrar aðferðar er að starfsmaður er aðgreindur frá öðrum starfsmönnum sem nýr starfsmaður og á það sér stað þar sem hann hefur starfsfóstra. Með óformlegri aðferð eru nýir starfsmenn ekki aðgreindir frá starfsmönnum og á það við þegar starfsmenn eru að vinna verkefni með öðrum starfsmönnum en afla sér þekkingar með að spyrja spurninga (Van Maanen og Schein, 1979).

### **7.3.3 Regluleg aðferð – tilviljunarkennd aðferð**

Þjálfunarferli nýrra starfsmanna er ferli sem er ákveðið áður en nýr starfsmaður mætir til starfa. Yfirmaður býr til þjálfunaráætlun fyrir nýja starfsmanninn þar sem kemur fram í hvaða þáttum hann mun fá þjálfun og hver ber ábyrgð á henni. Markmiðið er að



nýi starfsmaðurinn fái þjálfunaráætlunina á fyrsta degi í starfi. Samkvæmt viðmælendum sem eru nýir starfsmenn fengu ekki allir þeirra afhenta þjálfunaráætlun þegar þeir hófu störf en það voru tveir viðmælendur sem könnuðust ekki við að hafa fengið þjálfunaráætlun á fyrsta degi en það var farið í gegnum hana með þeim seinna til að kanna hvort þeir væru búnir að fá alla þjálfun.

Rannsakandi metur að það sé vilji fyrirtækisins að regluleg aðferð sé notuð við félagsmótun starfsmanna en það sé ekki alltaf raunin því svör viðmælenda gefa vísbendingu um að ekki séu allir starfsmenn að fá upplýsingar um hvaða þjálfun þeir eigi að fá. Til að félagsmótun teljist regluleg þá þarf móttaka og þjálfun nýja starfsmannsins að vera í fyrirfram ákveðnu ferli og því sé lýst fyrir starfsmanninum hvaða ferli sé framundan varðandi aðlögun og þjálfun. Handahófskennd aðferð er hinsvegar ekki fyrirfram ákveðið ferli. Nýi starfsmaðurinn hefur því ekki vitneskju um hvernig aðlögunarferlið fer fram og hvaða þjálfun hann mun fá sem er þá raunin hjá þeim viðmælendum sem fengu ekki afhenta þjálfunaráætlun (Van Maanen og Schein, 1979).

#### **7.3.4 Föst aðferð – Breytileg aðferð**

Þjálfunaráætlun nýrra starfsmanna skilgreinir ekki hvenær þjálfun mun eiga sér stað eða hvað hún tekur langan tíma. Rannsakandi metur að breytileg aðferð sé notuð við félagsmótun starfsmanna því með þeirri aðferð er ekki ákveðin tímasetning á þjálfunarferli nýrra starfsmanna (Van Maanen og Schein, 1979).

#### **7.3.5 Samsvörun – ósamræmi**

Nýir starfsmenn fá starfsfóstra sem er nýja starfsmanninum innan handar fyrstu tvo mánuðina í starfi. Samkvæmt hlutverki starfsfóstra eiga þeir að vera fyrirmynd fyrir nýja starfsmenn. Starfsfóstrar geta því haft áhrif á hvernig nýi starfsmaðurinn mótast inn í fyrirtækið. Rannsakandi metur að samsvörunaraðferð sé notuð við félagsmótun starfsmanna því með þeirri aðferð eru reynslumeiri starfsmenn nýttir sem fyrirmynd fyrir nýja starfsmenn (Van Maanen og Schein, 1979).

#### **7.3.6 Inntaka á forsendum starfsmanns – Inntaka ekki á forsendum starfsmanns**

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar eru nýir starfsmenn hvattir til að nýta sér þá reynslu og menntun sem þeir búa yfir og í mannauðsstefnu fyrirtækisins kemur fram að starfsmenn séu metnir á eigin forsendum. Fyrirtækið leggur þó líka áherslu á að

starfsmaður aðlagist menningu fyrirtækisins og tileinki sér gildi þess. Rannsakandi metur að aðferðirnar inntaka á forsendum starfsmanns og inntaka ekki á forsendum starfsmanns séu báðar notaðar við félagsmótun starfsmanna. Ástæða þess er að með aðferðinni inntaka á forsendum starfsmanns vill fyrirtækið byggja ofan á þá hæfni sem nýi starfsmaðurinn hefur nú þegar eins og fyrirtækið gerir með því að hvetja starfsmenn til að nýta eigin menntun og reynslu. Aftur á móti með aðferðinni inntaka ekki á forsendum starfsmanns þá reynir fyrirtækið að hafa áhrif á persónueinkenni nýja starfsmannsins og viðhorf hans sem fyrirtækið gerir með því að ætlast til þess að hann tileinki sér gildi fyrirtækisins (Van Maanen og Schein, 1979).

