

HULDA ANNA ARNLJÓTSDÓTTIR

RÁÐGJAFI AÐ LÁNI – TIL STOFNANA

Fræðslusetrið Starfsmennt hefur um átta ára skeið boðið stofnunum upp á þjónustu sem nefnist Ráðgjafi að láni til að aðstoða þær við að innleiða markvissa mannauðsstjórnun á vinnustað. Starfsmennt er í eigu fjármálaráðuneytisins og flestra stéttarféлага innan BSRB og sinnir símenntun, ráðgjöf og starfsþróunarverkefnum opinberra starfsmanna. Ráðgjafi að láni er eitt þjónustuúrræða Starfsmenntar og markmiðið er að sjá starfsmönnum og stjórnendum fyrir nauðsynlegri þekkingu, tækjum eða tólum til að koma málefnum mannauðsstjórnunar í betra horf og bæta þannig starfsumhverfi, starfsþróunarmöguleika og líðan starfsfólks. Með þjónustunni er einnig ætlunin að koma til móts við síbreytilegt umhverfi og auknar kröfur sem gerðar eru til starfa. Riflega 60 stofnanir hafa nýtt sér þessa þjónustu, sumar hverjar oft en einu sinni. Verkefni hafa verið af ýmsum toga en öll varðað eflingu mannauðs á vinnustað.



Hulda Anna Arnljótsdóttir

Ákveðið var að fara af stað með þessa tímabundnu sérfræðiþjónustu til að tryggja að allar ríkisstofnanir ættu kost á úrvals ráðgjöf eða úttekktum um valin málefni sem þær gætu síðan þróað áfram. Staða mannauðsmála hjá stofnunum var afar mismunandi til að mynda eftir stærð þeirra og voru sumar lengra komnar en aðrar¹ Þá þótti framsetning fræðslu og starfstengdra námsleiða oft tilviljunarkennd og ekki skýrt sett fram og það sama átti við um ýmis önnur úrræði mannauðsstjórnunar. Hlutverk Ráðgjafa að láni var því að ýta við stofnunum og koma þeim á bragðið með því að bjóða upp á hagnýta þjónustu og skýrt fram settar niðurstöður. Með því að kalla eftir Ráðgjafa að láni geta stofnanir tekið til í sínum ranni óháð fjárhagslegri getu, stærð eða stöðu mannauðsmála. Ráðgjafi að láni hefur oft en ekki hreyft við málum og þannig hvatt stofnanir til að halda áfram upp á eigin spýtur eftir að ráðgjafavinnunni lýkur.

MANNAUÐSEFLING OG HELSTU VERKEFNI

Áhersla á uppbyggingu mannauðsstjórnunar er vel skiljanleg í ljósi þess að hagnýting þessarar stjórnunaraðferðar hefur sýnt fram á ótvírætt gildi ef vel er haldið á spöðunum. Sýnt hefur verið fram á að starfsfólk hefur jákvæðari viðhorf til stofnana ef aðferðum mannauðsstjórnunar er fylgt.² Að sama skapi virðist sem stjórnunaraðferðin nái ekki flugi heldur dagi uppi sem staðlausir stafir ef orð og efndir haldast

ekki í hendur og ef framkvæmdin nær ekki eyrum eða tiltrú starfsfólks.

Mannauðsstjórnun felur það í sér að laða fram það besta hjá starfsmönnum og gefa þeim færi á að þróa hæfileika sína og getu sem nýtist bæði stofnunum og þeim sjálfum. Sjónum er beint að vinnustaðnum og samskiptum og samningum allra sem þar starfa. Viðfangsefni mannauðsstjórnunar ná yfir allan starfsþróunarferilinn frá ráðningu til starfsloka. Þau taka meðal annars til starfsánægju, gildismats og menningar stofnana ásamt því að fjalla um öflun, miðlun og viðhald þekkingar og það hvernig þjálfun og frammistaða er metin.

Verkefni Ráðgjafa að láni hafa verið afar fjölbreytt en algengast er þó að stofnanir hafi óskað eftir aðstoð við að setja upp heildstæða starfstengda námsleið eða að undirbúa árleg starfsmannasamtöl.

