

# Kynningarefni

*Hæfnigreiningar*

*Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins*

Kynningarefni: Hæfnigreiningar Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins

© Fræðslumiðstöð atvinnulífsins, 2017

Sími 599 1400

Veffang: [www.frae.is](http://www.frae.is)

Fyrsta útgáfa: 2014/04

Önnur útgáfa 2017/03

## Inngangur

Leiðarljós FA við hönnun á námi til undirbúnings þátttöku í atvinnulífinu er að námið sé hnitmiðað, hagkvæmt og henti fullorðnum. Námið þarf að byggja á vandaðri greiningu á því hvaða hæfni starfið krefst og hvaða kröfur verða gerðar til starfsmanna í framtíðinni. Ýmsar leiðir eru færar við að greina hæfnikröfur starfa en vandasamt getur verið að setja mælistiku á huglæga persónulega þætti eins og samskiptahæfni, frumkvæði eða þjónustulund. Góð persónuleg hæfni er þó eitt af því mikilvægasta hjá öflugum starfsmanni. Hjá FA hefur verið þróuð aðferð til að greina hæfnikröfur starfa. Greiningar- aðferðin byggir á notkun þrepaskiptra hæfnipátta þar sem búið er að skilgreina á hlutlægan hátt þá persónulegu og faglegu hæfni sem skiptir megin máli á vinnumarkaði. Hæfnipættirnir sem FA byggir greininguna á koma frá kanadísku ráðgjafafyrirtæki, Human Resource Systems Group ([www.hrsg.ca](http://www.hrsg.ca)).

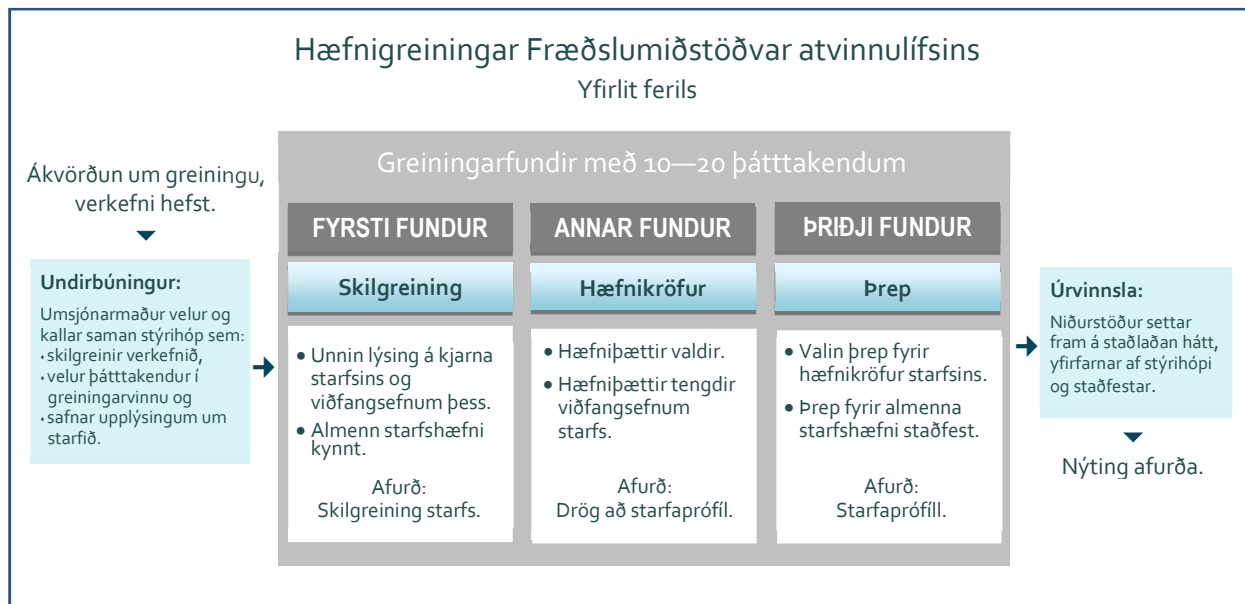
Þetta kynningarefni ætlað öllum þeim sem vilja kynna sér aðferðina hvort sem er af faglegum áhuga, til að hafa betri forsendur til að meta niðurstöður hæfnigreininga FA, til að taka ákvörðun um notkun aðferðarinnar í eigin verkefni/starfsgrein eða til undirbúnings greiningarfunda. Efnið var unnið fyrir styrk sem fékkst haustið 2013 frá mennta- og menningarmálaráðuneytinu vegna átaks til eflingar starfsmenntunar. Auk þessa kynningarefnis sem hér er birt, var unnin handbók fyrir umsjónarmenn greininga en hún er ætluð þeim sem gert hafa samstarfssamning við FA um hæfnigreiningar og sótt viðeigandi fræðslu.

Fyrsti kafliinn í þessu kynningarefni „Aðferð FA við greiningu á hæfnikröfum starfa“ er heppileg lesning til að fá yfirsýn og skilning á aðferðinni. Annar kafliinn greinir frá því hvernig aðferðin þróaðist og þriðji kafliinn lýsir faglegum grunni sem byggt er á.