### 7.3.7 Samantekt um félagsmótunaraðferðir

Félagsmótunaraðferðir fyrirtækisins eru blanda af stofnanamiðuðum og einstaklingsmiðuðum félagsmótunaraðferðum en fræðimaðurinn Filstad (2011) hefur lagt til að við félagsmótun innan fyrirtækis eigi að blanda stofnanamiðuðum og einstaklingsmiðuðum aðferðum saman og draga það besta fram í báðum.

|                  | Stofnanamiðaðar                                     | Einstaklingsmiðaðar                                     |
|------------------|---|---|
| Aðstæður         | Hópaaðferð<br>Formleg aðferð                        | Einstaklingsaðferð<br>Óformleg aðferð                   |
| Innihald         | Regluleg aðferð<br>Föst aðferð                      | Tilviljunarkennd aðferð<br>Breytileg aðferð             |
| Félagsleg tengsl | Samsvörun aðferð<br>Inntaka á forsendum starfsmanns | Ósamræmisáðferð<br>Inntaka ekki á forsendum starfsmanns |

Mynd 18 Félagsmótunaraðferðir sem eru notaðar innan fyrirtækisins.

Þar sem fyrirtækið blandar aðferðum saman þá bendir það til þess að starfsmenn séu undir áhrifum frá fyrirtækinu þegar þeir mótast inn í sitt hlutverk þar vegna þess að stofnanamiðaðar aðferðir hafa þau áhrif á starfsmenn að þeir mótast út frá því hvernig fyrirtækið vill hafa þá og starfsmenn samþykki fyrirfram ákveðin hlutverk fyrir sig. En starfsmenn fyrirtækisins halda þá einnig í sínar eigin skoðanir og byggja ofan á eigin reynslu og menntun því með einstaklingsmiðuðum aðferðum nær fyrirtækið ekki að hafa eins mikil áhrif á nýja starfsmanninn og mótast hann út frá eigin skoðunum og ákveður hlutverk sitt sjálfur (Duffy og Cunningham, 1996; Jones, 1986).

Aðferðirnar samsvörun og inntaka á forsendum starfsmanns hafa jákvæð áhrif á hollustu starfsmanna við fyrirtækið því með því að virkja félagsleg tengsl milli starfsmanna í svipuðum stöðum innan fyrirtækisins þá eykst tryggð þeirra við fyrirtækið (Filstad, 2011). En niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingu um að starfsmenn fyrirtækisins eigi auðvelt með að mynda tengsl við samstarfsmenn sína sem gefur vísbendingu um meiri tryggð þeirra við fyrirtækið.

## 8 Helstu niðurstöður og tillögur

Í þessum kafla verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar og lagðar fram tillögur til fyrirtækisins út frá niðurstöðum rannsóknarinnar.

### 8.1 Samantekt niðurstaðna

Í upphafi þessarar rannsóknar var lagt upp með tvær rannsóknarspurningar:

- Hvernig er móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna í fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun?
- Hvaða félagsmótunaraðferðir Van Maanen eru notaðar við félagsmótun nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá fyrirtæki sem hefur hlotið starfsmenntaverðlaun?

Til að svara þessum spurningum tók rannsakandi eigindleg viðtöl þar sem viðmælendur voru beðnir að lýsa móttöku- og þjálfunarferli nýrra starfsmanna sem og sinni upplifun af því. Talað var við bæði stjórnendur og starfsmenn til að geta borið svör þeirra saman og kanna hvort hugmyndir þeirra hafi samhljóm eða ekki. Svör viðmælenda voru síðan greind út frá fræðum stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar og stefnumiðaðrar þjálfunar og fræðslu. Fyrri rannsóknarspurningunni hefur verið svarað með því að lýsa móttökum og þjálfun nýrra starfsmanna. Seinni rannsóknarspurningunni hefur verið svarað með því að máta niðurstöður rannsóknarinnar við einkenni félagsmótunaraðferða Van Maanen.

Móttökufarli fyrirtækisins fyrir nýja starfsmenn er í föstum skorðum þar sem starfsmenn mæta fyrsta daginn og hitta fulltrúa frá mannauðsdeild áður en þeir eru kynntir fyrir yfirmanni sínum. Yfirmaður nýja starfsmannsins kynnir hann fyrir starfsfóstranum sínum, samstarfsmönnum sem og öðrum starfsmönnum fyrirtækisins. Fyrstu dagarnir fara í þessi fyrstu kynni ásamt því að starfsmanninum er gefið tækifæri á að greina vinnuumhverfið. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingu um að ánægja sé meðal starfsmanna með móttökufarli nýrra starfsmanna.

Niðurstöður úr rannsókninni gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn eigi góða möguleika á að mynda tengsl við samstarfsmenn sína og svör viðmælenda benda til að kunningskapur eigi sér stað á milli samstarfsmanna. Starfsfóstrakerfið er stoð í

tengslamyndun starfsmanna en það er eitt af hlutverkum starfsfóstra að efla tengslanet skjólstæðinga sinna (Geiger-DuMond og Boyle, 1995). Ef tengslamyndun starfsmanna á sér stað snemma þá eru þeir líklegir til að komast fljótt inn í starfið og skapa góð afköst fyrr en ella (Rollag, Parise og Cross, 2005).

Niðurstöður úr rannsókninni gefa vísbendingu um að ekki hafi allir nýir starfsmenn sömu upplifun af starfsfóstrakerfinu þar sem einn viðmælandi minntist þess ekki að hafa fengið starfsfóstra og einn viðmælandi fékk aðeins einn fund með sínum starfsfóstra. Þeir viðmælendur sem fóru í gegnum kerfið eins og ætlast er til lýstu yfir ánægju með það. Þetta gefur vísbendingu um að starfsfóstrar fyrirtækisins hafi ekki allir sama skilning á hlutverki sínu eða sinni því ekki allir jafn vel.