Beita má margskonar aðferðum til að treysta stöðir mannauðsstjórnunar hjá stofnunum og aðstoða ráðgjafarnir við að forgangsraða og meta hvaða verkefni eru brýnust. Ráðgjafarnir hafa þannig komið að mótun starfsmanna-, jafnréttis- og heilsustefnu, ráðgjöf um ráðningar og starfslok og hafa styrkt nýliðafræðslu. Ráðgjafarnir hafa einnig unnið vinnustaðargreiningar, starfs- og hæfnislýsingar og komið með tillögur um hvernig bæta megi starfsumhverfi og möguleika til starfsþróunar. Í kjölfar efnahagshrunsins hefur ráðgjafinn stutt við starfsfólk sem starfar undir miklu álagi í framlínu stofnana og veitt stjórnendum handleiðslu um starfsmannamál.

1 Fjármálaráðuneytið. 1999 og 2007.

2 Fjármálaráðuneytið. 2007, bls. 8.

SÉRSDIÐIN RÁÐGJÖF TIL AÐ MÆTA FJÖLBREYTTILEIKA

Starfmennt lánar ráðgjafa til stofnana í tímabundin og skýrt afmörkuð verkefni og þá ýmist með þeim hætti að semja við sjálfstætt starfandi sérfræðinga eða nýta eigin mannskap til vinnunnar. Fjölbreytileiki verkefna er mikill þar sem staða mannauðsmála er ólík frá einni stofnun til annarrar milli stofnana og því þurfa ráðgjafar að hafa tilhlýðilegan bakgrunn og sérsníða nálgun sína. Starfmennt hefur greiðan aðgang að neti sérfræðinga um allt land sem geta tekið að sér ráðgjöf eða kennslu ýmist á vinnustað eða í samstarfi við skóla og fræðsluaðila. Þetta faglega samstarfsnet tryggir bæði snerpu og sveigjanleika í þjónustunni en kallar um leið á nauðsynlega eftirfylgni þar sem gengið er úr skugga um að vinnan sem innt er af hendi sé sú sem um var samið.

Starfmennt leitar því alltaf að heppilegasta ráðgjafanum í hvert verkefni og getur þá verið um að ræða mannauðsráðgjafa, vinnusálfræðing, náms- og starfsráðgjafa, félagsráðgjafa eða aðra sérfræðinga. Leitin að besta ráðgjafanum fer vitaskuld alltaf fram í samstarfi við verkbeiðanda. Í þeirri vinnu er lögð áhersla á að ráðgjafinn hafi þekkingu og reynslu af störfum og vinnumarkaði ásamt innsýn í sérstöðu starfsumhverfis ríkisstofnana. Ráðgjafinn á því að geta veitt ráðgjöf sem nýtist vinnustaðnum og skilið aðstæður og vandamál sem glímt er við. Traustur bakgrunnur eykur trúverðuleika ráðgjafans og stuðlar að skilvirkara starfi þar sem niðurstöður ráðgjafarinnar eiga að verða sem fyrst sýnilegar í starfi stofnana.

SAMNINGUR UM FAGMENNSKU OG GÆÐI

Hvort sem ráðgjafinn er starfsmaður Starfsmenntar eða kemur utan frá þá gilda sömu kröfur um vinnu hans varðandi fagmennsku og mat. Starfmennt gerir samning við ráðgjafann þar sem markmið verkefnisins eru skilgreind og getið um tímalengd, afurð og greiðslur. Þar er einnig gerð grein fyrir hlutverki stofnunar til að greiða leið ráðgjafans að starfsfólki, aðföngum og gögnum. Tímalengd ráðgjafarinnar er misjöfn en algengur tími er um 45 klukkustundir sem ýmist eru unnar á vinnustað eða í samstarfs- og stýrihópum.

Starfmennt kostar vinnu ráðgjafans að því gefnu að hún nýtist félagsmönnum aðildarfélaganna og áskilur sér alltaf rétt til að yfirfæra niðurstöður verkefna á aðrar stofnanir eða starfsstéttir. Þannig er tryggt að góðar hugmyndir og nýjar aðferðir nýtist fleiri en einni stofnun um leið og byggður er upp þekkingargrunnur á þessu sviði. Það er til marks um gæði ráðgjafarinnar að algengt er að stofnanir sækji um framhaldsvinnu ráðgjafans og er það oftast auðsótt mál þegar um stærri stofnanir er að ræða eða metnaðarfull verkefni. Hlutverk ráðgjafans er ekki eingöngu að veita góð ráð og handleiða heldur að vinna á vettvangi með bæði starfsmönnum og stjórnendum. Ráðgjafinn tekur þátt í hinni eiginlegu vinnu og sést oft við skriftir því afurð verkefnanna á að komast sem fyrst til framkvæmda.