Kynningarefnið var endurskoðað í febrúar 2017.

# Aðferð FA við greiningu á hæfnikröfum starfa

Aðferðir FA við að greina hæfnikröfur starfa byggja á virkri þátttöku hagsmunaaðila úr atvinnulífinu. Sjálf greiningin fer fram á þremur fundum með hópi 10 – 20 þátttakenda og að auki þarf undirbúning og úrvinnslu sem umsjónarmaður greininga vinnur ásamt stýrihópi. Á myndinni hér að neðan sést ferlið.



## Upphaf og undirbúningur

Fyrsta skrefið er að stofna til verkefnis en aðdragandinn að því getur verið með ýmsu móti. Hugsanlega getur verið um að ræða fyrirspurn/ósk frá aðilum atvinnulífsins eða frumkvæði greiningaraðilans sjálfs byggt á ábendingum um þörf.

Eftir að til verkefnis er stofnað hefst undirbúningur með stýrihópi en í honum eru verkbeiðendur, fulltrúar hagsmunaaðila í viðkomandi starfsgrein og aðrir aðilar allt eftir eðli verkefnis. Undirbúningur felst í skilgreiningu verkefnisins, upplýsingasöfnun um starfið og starfsgreinina og skipulagningu greiningarfundanna.

## Verkfærin

Greiningaraðferðin byggir á notkun þrepaskiptra hæfniþátta þar sem búið er að skilgreina á hlutlægan hátt þá hæfni sem skiptir megin máli á vinnumarkaði almennt. Hæfniþættirnir innihalda viðmið sem hjálpa við að orða og setja fingur á þá hæfni sem krafist er. Hæfniþættirnir sem FA byggir á koma frá kanadíska ráðgjafafyrirtækinu, HRSG sem hefur í yfir 20 ár unnið að þróun þeirra ([www.hrsq.ca](http://www.hrsq.ca)).

## Greiningarfundir

Til þátttöku í greiningarvinnunni er kallaður hópur fólks, 10 - 20 manns sem þekkir til starfsins sem á að greina. Val þátttakenda er í höndum stýrihópsins. Góð blanda er stjórnendur í starfsgreininni, einstaklingar sem sinna viðkomandi starfi og svo aðilar sem hafa breiða sýn á starfsgreinina bæði hvað varðar tengingar við aðrar starfsgreinar og framtíðarhorfur. Æskilegt er að þeir sem mynda stýrihóp taki einnig þátt í greiningarvinnunni.

Haldnir eru þrjár greiningarfundir með þátttakendahópnum, hver um sig 3 klukkustundir.

<b>Fyrsti fundur - Skilgreining starfs</b>	
Viðfangsefni:	a) Hvert er starfið/störfin sem um ræðir? Kjarna þess og umfangi lýst í stuttu máli. b) Hvaða viðfangsefni felast í starfinu? Listi settur fram. c) Önnur lykilatriði varðandi starfið greind, t.d. hvort starfsmaður þarf að hafa tiltekin réttindi. d) Skilgreining á almennri starfshæfni kynnt og rædd.
Vinnubrögð:	Blanda af hugarflugi, hópvinnu og einstaklingsvinnu.
Afurð:	Skilgreining starfsins (lýsing, verkefni og önnur lykilatriði). Miðað er við að hún rúmist á einu A4 blaði.
<b>Annar fundur – Hæfnigreining</b>	
Viðfangsefni:	a) Hvaða hæfni þarf til að sinna þeim viðfangsefnum sem fram komu í skilgreiningu starfsins? b) Hvaða viðfangsefnum tengjast hæfniþættirnir? Tengsl sett fram í töflu og rökstudd.
Vinnubrögð:	Á þessum fundi er unnið með hæfniþætti sem valdir hafa verið af stýrihópi til nánari skoðunar. Þátttakendur vinna bæði einslega og í hópum og fá hæfniþættina afhenta á spjöldum. Þátttakendur fá eyðublöð til að merkja við og hópurnir skilar síðan sameiginlegri niðurstöðu.
Afurð:	Drög að starfaprófil en hann inniheldur bæði skilgreiningu og hæfnikröfur starfsins.
<b>Þriðji fundur – Þrep</b>	
Viðfangsefni:	Hversu mikil þarf hæfnin að vera, þ.e. á hvaða þrepi? Starfaprófill fullunninn.
Vinnubrögð:	Unnið með þrepaskipta hæfniþætti og valið þrep fyrir hvern þátt. Einnig er almenn starfshæfni yfirfarin og gerð grein fyrir frávikum ef um það er að ræða. Þátttakendur fá eyðublöð til að merkja við og hópurnir skilar síðan sameiginlegri niðurstöðu.
Afurð:	Starfaprófill og e.t.v. ýmsar viðbótarhugmyndir hópsins.

## Úrvinnsla

Þegar greiningarfundum er lokið hefst úrvinnsla hjá umsjónarmanni og stýrihópi. Niðurstöðurnar eru settar fram á staðlaðan hátt og rýnt er í ýmsar upplýsingar sem liggja fyrir og geta skipt máli, t.d. stefnumótun í starfsgreininni, rannsóknir og/eða aðrar þarfagreiningar.