Þjálfunarferli nýrra starfsmanna var mátað við kerfisbundinn þjálfunarhring Mankin sem er ferli til að hanna þjálfun. Ferlið skiptist í fjögur stig sem eru þarfagreining, hönnun þjálfunar, framkvæmd og mat á árangri. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að fyrirtækið framkvæmir þarfagreiningu fyrir þjálfun nýrra starfsmanna með gerð þjálfunaráætlunar fyrir starfsmanninn. Við ráðningu er leitast eftir starfsmanni sem hefur þá hæfni sem þarf fyrir starfið. Þegar ákveðið hefur verið hvaða einstaklingur verður ráðinn inn er framkvæmd einstaklingsgreining á honum sem gefur til kynna hvaða hæfni hann hefur. Niðurstöður úr rannsókninni gefa vísbendingu um að nýir starfsmenn séu ekki alltaf að fá fullnægjandi þjálfun sem og að sum þjálfun sé óþörf. Þetta gefur vísbendingu um að það megi bæta þarfagreiningu á þjálfun nýrra starfsmanna.

Út frá upplýsingum úr þarfagreiningunni er þjálfun nýrra starfsmanna hönnuð sem er skref tvö í kerfisbundnum þjálfunarhring Mankin. Við hönnun þjálfunar skal ákveða tímasetningu þjálfunar, matsaðferðir þjálfunar, þátttakendur, staðsetningu og leiðbeinendur þjálfunar (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009). Á þjálfunaráætlun koma þessir þættir fram fyrir utan að matsaðferðir eru ekki tilgreindar og ekki er sagt til um nákvæma tímasetningu þjálfunar. Leiðbeinendur í þjálfun nýrra starfsmanna eru reynslumeiri starfsmenn fyrirtækisins í flestum tilfellum og er það á ábyrgð starfsfóstra að ákveða hvort hann sjálfur sjái um þjálfun eða fái annan starfsmann til þess. Á þjálfunaráætlun kemur fram markmið með þjálfun starfsmannsins en markmiðið er heldur óskýrt og segir ekki til um hvaða hæfni starfsmaðurinn á að hafa í lok þjálfunar. Góð námsmarkmið uppfylla þrjú skilyrði:

Það þarf að vera skýr fullyrðing um hvað þátttakandinn á að kunna að lokinni fræðslu, markmiðið þarf að segja við hvaða aðstæður kunnáttan á að vera til staðar og það þarf að innihalda mælikvarða eða staðal (Blanchard og Thacker, 2004; Mankin, 2009; Noe, 2005). Markmið sem kemur fram í þjálfunaráætlun uppfyllir ekki þessi þrjú skilyrði. Við þjálfun nýrra starfsmanna eru nokkrar ólíkar þjálfunaraðferðir nýttar en þær eru helst þjálfun á starfsstöð, kynningar og fyrirlestrar. Í niðurstöðum kom fram að ánægja var með kynningarnar en viðmælendur sem voru nýir starfsmenn töldu að kynningar hefðu átt sér stað of fljótt eftir að þeir hófu störf og þeir væru ekki nógu vel áttaðir í sínu starfi til að móttaka upplýsingar um aðrar deildir á þessum tímapunkti. Varðandi nýliðakynningar kom fram sú vísbending að nýir starfsmenn höfðu fengið fræðsluna sem kom fram á henni nú þegar á deildarkynningunum og nefndu sumir að nýliðakynningin hefði verið fin upprifjun.

Þriðja skrefið í kerfisbundnum þjálfunarhring Mankin er framkvæmd þjálfunar. Hún hefst á fyrsta degi starfsmanns í starfi en þá eiga starfsmenn að fá afhenta þjálfunaráætlun hjá yfirmanni. Niðurstöður rannsóknar gáfu vísbendingu um að þannig sé ekki alltaf staðið að málum og könnuðust tveir viðmælendur ekki við það að hafa fengið þjálfunaráætlun afhenta. Einnig komu fram vísbendingar um að starfsstöð nýrra starfsmanna sé ekki alltaf tilbúin fyrsta daginn þeirra í starfi en það er eitt af skilyrðum þess að þjálfun geti hafist (Mankin, 2009).

Fjórða skrefið í kerfisbundnum þjálfunarhring Mankin er að meta árangur þjálfunar en niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingu um að stjórnendur framkvæmi aðeins huglægt mat á þjálfun nýrra starfsmanna en ekki sé gert formlegt mat eftir ákveðnu matskerfi. Með huglægu mati stjórnenda eru viðbrögð þátttakenda í þjálfun könnuð af handahófi til að fá þeirra persónulegu skoðun á þjálfuninni. Að meta viðbrögð þátttakanda er fyrsta skrefið í matskerfi Kirkpatrick. Kirkpatrick leggur áherslu á að til að meta árangur þjálfunar þurfi að fara í gegnum öll fjögur stigin sem eru auk viðbragða lærdómur þar sem er metið hvaða þekking, færni eða viðhorf varð til eða bætt með þjálfuninni, skref þrjú heitir hegðun og metur hvort breyting verði á frammistöðu eða hegðun þátttakanda. Að lokum er síðasta skrefið sem er niðurstöður og þar er metið hvaða árangri þjálfunin skilaði fyrirtækinu (Kirkpatrick og Kirkpatrick, 2006).