TRÚNAÐUR OG ÞRÓUN ÞJÓNUSTUNNAR

Ráðgjafinn skrifar undir trúnaðaryfirlýsingu um þær upplýsingar sem hann fær í vinnu sinni hjá stofnunum en hann má þó setja vitneskju sína fram á almennan hátt. Bæði Starfmennt og viðkomandi stofnun eiga afurðir ráðgjafarinnar og auk þess fær Starfmennt samantekt á meginniðurstöðum verkefnisins. Þær nýtast oft til að betrubæta þjónustuna eða yfirfæra góðar hugmyndir á annað umhverfi. Á löngum tíma hefur því safnast saman mikil þekking um þróun þjónustunnar, kosti og galla sem nýtt eru til að ákveða næstu skref. Við blasir að brýnt er að efla mannauðsþjónustuna enn frekar og mynda enn sterkari tengsl við stofnanir um leið og tekið er á því sem miður hefur farið og það styrkt sem vel hefur verið gert. Símenntun, starfsþróun og stýring mannauðsmála eru þau svið sem halda þarf áfram að efla og leita leiða til að raungera á vinnustað. Það er hagur allra, bæði starfsmanna og stjórnenda en ekki síður í þágu framtíðaruppbyggingar á starfshæfni.

ÁVINNINGUR OG ÁSKORANIR

Árangur af starfi ráðgjafanna hefur í flestum tilfellum reynst góður og mörg umbótaverkefni hafa litið dagsins ljós. Afurðir verkefnanna hafa til dæmis verið heildstæðar starfstengdar

námsleiðir sem síðar hafa myndað uppistöðuna í fræðslustarfi stofnana, hæfnislýsingar starfa eða úttektir og skýrslur sem hafa myndað grunn að frekara þróunarstarfi innan stofnana. Lögð hefur verið áhersla á að afurðir Ráðgjafa að láni séu skýrt fram settar og hagnýtar. Til að tryggja það vinnulag hefur ráðgjafinn unnið í anda verklagsreglna Starfsmenntar þar sem lögð er áhersla á víðtækt samstarf, sérsníðna nálgun, sveigjanleika við úrlausn mála, gæði og endurmat.

Ávinningur ráðgjafarinnar hefur verið ótvíræður en þó hafa komið í ljós vankantar sem þarf að sníða af. Í fyrsta lagi þá hefur Starfsmennt ekki náð eyrum stórs hluta stjórnenda en margir þeirra þekkja ekki þjónustuna eða álíta að hún henti þeim ekki. Leita þarf leiða til að nálgast stjórnendur á annan hátt en með útgáfum og rafrænum kynningum. Það á einnig við um kynningar til stofnana um möguleika þeirra til að sækja um styrki í mannauðs- og fræðslusjóði stéttarfélaganna til að efla fræðslustarf og stofnananám. Stjórnendum til varnar þá er framboð styrkja afar fjölbreytt og jafnvel flókið og erfitt fyrir væntanlega notendur að rata rétta leið. Tímaskortur hefur einnig háð Ráðgjafa að láni og þá bæði tímahrak innan stofnana og einnig hjá ráðgjöfunum sjálfum. Einstaka ráðgjafar hafa stundum haft of mörg járn í eldinum og því átt erfitt með að einbeita sér að einni stofnun og vinnan þar með orðið of brotakennd. Gæðum og eftirfylgni getur einnig verið ábótavant og afurð ráðgjafarinnar rýrari en búist var við eða of mikil skrifinnaska tekið völdin á kostnað samskipta og samráðs. Skipulagi á vinnustað getur einnig verið ábótavant sem veldur því að ráðgjafinn fær ekki greiðan aðgang að starfsfólki eða gögnum. Þá eru líka dæmi þess að stjórnendur eru ekki vissir um hlutverk sitt í verkefninu.

FRAMTÍÐARSÝN

Kostir ráðgjafarinnar hafa þó vegið mun þyngra en gallarnir eins og til dæmis greiður aðgangur að sérfræðipækkingu og ráðgjöf án mikils kostnaðar fyrir stofnanir. Ráðgjafarnir hafa ýtt við starfsfólki stofnananna og hvatt það til dáða og flestir þátttakendur hafa haldið vinnunni áfram eftir að ráðgjöfinni lauk. Margfeldisáhrifin eru því til staðar og innbyggð í verkefnið þar sem ætlast er til að fyrirmyndarverkefni lifi



Leiðbeint á vinnustað.