## Niðurstöður

Niðurstöður hæfnigreininga kallast starfaprófill og innihalda skilgreiningu á viðkomandi starfi og hæfnikröfur vegna starfsins. Lýsing á hæfnikröfum eru viðmið sem nota má til að hanna nám og/eða meta raunfærni auk þess sem þrepaskiptingin getur nýst sem markmið í starfsþróun.

## Hvers er krafist af þátttakendum?

Þátttakendur á greiningarfundi eru valdir af stýrihópi verkefnisins út frá tengingu þeirra við starfið. Ekki er þörf fyrir neinn undirbúning fyrir fundina en stundum er óskað eftir yfirlestri gagna á milli funda.

Reynslan sýnir að þátttakendum finnst bæði gaman og gagnlegt að taka þátt á greiningarfundunum. Könnun meðal þátttakenda í einu verkefni leiddi í ljós að allir sögðust myndu taka aftur þátt væru þeir beðnir um það.

## Hverjir eru umsjónarmenn greininga?

Til þess að geta orðið umsjónarmaður greininga þarf að sækja fræðslu hjá FA. Samstarfsaðilar FA geta fengið aðgang að gögnum og upplýsingum frá FA til að vinna eftir hæfnigreiningaferli FA. Sækja þarf um á sérstöku eyðublaði og fylgja skilmálum sem þar koma fram. Á námskeiðum fyrir umsjónarmenn greininga er afhent ítarleg handbók um greiningarferlið.

# Þróun hæfnigreininga hjá FA

## Hlutverk FA og ytra umhverfi

Fræðslumiðstöð atvinnulífsins sinnir ýmsum verkefnum fyrir mennta- og menningarmálaráðuneytið sem tilgreind eru í þjónustusamningi milli þessara aðila og var seinast endurnýjaður 14. desember 2015. Markhópur FA er skilgreindur sem þeir einstaklingar á vinnumarkaði sem ekki hafa lokið formlegu námi á framhaldsskólastigi. Hlutverk FA sem varðar greiningu fræðsluþarfa er tilgreint í grein 2.2 í samningnum og hljóðar svo:

*„Aflla upplýsinga um markhópinn, [...] og menntunarþarfir hans. Skilgreina menntunarþarfir markhópsins m.a. með hæfnigreiningum í samstarfi við atvinnulíf og fræðsluaðila og byggja upp framboð á lengra og styttra námi til að mæta þeim þörfum.“*

Margt í ytra umhverfi FA hefur kallað á ný vinnubrögð á þessu sviði. Má þar nefna lög um framhaldsfræðslu frá 2010, hæfniramma um íslenska menntun<sup>1</sup> og breyttar þarfir atvinnulífs og fræðsluaðila innan framhaldsfræðslunnar. Í lögum um framhaldsfræðslu frá því í október 2010 og reglugerð sem fylgdi í kjölfarið er kveðið á um að í námskrám í framhaldsfræðslu sé gerð grein fyrir því á hvaða þrepi námið sé samkvæmt hæfniramma um íslenskt menntakerfi. Í viðmiðum um gerð námskráa í framhaldsfræðslu frá mennta- og menningarmálaráðuneytinu er því einnig lýst að námsmarkmið skuli setja fram sem hæfniviðmið (learning outcome) þ.e. að greina skuli frá því hvað námsmaður sé fær um að námi loknu en ekki einungis hvað muni fara fram á námstímanum.

Breytt hugsun í menntamálum á sér ekki eingöngu stað á Íslandi heldur víðsvegar um heiminn. Þessari breyttu áherslu má lýsa á þennan hátt:

Áður:	Nú:
Kennsla	Hæfniuppbygging
Hvað þarf að kenna einstaklingi?	Hvað verður einstaklingurinn fær um?

Greining fræðsluþarfa, námshönnun, ritun námskráa, kennsla, gerð námsgagna og mat á árangri er samfellt órjúfanlegt ferli. Breyttar áherslur hafa áhrif á öllum stigum þessa ferlis og huga þarf að nýjum hugmyndum um nám og nýjum kröfum um framsetningu námskráa strax í greiningarferlinu.

## Ný verkfæri og aðferð

Eftir að hafa skoðað ýmsa möguleika og leiðir til að vinna á faglegan og hagkvæman hátt og í takt við nýjar kröfur var ákveðið hjá FA að gera tilraun með að þróa aðferð sem byggir á notkun hæfnilíkana

<sup>1</sup> <http://www.menntamalaraduneyti.is/menntamal/haefniramma/>

(Competency models) og að nota gögn frá HRSG. Fræðslumiðstöð atvinnulífsins hefur allt frá árinu 2004 nýtt sér efni frá HRSG sem faglegan stuðning við ritun námsmarkmiða.