Við hönnun á þjálfun nýrra starfsmanna fer fyrirtækið í gegnum fyrstu þrjú skrefin í stefnumiðaðri fræðslu og þjálfun en uppfyllir ekki fjórða skrefið þar sem ekki er gert formlegt mat á þjálfun nýrra starfsmanna. Það að fyrirtækið uppfyllir ekki fjórða skrefið í ferlinu útilokar það að stefnumiðuð þjálfun sé innan fyrirtækisins en eitt af einkennum hennar er að árangur þjálfunar er metinn (Kearns, 2010; Noe, 2005).

Niðurstöður rannsóknarinnar voru greindar út frá félagsmótunaraðferðum Van Maanen til að meta hvaða félagsmótunaraðferðir eru notaðar við félagsmótun innan fyrirtækisins. Félagsmótunaraðferðirnar sem eru feitletraðar á mynd 19 eru þær aðferðir sem eru notaðar við félagsmótun innan fyrirtækisins. Í sumum tilfellum eru aðferðirnar blandaðar af stofnanamiðuðum og einstaklingsmiðuðum.

|                  | Stofnanamiðaðar                                     | Einstaklingsmiðaðar                                     |
|------------------|---|---|
| Aðstæður         | Hópaaðferð<br>Formleg aðferð                        | Einstaklingsaðferð<br>Óformleg aðferð                   |
| Innihald         | Regluleg aðferð<br>Föst aðferð                      | Tilviljunarkennd aðferð<br>Breytileg aðferð             |
| Félagsleg tengsl | Samsvörun aðferð<br>Inntaka á forsendum starfsmanns | Ósamræmisáðferð<br>Inntaka ekki á forsendum starfsmanns |

**Mynd 19 Félagsmótunaraðferðir sem eru notaðar innan fyrirtækisins.**

Þar sem fyrirtækið blandar aðferðum saman þá gefur það þá vísbendingu að starfsmenn séu undir áhrifum frá fyrirtækinu þegar þeir mótast inn í sitt hlutverk vegna þess að stofnanamiðaðar aðferðir hafa þau áhrif á starfsmenn að þeir mótast út frá því hvernig fyrirtækið vill hafa þá og starfsmenn samþykki fyrirfram ákveðin hlutverk fyrir sig. En starfsmenn fyrirtækisins halda þá einnig í sínar eigin skoðanir og byggja ofan á eigin reynslu og menntun því með einstaklingsmiðuðum aðferðum nær fyrirtækið ekki að hafa eins mikil áhrif á nýja starfsmanninn og mótast hann út frá eigin skoðunum og ákveður hlutverk sitt sjálfur (Jones, 1986).

## 8.2 Tillögur til fyrirtækisins

Rannsakandi leggur til eftirfarandi tillögur til fyrirtækisins svo móttaka og þjálfun starfsmanna verði enn stefnumiðaðri og geti skilað fyrirtækinu og starfsmönnum þess enn betri árangri. Tillögur eru byggðar á vísbendingum sem niðurstöður rannsókna gefa og þeim er raðað upp á tilviljunarkenndan hátt.

- Framkvæma mat á þjálfun hjá hverjum nýjum starfsmanni með viðurkenndu matskerfi. Mat skilar niðurstöðum um hvaða árangri þjálfun nýrra starfsmanna er að skila fyrirtækinu. Niðurstaða úr mati getur einnig gefið fyrirtækinu ábendingar um hvað megi betrumbæta í þjálfun nýrra starfsmanna til þess að hún skili fyrirtækinu meiri ávinningi.
- Bæta við eftirfylgni hjá nýjum starfsmönnum eftir að starfsfóstrakerfi lýkur. Fyrirtækið getur skapað vettvang, til dæmis með fundi þar sem nýr starfsmaður getur spurt spurninga, komið með ábendingar til dæmis um skort á þjálfun og fengið endurgjöf á sína frammistöðu. Þessi fundur gæti átt sér stað 6-10 mánuðum eftir að starfsmaður hefur störf. Þá væri einnig hægt að bæta þessu við frammistöðusamtal yfirmanns við starfsmann. Það er að ef yfirmaður er að taka frammistöðusamtal við starfsmann sem hefur starfað skemur en ár þá sé farið yfir sérstakt matsblað um þjálfun nýja starfsmannsins og þá gæti nýi starfsmaðurinn komið með ábendingar.
- Framkvæma formlegt mat á starfsfóstrakerfi fyrirtækisins með viðurkenndu matskerfi. Mat skilar niðurstöðum um hvaða árangri starfsfóstrakerfið er að skila fyrirtækinu. Niðurstaða úr mati getur einnig gefið fyrirtækinu ábendingar til að bæta starfsfóstrakerfið og bæta þjálfun nýrra starfsmanna.
- Nota forkynningu til að ganga frá pappírsvinnu vegna ráðningar og byrja að kynna nýja starfsmanninn fyrir fyrirtækinu. Forkynning á sér stað á tímabilinu frá því að starfsmaður er ráðinn og þangað til hann hefur störf. Tilvonandi starfsmaður getur þá mætt í fyrirtækið áður en hann byrjar og gengið frá atriðum eins og til dæmis ráðningarsamning og myndatöku í mannauðsdeild. Við það tækifæri er hægt að sýna starfsmanninum starfsstöðina hans og hvar hann eigi að mæta fyrsta daginn og veita honum upplýsingar um fyrirtækið sem nýtast honum í starfi.
- Kynningar á öðrum deildum eigi sér stað tveimur vikum seinna en þær gera í dag.