áfram. Þá hefur verið talið gott að fá utanaðkomandi ráðgjafa til að horfa hlutlaust á mannauðsmál stofnunar með „glögggu gests auga“. Þess konar úttekt hefur gefið óvænta sýn og skapað nýja þekkingu innan stofnana eða styrkt það sem fyrir er. Þá hefur það verið talið ráðgjafanum til tekna að hann tekur beinan þátt í að búa til afurð verkefnis og vinnur með starfsfólki á vettvangi. Það að allir smíði tæki og tól mannauðsstjórnunar eins og sameiginlegt nám eða margskonar gátlista byggir bæði upp væntingar og forvitni á niðurstöðunum og eykur líkur á góðri framkvæmd.

Hjá Starfsmennt er um þessar mundir verið að vikka þjónustu Ráðgjafa að láni út, meðal annars vegna breyttra

aðstæðna og áforma um samþættingu og sameiningu verk- efna. Vinnu ráðgjafanna er ætlað að mæta nýjum kröfum sem stofnanir glíma nú við um leið og unnið er áfram við að styrkja þá þætti mannauðsstjórnunar sem setið hafa á hakanum. Í síðustu kjarasamningum á milli fjármálaráð- neytis og BSRB var ákveðið að vinna sameiginlega að fram- kvæmdaáætlun um eflingu mannauðs- og starfsþróunarmála á samningstímanum, meðal annars með því að styrkja ráð- gjafarhlutverk Starfsmenntar. Bæði var horft til þess að víkka út þjónustuna og bjóða hana stærri markhópi til að tryggja aðkomu sem flestra starfshópa og auka um leið árangur og sýnileika. Starfsfólk, stjórnendur, trúnaðarmenn og ráðgjafar verða að vinna í sameiningu að mannauðsverkefnum til að þau nýtist sem best. Þannig er líklegra að málaflokkurinn komist í formlegri farveg en nú er og að hægt verði að þróa enn frekar aðferðir á þessu sviði. Ráðgjafi að láni er því öflugt tilboð til stofnana til að skýra stefnu í starfsþróun og greiða leið lærdóms á vinnustað. Með þjónustunni er einnig tryggt að félagsmenn í stéttarfélögum BSRB taki þátt í uppbygg- ingu á eigin hæfni þar sem ný þekking starfsmanns nýtist vinnustaðnum, námshvatning og áhugi bætir starfsandann og eykur um leið líkur á gæðastarfi stofnana.

HEIMILDIR

- Fjármálaráðuneytið. (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldarhvarf. Rannsóknarniðurstöður*. Ritsstj. Ómar H. Kristmundsson.
- Fjármálaráðuneytið. (2007). *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006. Niðurstöður*. Ritsstj. Ómar H. Kristmundsson. Fjármálaráðuneyti. Sótt 10. október 2010. <http://www.fjarmalaraduneyti.is>

UM HÖFUNDINN

Hulda Anna Arnljótsdóttir er framkvæmdastjóri Fræðsluset- ursins Starfsmenntar og hefur starfað í aldarfjórðung við kennslu, ráðgjöf og stjórnun. Hún er MPA stjórnsýslufræð- ingur, náms- og starfsráðgjafi, grunn- og framhaldsskóla- kennari og með BA gráðu í bókmenntum og íslensku. Hulda stýrði meðal annars Evrópumíðstöð fyrir náms- og starfsráð- gjöf og hefur leitt innlend sem erlend samstarfsverkefni á sviði símenntunar, þjálfunar og hæfnisuppbyggingar.

ABSTRACT

For eight years Starfsmennt Lifelong Learning Centre has offered institutions Counsellor on Loan: a service to assist them to implement systematic human capital management at the workplace. Starfsmennt is owned by the Ministry of Finance and most unions within the Federation of State and Municipal Employees (BSRB) and works on continuing education, counselling and work development projects for state and municipal employees. Counsellor on Loan is one of the service offers of the Centre and its objective is to supply employees and administrators with necessary education, ways and means to improve human capital management and thus enhance the working environment, opportunities of work development and the wellbeing of the employees. The Centre's service is also meant to meet the needs of a fast-changing environment and added demands made on occupations. More than sixty institutions have made use of this service, some of them more than once. The projects have varied but all of them deal with enhancing human capital.