Haustið 2012 keypti FA aðgang að rafrænum gagnagrunni og hugbúnaði frá HRSG sem kallast CompetencyCore. Grunnurinn heldur utan um safn hæfnipátta og starfaprófíla. Þannig hefur FA aðgang að miklu efni sem þarf að vísu að aðlaga og þýða. Rúmlega sjötíu hæfnipættir hafa nú þegar verið þýddir<sup>1</sup> og settir inn í grunninn og kallast íslenska útgáfan hæfnigrunnur FA.

Aðferðin við greiningar sem er í þróun hjá FA fylgir að einhverju leyti aðferðafræði sem kanadíska fyrirtækið beitir í sambærilegum verkefnum fyrir starfsgreinaráð þar í landi. FA hefur aðlagað aðferðina að sínum þörfum og aðstæðum á Íslandi og sett upp ferli sem umsjónarmenn greininga geta fylgt eftir. Notkun þrepaskiptra hæfnipátta í greiningarferlinu hjálpar til við að ákvarða þrep námsloka.

## Reynslan fram að þessu

Aðferðin og gögnin hafa þegar verið notuð í nokkrum verkefnum og var gerð grein fyrir fyrstu verkefnumum í greinum í Gátt og Þjóðarspegli (sjá nánar í lista yfir ítarefni hér aftast).

Viðhorf og reynsla þeirra sem tóku þátt sem samstarfsaðilar í greiningarverkefnum með FA veturinn 2012 til 2013 var könnuð undir stjórn Maskínu ehf. Í apríl 2014 voru sjö aðilar boðaðir til rýnihópsfundar, 6 af þeim mættu. Niðurstöðurnar má sjá í skýrslu frá Maskínu<sup>2</sup>.

Í janúar 2014 var gerð rafræn könnun meðal þátttakenda um reynslu þeirra af þátttöku á greiningarfundum. Tuttugu aðilum var send könnunin og 14 svör bárust. Allir svarendur töldu aðferðina nýtast mjög eða frekar vel til að draga fram þá hæfni sem þarf til að sinna hinum ýmsu störfum. Sömuleiðis svöruðu allir að þeir teldu niðurstöðuna nýtast vel eða frekar vel til að skipuleggja nám og þjálfun. Tólf af svarendum fannst tíminn sem fór í greininguna hæfilegur og öllum fannst að þátttakan nýttist þeim mjög vel eða frekar vel í starfi. Þá sögðu allir að þeir gæfu kost á sér aftur í svona greiningarvinnu væri til þeirra leitað.

Hjá FA er einnig ánægja með þá reynslu sem komin er. Greiningarfundir hafa gengið vel fyrir sig og þátttakendur eru undantekningarlaust mjög virkir og áhugasamir. Hin mikla þátttaka hagsmunaaðila í greiningarferlinu er dýrmæt til að fá gilda niðurstöðu en líka til að skapa sátt um niðurstöðuna.

## Næstu skref

Markmiðið er að fjölga íslenskum starfaprófílum í hæfnigrunninum bæði með greiningum unnum af FA og af samstarfsaðilum. Starfaprófílarnir nýtist beint í námsskrárgerð og í námsskrárgrunn Menntamálastofnunar. Einnig eru viðmiðin notuð við raunfærnimat þegar verið er að meta gagnvart hæfnikröfum starfa. Aðlögun og endurskoðun hæfnipátta er stöðug vinna en framundan er að yfirfara þættina með tilliti til útgefins hæfniramma um íslenska menntun.

---

<sup>1</sup> Febrúar 2017

<sup>2</sup> [http://frae.is/media/68672/2013-01-21\\_SAF-faerni\\_i\\_ferdathjonustu\\_Maskinuskyrsla.pdf](http://frae.is/media/68672/2013-01-21_SAF-faerni_i_ferdathjonustu_Maskinuskyrsla.pdf)



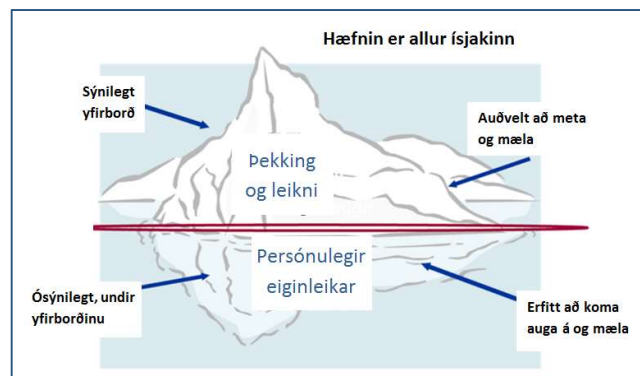
# Faglegur bakgrunnur

Hugmyndin um hæfnilíkon (Competency models) byggir á þeirri forsendu að hægt sé að greina hvaða hæfni skipti máli fyrir árangur í starfi og afkomu fyrirtækja (Competency Based Management). Áherslan er á atferli starfsmanna, þ.e. **hvernig** starfsmaðurinn vinnur verkin frekar en **hvaða** verkum hann á að sinna.

## Hvað er hæfni?

Hæfni eins og hún er sett fram í hæfnilíkönum, nær yfir þá eiginleika einstaklingsins sem hafa áhrif á það hvernig honum tekst að beita þeirri þekkingu og leikni sem hann býr yfir.