- Nýir starfsmenn verði þátttakendur í gerð þjálfunaráætlana. Sú þátttaka þyrfti ekki að eiga sér stað í byrjun en eftir nokkurn tíma í starfi gæti starfsfóstri farið yfir þjálfunaráætlunina með starfsmanninum sem getur þá komið með ábendingar um hvort þörf sé á meiri þjálfun á einhverjum sviðum og hvort einhver þjálfun sé óþörf.
- Við hönnun þjálfunar má setja skýrari markmið um hverju þjálfun eigi að skila til þess að nýi starfsmaðurinn viti hvað hann á að vera fær um í lok þjálfunar. Skýr markmið auðvelda einnig mat á þjálfun.
- Almennir stjórnendur verði meðvitaðri um mikilvægi markvissrar og stefnumiðaðrar móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.
- Nýta mætti farnám og fræðsluefni á innra neti í ríkara mæli til að auðvelda starfsmönnum að skipuleggja fræðslu út frá sínum tíma og sníða frekar að sínum þörfum.

## 9 Lokaorð

Við lok þessarar rannsóknar er óhætt að segja að rannsakandi sé fróðari og upplýstari um móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna. Gerð rannsóknarinnar var lærdómsríkt og skemmtilegt ferli en þó líka á köflum torvelt.

Markmið rannsóknarinnar var að kanna móttöku- og þjálfunarferli nýrra háskólamenntaðra starfsmanna hjá íslensku fyrirtæki. Lögð var áhersla á að kanna hver upplifun viðmælanda væri af ferlinu. Einnig var félagsmótun nýrra starfsmanna skoðuð út frá félagsmótunaraðferðum Van Maanen. Rannsakandi er meðvitaður um að ekki er hægt að alhæfa út frá niðurstöðum rannsóknarinnar þar sem hún er unnin samkvæmt eigindlegri aðferðafræði. En það er von rannsakanda að þessi rannsókn gefi fyrirtækinu hugmynd um hvernig móttöku- og þjálfunarferli fyrirtækisins fyrir nýja starfsmenn stendur og geti aðstoðað fyrirtækið að bæta það enn frekar. Það er einnig von rannsakanda að rannsóknin geti verið leiðarvísir fyrir önnur fyrirtæki um móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.

Áður en rannsóknin hófst hafði rannsakandi mikla trú á mikilvægi þess að hafa gott móttöku- og þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn og í lok rannsóknar stendur rannsakandi ennþá fastar á þeirri skoðun.

## Heimildaskrá

- Allen, D.G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allen, W.C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 430-441.
- Allen, T.D., Lentz, E. og Day, R. (2006). Career Success Outcomes Associated With Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Non mentors. *Journal of Career Development*, 32(3), 272-285.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice*. (11. útgáfa). London: Kogan Page.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2006). *Cranet rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Ásta Bjarnadóttir. (2012). *Starfsmannaval*. Reykjavík: JPV Útgáfa.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B. og Truxillo, D.M. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (2007). *Human Resources Management: A Contemporary Approach* (5. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Blanchard, P. N. og Thacker, W. J. (2004). *Effective Training Systems, Strategies and Practices* (2. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.

- Boddy, D. (2002). *Management. An introduction*. New York: Prentice Hall.
- Brinkerhoff, R.O. (2005). The Success Case Method: A strategic evaluation approach to increasing value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 86-101.
- Buyens, D., De Vos, A. og Malfliet, B. (2004). Human resource management and integrated performance management: A mutual relationship. Í Kurt Verweire og Lutgart Van DenBerghe (ritstjórar), *Integrated performance management. A guide to strategy implementation* (bls 189-201). London: SAGE.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Chao, G.T., Walz, P.M. og Gardner, P.D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H. o.fl. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. Sótt 5. október 2012 af [http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/technology\\_and\\_innovation/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/technology_and_innovation/the_social_economy)
- Clough, G., Jones, A., McAndrew, P. og Scanlon, E. (2009). Informal learning evidence in online communities of mobile devices enthusiasts. Í Ally, M (ritstjóri), *Mobile learning: Transforming the delivery of education and training* (bls. 100-112). Athabasca: Athabasca University Press.
- Cirilo, R. og Kleiner, B.H. (2003). How to orient employees into new positions successfully. *Management research news*, 26(8), 16-26.
- Drucker, P. (1989). Will unions ever again be useful organs of society. *Industry Week*, 238(6), 16-21.
- Drucker, P. (1998). Management's paradigms. *Forbes*, 162(7), 152-177.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Business.

- Duffy, T.M. og Cunningham, D.J. (1996). Constructivism: Implication for the Design and Delivery of Instruction. Í Jonassen, D.H (ritstjóri). *Handbook of Research for Educational Communications and Technology* (bls. 170-198). New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Emelo, R. (2011). Creating A New Mindset: Guidelines for Mentorship in Today's Workplace. *T+D*, 65(1), 44-49.
- Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management*, 6(2), 309-318.
- Filstad, C. (2011). Organizational Commitment through Organizational Socialization Tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Friedman, L. (2006). Are You Losing Potential New Hires at Hello? *T+D*, 60(11), 25-27.
- Geiger, A. (1992). Measures for Mentors. *Training & Development*, 46(2), 65-67.
- Geiger-DuMond, A. og Boyle, S.K. (1995). Mentoring: A practitioner's guide. *Training & Development*, 49(3), 51-54.
- George, J.M. og Jones, G.R. (2006). *Contemporary Management. Creating value in organizations* (4. útgáfa). New York: McGraw-Hill/Irvin.
- Ghislieri, C., Gatti, P. og Quaglino, G.P. (2009). Factors affecting willingness to mentor. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(3), 205-219.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. og Cardy, R. L. (2007). *Managing Human Resources* (5. útgáfa). New Jersey: Pearson: Prentice Hall.
- Gruman, J.A. og Saks, A.M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 419-427.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

- Hales, C. (2002). Bureaucracy-lite and continuities in managerial work. *British journal of management*, 13(1), 51-66.
- Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2011). Íslenskir mannauðsstjórar, breytt hlutverk og líðan í starfi eftir efnahagshrunið. Í Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason og Þóra Christiansen (ritstjórar), *Ráðstefnurit Vorráðsstefnu Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 2011* (bls. 97-109). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Holton, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir. (1999). *Starfsánægja*. Í Dr. Runólfur Smári Steinþórsson (ritstjóri). Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Karkoulian, S., Halawi, L.A. og McCarthy, R.V. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring. An empirical investigation in Lebanese banks. *The learning organization*, 15(5), 409-420.
- Kearns, P. (2002). *Human Resource. The Bottom line HR function*. London: Spiro Press.
- Kearns, P. (2004). From trainer to learning consultant: An evolution. *Training Journal*, 42.
- Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from Learning. How to Develop Value-based Training*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kearns, P. (2010). *HR Strategy. Creating Business Strategy with Human Capital* (2. útgáfa). Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Ketter, P. (2010). Six Trends That Will Change Workplace Learning Forever. *T+D*, 64(12), 34-40.
- King, R.C., Xia, W., James, C.Q. og Sethi, V. (2005). Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
- Kirkpatrick, D.L. og Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, J.D. og Kirkpatrick, W.K. (2010). ROE's Rising Star Why Return on Expectations Is Getting so much Attention. *T+D*, 64(8), 34-38.
- Kirkpatrick, J.D. og Kirkpatrick, W.K. (2011). Creating ROE: The End is the Beginning. *T+D*, 65(11), 60-64.
- Koole, M. (2009). A model for framing mobile learning. Í Ally, M. (Ritstjóri), *Mobile learning: Transforming the delivery of education and training* (bls. 25-44). Athabasca: Athabasca University Press.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetoric's and Realities*. New York. Palgrave Macmillian.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. UK: Oxford University Press.
- Meister, J.C. (1998). *Corporate Universities. Lessons in Building a world-class Work Force*. New York: McGraw-Hill.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers Relationship: The Role of Social Network Ties During Socialization. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.

- Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. og Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage* (6. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. (1988). An Investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Noe, R. (2005). *Employee training and development* (3.útgáfa). New York: McGraw-Hill Inc.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations. A Classificatory Framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.
- Paloniemi, S. (2006). Experience, Competence and Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439-450.
- Patten, B., Sanchez, I.A. og Tangney, B. (2006). Designing Collaborative, Constructionist and Contextual Applications for Handheld Devices. *Computers and Education*, 46, 294-308.
- Peterson, C. (2003). Bringing ADDIE to Life: Instructional Design at Its Best. *Jl. of Educational Multimedia and Hypermedia*, 12(3), 227-241.
- Peterson, C. (2005). Get, Keep, Grow. Í Losey, M., Meisinger, S. og Ulrich, D. (ritstjórar), *The Future of Human Resource Management*. (bls. 38-44). Virginia: John Wiley & Sons, Inc.
- Pieri, M. og Diamantini, D. (2009). From E-learning to Mobile Learning: New opportunities. Í Ally, M. (ritstjóri), *Mobile learning: Transforming the Delivery of Education and Training* (bls. 183-194). Athabasca: Athabasca University Press.
- Phillips, J.J. og Stone, R.D. (2002). *How to Measure Training Results. A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. New York: McGraw-Hill.
- Rollag, K., Parise, S. og Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35-42.



- Rosset, A. (1999). *First Things Fast. A handbook for performance analysis*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Saks, A.M. og Ashforth, B.E. (1997a). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A.M. og Ashforth, B.E. (1997b). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International journal of selection and assessment*, 5(1), 48-61.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.M. og Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Santos, I.M. og Ali, N. (2012). Exploring the uses of mobile phones to support informal learning. *Education and Information Technologies*, 17(2), 187-203.
- Spencer, L.M. og Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.
- Snjólfur Ólafsson. (2005). Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 3, 47-71.
- Summers, D.C.S. (2009). *Quality management. Creating and sustaining organizational effectiveness* (2. útgáfa). Westford: Pearson Prantice Hall.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management studies*, 43(7), 1437-1461.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor S. (2005). *Human Resource Management* (6.útgáfa). Essex: Pearson Education Limited.

- Traxler, J. (2009). Current state of mobile learning. Í Ally, M. (ritstjóri), *Mobile learning: Transforming the delivery of education and training* (bls. 9-24). Athabasca: Athabasca University Press.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Mcgovern, P. og Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Dam, N. (2012). Designing Learning for a 21st Century Workforce, *T+D*, 66(4), 48-53.
- Varnadoe, S. og Rabinowitz, N. (2011). Learning now: Five Digital Strategies to Bring Learning into 2011. *T+D*, 65(4), 108-109.
- Van Maanen, J. og Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Í Staw, B (ritstjóri.), *Research in organisational behavior*, vol. 1 (bls. 209-264). Greenwich: JAI Press.
- Vernon, A. (2012). New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid. *T+D*, 66(9), 32-33.
- Wexley, K.N. og Latham, G. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations* (3. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. Mason: Thomson.