Stundum er hæfninni líkt við ísjaka. Það sem er auðsjáanlegt (eða a.m.k. tiltölulega auðvelt að meta og mæla) er þekkingin og leiknin sem einstaklingurinn býr yfir en undir yfirborðinu eru eiginleikar og viðhorf sem ráða því hvort og hvernig einstaklingurinn er fær um að beita því sem hann kann. Hæfnin er þá allur ísjakinn, bæði sýnilegi hlutinn og það sem er falið undir vatnsyfirborðinu.



Mynd fengin af hrsg.ca

Hæfni er hér skilgreind sem atferli...

- sem skiptir meginmáli fyrir árangur í starfi,
- sem hægt er að mæla og bera saman við skilgreind viðmið og
- sem hægt er að efla með þjálfun og kennslu.

Fyrirfram skilgreindar og þrepaskiptar lýsingar á hæfni eru kallaðar hæfnipættir. Dæmi um hæfnipætti er samskipti, öryggisvitund, samvinna og notkun upplýsingatækni.

## Hvað er hæfnilíkan?

Hæfnilíkon innihalda safn þrepaskiptra hæfnipátta og starfaprófíla. Hæfnipættirnir eru grunneining hæfnilíkansins og starfaprófílar byggja á þeim. Utanumhald hæfnilíkana er jafnan rafrænt í gagnagrunni. Hæfnilíkan HRSG er í gagnagrunni sem kallast CompetencyCore<sup>1</sup>. Um að ræða hugbúnað og gagnagrunn sem inniheldur yfir 300 hæfnipætti og einnig nokkur hundruð tilbúna starfaprófíla.

Hæfnipættina í CompetencyCore þarf að þýða og aðlaga að íslenskum aðstæðum. Þáttunum í grunninum er skipti í tvo flokka, persónulega og faglega hæfni. Hjá FA er mest áhersla lögð á að vinna

<sup>1</sup> Mörg önnur fyrirtæki bjóða upp á sambærilegar lausnir og HRSG og sum stór fyrirtæki sem nota hæfnilíkon hafa komið sér upp sínu eigin safni hæfnipátta (t.d. Microsoft og Boeing).

með þá þætti sem falla undir flokkinn persónuleg hæfni en nokkrir þættir hafa verið þýddir úr flokki faglegrar hæfni þegar greiningarverkefni hafa kallað á það. Suma þætti hefur FA skrifað frá grunni t.d. tungumál og talnaskilningur. Jafnhliða þýðingavinnunni er hugað að því að þrepaskiptingin sé sambærileg og lýst er í íslenskum hæfniramma um menntun.

Starfaprófilarnir sem fylgja CompetencyCore miðast við kanadískt atvinnulíf þannig að vinna FA við hæfnigreiningar felst í að greina störf á íslenskum vinnumarkaði og setja saman starfaprófila sem eiga við um þau.

Þýðingar FA á hæfnipáttum og uppsetning íslenskra starfaprófila sem settir eru inn í CompetencyCore mynda smám saman okkar eigin hæfnilíkan eða Hæfnigrunn FA. Réttur FA og samstarfsaðila til notkunar á efni úr CompetencyCore eða Hæfnigrunni FA takmarkast við samning FA við HRSG.

## Uppsetning hæfnipátta

Hæfnipáttum í hæfnigrunni FA er lýst á 5 þrepum<sup>1</sup>, því hærra þrep því meiri hæfni. Þrepin samsvara fyrstu fimm þrepum íslenska hæfnirammans. Stígandinn í hæfniramma endurspeglar auknar kröfur til starfsmanns hvað varðar sjálfstæði og ábyrgð auk þess sem hærra þrep endurspeglar flóknari viðfangsefni og hlutverk starfsmannsins. Með því að skilgreina á þennan hátt hvernig hæfnin birtist er búið að gera hana sýnilega og mælanlega.

Hæfnipættir FA eru settir fram á þennan hátt.