## Viðauki 1

### Spurningalisti – Nýir starfsmenn

1. Hve lengi hefur þú unnið hjá fyrirtækinu
2. Getur þú sagt mér frá fyrstu dögum í starfi og hvernig móttökur þú fékkst?
3. Getur þú sagt mér hvað þér fannst jákvætt við móttökurnar sem þú fékkst og hvað hefði mátt gera betur?
4. Myndir þú hafa móttökuferli nýrra starfsmanna öðruvísi á einhvern hátt
  - a. Ef já, þá hvernig?
5. Hvaða áhrif telur þú að móttökurnar sem þú fékkst hafi haft á aðlögun þína í starfi?
6. Getur þú sagt mér hvernig þér gekk að mynda tengsl við samstarfsmenn þína fyrstu daganna í starfi?
7. Getur þú lýst fyrir mér hvaða þjálfun þú fékkst þegar þú hófst störf?
  - a. Fékkstu formlega þjálfunaráætlun/gátlista?
    - i. Ef já, hvernig nýtast þeir?
  - b. Varst þú eini nýi starfsmaðurinn í þjálfun eða voru fleiri nýir starfsmenn með þér?
  - c. Varstu upplýst/ur um hvaða ferli þú færir í gegnum sem nýr starfsmaður þegar þú hófst störf?
  - d. Varstu upplýst/ur um hvað nýliðaþjálfun tæki langan tíma þegar þú hófst störf?
  - e. Var það hluti af þinni þjálfun að læra af reynslumeiri starfsmönnum ?
  - f. Er fyrri reynsla þín sé metin í núverandi starfi?
8. Hvaða áhrif telur þú að þjálfunin hafi á frammistöðu þína í starfi?
9. Taldir þú þig tilbúin/n til að hefja störf af að fullu þegar til þess var ætlast af þér?
  - a. Af hverju/af hverju ekki?
10. Var eitthvað sem hefði mátt fara betur í þjálfunarferlinu?
11. Ég ætla að lesa nokkrar fullyrðingar og þú segir mér hversu sammála eða ósammála þú ert þeim. Mjög ósammála = 1 og Mjög sammála = 5. Viðmælandi útskýrir síðan af hverju hann er sammála eða ósammála.

- Ég veist til hvers er ætlast af mér í vinnunni
- Ég hef þau tæki/tæknibúnað sem nauðsynleg eru til að vinna starf mitt vel
- Hæfni mín er vel nýtt í starfi
- Á síðustu 7 dögum hefur mér verið hrósað fyrir vel unnin störf
- Yfirmanni mínum er umhugað um velferð mína
- Ég fæ hvatningu á vinnustaðnum til að þróast í starfi
- Mér finnst tekið tillit til skoðana minna og ábendinga um framkvæmd vinnunnar
- Mér finnst starf mitt vera mikilvægt
- Starfshópurinn sem ég tilheyri sýnir metnað í vinnubrögðum
- Ég á góðan vin í vinnunni
- Á síðustu 6 mánuðum hefur yfirmaður minn rætt við mig um frammistöðu mína í starfi
- Ég hef fengið tækifæri til starfsþróunar/símenntunar á síðustu 6-12 mánuðum.

12. Hvaða áhrif telur þú að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hafi á árangur fyrirtækisins?
13. Hvaða áhrif telur þú að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hafi á tryggð starfsmanna?
14. Sérðu þig fyrir þér sem starfsmann fyrirtækisins eftir 5 ár?

## Viðauki 2

### Spurningalisti – Yfirmenn

1. Hvernig er móttökufærli fyrir nýjan starfsmann frá því að ráðning hefur átt sér stað og hvernig kemur þú að því ferli?
2. Hvernig heldur þú að það sé fyrir nýja starfsmenn að mynda tengsl við samstarfsmenn sína hjá fyrirtækinu?
3. Getur þú sagt mér hvað þér finnst jákvætt við móttöku nýrra starfsmanna hjá fyrirtækinu og hvað megi fara betur?
4. Hvaða áhrif telur þú að móttaka nýrra starfsmanna hjá fyrirtækinu hafi á aðlögun þeirra í starfi?
5. Getur þú lýst fyrir mér þjálfunarferli nýrra starfsmanna hjá þér?
  - a. Er þjálfunaráætlun fyrir nýja starfsmenn?
    - i. Ef já, getur þú sagt mér hvernig þú nýtir þjálfunaráætlanir eða gátlista?
  - b. Eru nýir starfsmenn þjálfaðir saman í hóp eða hver og einn sér ?
  - c. Þegar nýjir starfsmenn hefja störf eru þeir þá upplýstir um hvernig ferli nýliðaþjálfun er hjá fyrirtækinu (Sequential vídd)
  - d. Er nýjum starfsmönnum gert grein fyrir hvað nýliðaþjálfun tekur langan tíma þegar þeir hefja störf?
  - e. Fá nýir starfsmenn þjálfun frá reynslumeiri starfsmönnum?
    - i. Ef já, getur þú lýst þeirri þjálfun?
  - f. Er fyrri reynsla starfsmanna metin í núverandi starfi og eru þeir hvatti til að nýta hana?
6. Hvaða áhrif telur þú að þjálfun nýrra starfsmanna hafi á frammistöðu þeirra í starfi?
7. Hvernig er árangur nýliðaþjálfunar metin? Ert þú þátttakandi í því mati?
8. Á sér stað einhver eftirfylgni með nýja starfsmanninum eftir að mentor kerfinu líkur?
9. Ég ætla að lesa nokkrar fullyrðingar og þú segir mér hversu sammála eða ósammála þú ert þeim. Mjög ósammála = 1 og Mjög sammála = 5. Viðmælandi útskýrir síðan af hverju hann er sammála eða ósammála.
  - Starfsmenn vita til hvers er ætlast af þeim í vinnunni?

- Starfsmenn hafa þau tæki/tæknibúnað sem nauðsynleg eru til að vinna starf sitt vel?
- Hæfni starfsmanna er vel nýtt í starfi?
- Starfsmönnum er hrósað fyrir vel unnin störf
- Mér er umhugað um velferð starfsmanna minna
- Starfsmenn fá hvatningu á vinnustaðnum til að þróast í starfi
- Það er tekið tillit til skoðana starfsmanna og ábendinga þeirra um framkvæmd vinnunnar.
- Öll störf innan fyrirtækisins eru mikilvæg
- Starfshópurinn sem ég stjórna leggur metnað í starf sitt?
- Ég ræði við starfsmenn mína um frammistöðu þeirra í starfi einu sinni á ári.
- Starfsmönnum er veitt tækifæri til starfsþróunar

10. Hvaða áhrif telur þú að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hafi á árangur fyrirtækisins?

11. Hvaða áhrif telur þú að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hafi á tryggð starfsmanna?

## Viðauki 3

### Spurningalisti - Starfsfóstrar

1. Hvernig er móttökuferli fyrir nýjan starfsmann frá því að ráðning hefur átt sér stað og hvernig kemur þú að því ferli?
2. Hvert er hlutverk Mentors hjá fyrirtækinu?
3. Hvernig heldur þú að það sé fyrir nýja starfsmenn að mynda tengsl við samstarfsmenn sína hjá fyrirtækinu?
4. Getur þú sagt mér hvað þér finnst jákvætt við móttöku nýrra starfsmanna hjá fyrirtækinu og hvað megi fara betur?
5. Hvaða áhrif telur þú að móttaka nýrra starfsmanna hjá fyrirtækinu hafi á aðlögun þeirra í starfi?
6. Getur þú lýst fyrir mér þjálfunarferli hjá nýjum starfsmanni sem þú ert mentor hjá?
7. Er þjálfunaráætlun fyrir nýja starfsmenn?
  - i. Er samstarf á milli þín og fræðslustjóra varðandi þjálfunaráætlanir nýrra starfsmanna?
  - b. Getur þú sagt mér hvernig þú nýtir þjálfunaráætlanir eða gátlista?
  - c. Eru nýir starfsmenn þjálfaðir saman í hóp eða hver og einn sér?
  - d. Þegar nýjir starfsmenn hefja störf eru þeir þá upplýstir um hvernig ferli nýliðaðþjálfun er hjá fyrirtækinu?
  - e. Er nýjum starfsmönnum gert grein fyrir hvað nýliðaðþjálfun tekur langan tíma þegar þeir hefja störf?
  - f. Fá nýir starfsmenn þjálfun frá reynslumeiri starfsmönnum? Hvernig þá?
  - g. Er fyrri reynsla starfsmanna metin í núverandi starfi og eru þeir hvatti til að nýta hana?
8. Hvaða áhrif telur þú að þjálfun nýrra starfsmanna hafi á frammistöðu þeirra í starfi?
9. Hvernig er árangur nýliðaðþjálfunar metin?
  - a. Ef já, ert þú þátttakandi í því mati?
10. Á sér stað einhver eftirfylgni með nýja starfsmanninum eftir að mentor kerfinu líkur?

11. Ég ætla að lesa nokkrar fullyrðingar og þú segir mér hversu sammála eða ósammála þú ert þeim. Mjög ósammála = 1 og Mjög sammála = 5. Viðmælandi útskýrir síðan af hverju hann er sammála eða ósammála.
- Starfsmenn vita til hvers er ætlast af þeim í vinnunni?
  - Starfsmenn hafa þau tæki sem nauðsynleg eru til að vinna starf sitt vel?
  - Hæfni starfsmanna er vel nýtt í starfi?
  - Starfsmönnum er hrósað fyrir vel unnin störf
  - Mér er umhugað um velferð samstarfsmanna minna
  - Starfsmenn fá hvatningu á vinnustaðnum til að þróast í starfi
  - Það er tekið tillit til skoðana starfsmanna og ábendinga þeirra um framkvæmd vinnunnar.
  - Öll störf innan fyrirtækisins eru mikilvæg
  - Starfshópurinn sem ég stjórna leggur metnað í starf sitt?
  - Ég ræði við starfsmenn mína um frammistöðu þeirra í starfi einu sinni á ári.
  - Starfsmönnum er veitt tækifæri til starfsþróunar
12. Hvaða áhrif telur þú að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hafi á árangur fyrirtækisins?
13. Hvaða áhrif telur þú að móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna hafi á tryggð starfsmanna?