Prep 1	Prep 2	Prep 3	Prep 4	Prep 5
<b>Tekur tillit til erfiðra aðstæðna í samskiptum</b>	<b>Tilteikar sér aðferðir við að leysa úr deilum á vinnustað</b>	<b>Tekur erfiðar eða mögulegar deilur fyrir</b>	<b>Leysir úr deilum hagsmunaaðila.</b>	<b>Dyggir upp samræmda nálgun við úrlausn deilumála</b>
Kemur auga á hvað hugsanlega getur valdið ágreiningi milli einstaklinga. Bendir viðeigandi aðilum á ágreininginn, en virðir skoðanir þeirra. Greinir aðstæður til að bera kennsl á mállefni og ólíka afstöðu. Tekur persónuleg deilumál fyrir hratt og vel og leitar eftir niðurstöðu og lausn sem báðir aðilar geta sett sig við. Hlustar á mismunandi skoðanir og eflir sameiginlegan skilning.	Notar viðeigandi aðferðir við að draga úr ágreiningi á vinnustað. Aðstoðar aðra í að skilgreina og skilja þá þætti sem liggja að baki ágreiningi á vinnustað. Greinir sameiginlega hagsmunum á viðeigandi hátt og tímanlega. Setur á uppbyggjandi hátt fram áskorun á hugmyndir eða nálgun annarra.	Nær valið á erfiðum aðstæðum með ákveðni fremur en ágreigni í framkomu. Tekur frumkvæði að samræðum milli aðila til að kanna ólíka afstöðu og aðstoðar við að finna sameiginlegar áherslur. Notar viðeigandi aðferðir til að vinna með öðrum aðilum að því að greina mögulegar lausnir deina. Leiðbeinir öðrum við að leysa úr síðferðingum álitamála. Greinir mögulegan ágreining í tilteknum aðstæðum og notar fyrirbyggjandi aðferðir.	Semur um framkvæmanlegar lausnir á deilum/ágreiningi bæði við höpa innan og utan vinnustaðar. Fær samþykki frá deilumálum til að setja í framkvæmd þær lausnir sem lagðar hafa verið til. Gripur inn í þróun mála og byggir á eigin gagnsóðnun og upplýsingum frá báðum aðilum en forðast að hlusta á urðrom, slúður eða persónulegar skoðanir og gildi.	Setur upp ný ferli eða aðlagar núverandi ferli sem notuð eru við úrlausn deilumála. Fylgist með þróun kenninga og viðurkenndra aðferða við úrlausn deilumála og innleiðir á aðferðarfræði og ferli sem notuð eru á vinnustaðnum. Leitar tækifera til stóðugra umbóta með því að greina ástæður og niðurstöður deilna og ágreiningis á vinnustaðnum.

### 1. Nafn hæfnipáttarins.

Eins lýsandi og kostur er. Annað hvort eitt nafnorð (dæmi: Gæðavitund) eða stutt lýsing á atferli/viðhorfi (dæmi: „Skilningur á starfseminni“)

### 2. Skilgreining á hæfninni.

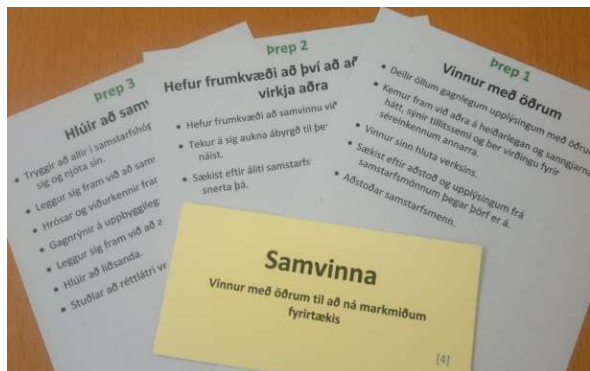
Lýsing á hæfninni og kjarnanum í þeirri hegðun sem hún tengist.

<sup>1</sup> Margir þættir hafa reyndar 6 þrep þar sem fyrsta þrepinu er skipti í tvennt; a og b.

3. Kvarði – þrepaskipting.  
Hér er notast við 5 þrep, þau gætu hugsanlega verið færri eða fleiri en vísa til stíganda. Hæri þrep innihalda einnig það sem lægri þrepin innihalda. Þrepin í hæfnilíkani FA samsvara fyrstu fimm þrepunum á íslenska hæfniramma um menntun. Því hærra þrep því flóknara atferli, meira sjálfstæði og ábyrgð.
4. Lýsing á þrepi.  
Lýsing fyrir hvert þrep. Dregur saman hvað einkennir atferli á viðkomandi þrepi.
5. Birtingarmynd atferlis.  
Nokkur dæmi eru sett fram fyrir hvert þrep sem lýsa dæmigerðu atferli. Dæmin verða að uppfylla eftirfarandi:
  - Hvert dæmi lýsi aðeins einu atriði/atferli
  - Mælanlegt. Hægt sé að skoða atferlið og mæla á hlutlægan hátt
  - Framkvæmanlegt. Að flestir starfsmenn sem sinna starfi á viðkomandi þrepi (og þurfa að beita viðkomandi hæfni) geti uppfyllt þetta atriði
  - Viðeigandi. Skýrt og skiljanlegt öllum.

## Spjöld

Við hæfnigreiningar hjá FA eru hæfniþættirnir settir fram á spjöldum. Annars vegar eru notuð spjöld með nafni og skilgreiningu hæfniþáttar (gul) og hins vegar spjöld með lýsingu hvers þreps með dæmum um birtingu atferlis, þ.e. eitt spjald fyrir hvert þrep (blá). Á þessari mynd sést spjald fyrir hæfniþáttinn *Samvinna* og þrepaspjöld fyrir fyrstu 3 þrepin. Þessi framsetning á spjöldum hefur gefist vel og þátttakendur á greiningarfundum hafa lýst mikilli ánægju með vinnubrögðin.



## Starfaprófill

Notkun og uppbygging hæfnilíkana felst í því að skilgreina hvaða hæfniþættir eru afgerandi fyrir árangur í hverju starfi fyrir sig og á hvaða þrepi þeir þurfa að vera. Hæfnikröfur starfsins ákvarðast af því hvaða hæfniþættir eru taldir mikilvægastir til að sinna starfinu og að því kemur hópur einstaklinga sem þekkir vel til starfsins. Skilgreining á starfinu og verkefnum þess þarf að liggja til grundvallar. Hæfnikröfur starfsins ásamt skilgreiningu starfsins mynda starfaprófill sem val á starfsmönnum og þjálfun þeirra miðast við.

Starfaprófill innheldur:

- Skilgreiningu starfsins
  - Starfsheiti
  - Lýsing á kjarna starfsins
  - Verkefni starfs
  - Önnur lykilatriði ef við á (t.d. líkamlegt atgervi eða formleg réttindi)

- Hæfniröfur starfs
  - Valdir hæfnipættir
  - Skilgreint þrep fyrir hvern þátt
  - Lýsing á birtingarmynd hæfninnar fyrir hvern hæfnipátt (er ekki á myndinni)

Skógrækt starfs

**Skógrækt: Skógarmaður**

**Kjarni starfs:**  
Sé sem starfar sem skógarmaður sinnir ýmsum verkefnum í skógrækt og landgræslu sem eru brýðlig áfir krösum. Veripættir eru t.d. að taka á móti fólki, hirta skógin, groðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón).

**Verketni sem felast í starfinu:**

- Gróðursetning og séning
  - Undirbúningur gróðursetningar (landvinnsla og uppgæfsla)
  - Séning
  - Gróðursetning
  - Ábúðargjöf
  - Gerðamat og meðferð plantna
- Stöðvægni gróðursetningar
  - Ábútur
  - Ábúðargjöf
  - Umhirda plantna
  - Kjarnaþagu (álfur plantubúra)
- Grámun
  - Ein/fjarlaug býrtingar
  - Skóglæging
  - Hjólaferling
  - Miðun og hljóðing hjóla
  - Úppálvitan
  - Úppálvitan hjóla fyrir útlögu
  - Miðun og hljóðing hjóla
  - Miðun og hljóðing hjóla
- Umsjón á sveði
  - Gerð og viðhald þingulíða
  - Örnfinningar
  - Sjóning og hvarfálfur / skógr
  - Sjóttar
  - Þingulíða umhirding og viðhald (t.d. bókkir og bónd)
  - Mætingar
  - Uppgæfsla / landbætur
- Skýrslugerð
  - Vinnuáætlun
  - Stjórnun
- Stjórnun á vettvangi
  - Leiðsögn á vettvangi (t.d. skóglækisgjafi)
- Vinnsla og sala skógarvafna
  - Vafurverja (gróður, hvar, beiddur, fletting, ávallafl, grófuþvottur)
  - Anóðubúnaði afni
  - Skógrun hringja og hlyóða

**Önnur lykileiti:**  
Við verkefni sín notar skógarmaður ýmsar vörur og verkfær t.d. köflurag, klemmagr, og vinnuvörur. Þinnig skóglækni og baki þeim tengd. Skógarmaður þarf að sjá um val á viðgengni verkfærum og daglegu viðhaldi og umhirda þessa hluta af starfi hans. Skógarmaður þarf að hafa höndin á þau tæki sem hann notar.

Skógarmaður þarf að vera við sig kominn líkamlega og kunna hvern líkamlegu og við þau störf sem hann tekur sér fyrir höndur. Þinnig þarf hann að þekkja hvern hluta hjólaþunnar, sem notar um í skógrækt hér á landi.

Niðurstaða hæfnigröfingar: 2023 samantekt

**Skógarmaður – almennur starfsmaður í skógrækt**

Hæfnipáttur	Þrep	Lýsing á hæfni
Adaptatíon	1	Éggi og aðstoðun þessu vinnu og næringu í skógrækt og landgræslu skóglækna og vinna með mismunandi umhverfum og fólki. Þrep 1: Éggi og aðstoðun
Kennsla og ávarðing	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Skóglækni og séning
Dagvinnsla	1	Miðun og hljóðing hjóla. Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Gagnvinnsla	1	Miðun og hljóðing hjóla. Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Maður gler / hirtaferlingar	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Maður upplýsingatæki	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Maður maður	1	Miðun og hljóðing hjóla. Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Samþætting	1	Miðun og hljóðing hjóla. Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla
Skóglækni	1	Éggi, miðun og séning skóglækna, hirta skógin og gróðursetja og í sumum tilvikum að verkstyri sumerstarfsfólki. Skógarmaður notar ymistækni og vérfærð stórfán og sinnir einföldu viðhaldi þeirra. Hann vinur undir sjóm skóglækna eða sambærilega sérhæfðing og getur verið fullnámundin mannafélag (t.d. flokkasjón). Þrep 1: Miðun og hljóðing hjóla

Hér má sjá dæmi um starfaprófil fyrir almennan starfsmann í skógrækt sem unninn var hjá FA vorið 2013. Í heild er starfaprófillinn lengri en hér má sjá skilgreiningu starfsins og samantekt hæfnipátta.

## Hæfnilíkön í mannauðsstjórnun

Notkun hæfnilíkana er þekkt innan mannauðsstjórnunar. Hæfnilíkön eru sögð hafa það fram yfir hefðbundnari aðferðir í mannauðsstjórnun og vinnusálfræði að vera í sjálfu sér þróunartækni og vera nátengd þeim markmiðum sem á að ná í fyrirtækinu. Hlutlægar, þrepaskiptar lýsingar á hæfni gera mögulegt að mæla og bera hæfni saman við skilgreind viðmið og hjálpa þannig við markvissa hæfniefningu og starfsþróun.

Helsta notkun hæfnilíkana við mannauðsstjórnun:

- Við starfsmannaval og ráðningar.
- Til að finna misræmi milli þess sem fyrirtækið þarf og þess sem það hefur. Misræmið má bæta með markvissri þjálfun.
- Viðmið um frammistöðu í starfi sem nota má við hlutlægt frammistöðumat (og sjálfsmat).
- Skýrar upplýsingar til starfsmanns um hvað ætlast er til af honum og hvaða eiginleikar skipta máli.
- Vegvísir fyrir starfsmenn um starfsþróun.

## Starfaprófill og starfslýsingar

Munurinn á hefðbundnum starfslýsingum og starfaprófillum eins og þeir eru notaðir hjá FA er sá að starfslýsingar eru oftast lýsingar á menntunarkröfum, starfsskyldum eða viðfangsefnum og ábyrgðarhlutdeild einstaklings í tilteknu starfi og tengslum starfsins við önnur störf í fyrirtækinu. Í starfaprófillnum er lögð áhersla á þá hæfni sem nauðsynlegt er að búa yfir til að sinna verkefnum eða viðfangsefnum starfsins á árangursríkan hátt.

Það sem starfaprófillar hafa því umfram starfslýsingar er að tilgreindir eru persónulegir eiginleikar sem reynst hafa mikilvægir til góðrar frammistöðu í starfi. Þessir eiginleikar, sem hægt er að tileinka sér og efla, eru forsenda þess að starfsfólk nýti sér og beiti þekkingu og leikni sem það býr yfir. Hér aftast er bent á fræðilegar greinar og bækur fyrir þá sem vilja vita meira.

## Notkun hæfnilíkana fyrir starfsgreinar

Ólíkt því sem almennt er gert þegar hæfnilíkon eru notuð vinnur FA ekki að hæfnilíkönnum einstakra fyrirtækja heldur fyrir starfsgreinar sem heild en þó aðallega fyrir þau störf sem unnin eru af almennum starfsmönnum, þ.e. af markhópi FA. Þeir möguleikar sem notkun hæfnilíkana í fyrirtækjum býður upp á eiga einnig við þegar þeim er beitt fyrir starfsgrein sem heild. Lagt er upp með það markmið að greina hvaða hæfni þarf til starfanna almennt á íslenskum vinnumarkaði og setja fram mælanleg viðmið sem nýtast við að skipuleggja námstilboð og við undirbúning raunfærnimats.

Þessi hugmyndafræði er í samræmi við þá nýju hugsun um menntun sem finna má hvarvetna í heiminum í dag, þ.e. að skipulag og framkvæmd fræðslu eigi að snúast um hæfniefningu námsmannsins en ekki kennslu leiðbeinandans. Niðurstöðurnar gefa vísbendingu um á hvaða þrepi nám til undirbúnings starfinu þarf að vera og á hæfnipáttunum eru sett fram dæmi um birtingarmynd atferlis sem nota má sem hæfniviðmið í námi eða raunfærnimati.

# Ítarefni og frekari upplýsingar

## Fræðilegt efni

Greinar:

- Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competencies models: approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7–18.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, (1), 1-14.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53–63.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.

## Bækur:

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Irwin.
- Brewster, C. & Larsen, H. (2000) *Human Resource Management in Northern Europe*. Blackwell Publishers Ltd.
- Mankin D. (2009). *Human Resource Development*. Oxford University press
- Wexley K. N. & Latham G. P. (2002) *Developing and Training Human Resource in Organizations*. Prentice Hall.

## Vefsíður

- [www.hrsg.ca](http://www.hrsg.ca)
- <http://blog.competencycore.com/2013/04/competencyframework.html>

## Um aðferð FA

- Grein í Gátt 2013  
[http://frae.is/files/Gatt\\_2013\\_web\\_035-039\\_450754543.pdf](http://frae.is/files/Gatt_2013_web_035-039_450754543.pdf)
- Grein í Gátt 2011  
[http://frae.is/files/Gatt\\_2011\\_009-12\\_web\\_255765876.pdf](http://frae.is/files/Gatt_2011_009-12_web_255765876.pdf)
- Grein í Gátt 2010  
[http://frae.is/files/G%C3%A1tt\\_2010\\_web\\_080-082\\_1197213082.pdf](http://frae.is/files/G%C3%A1tt_2010_web_080-082_1197213082.pdf)
- Grein í Þjóðarspegli  
<http://skemman.is/en/item/view/1946/13355>