

HVAÐ ÞARFTU AÐ KUNNA OG GETA TIL AÐ GETA SINNT STARFI ÞÍNU?



Ragnhildur Vigfúsdóttir,



Sigbrúður Guðmundsdóttir,

Skráning á raunfærni hjá Landsvirkjun

Hvað þarftu að kunna og geta til að geta sinnt starfinu þínu? Hvað eru mörg störf í þessari einingu? Þessar spurningar eru lagðar fyrir starfsmenn og stjórnendur Landsvirkjunar og út frá því er þekkingargrunnur fyrirtækisins lagður.

Landsvirkjun er í hópi stærstu fyrirtækja landsins. Fyrirtækið rekur tólf vatnsafls- og gufuaflsstöðvar víða um land auk spennustöðva og háspennulína fyrir flutning raforku. Starfsmenn eru um 320 talsins. Landsvirkjun skiptist í sex svið, orkusvið, verkfræði- og framkvæmdasvið, fjármálasvið, upplýsingasvið, starfsmannasvið og flutningssvið sem verður skilið frá fyrirtækinu áramótin 2004 til 2005 með nýju raforkulögum. Hlutverk Landsvirkjunar er að bjóða viðskiptavinum sínum bestu lausnir í orkumálum og tryggja með því grundvöll nútímalífsgæða.¹ Fram undan er mikill uppbyggingar- og breytingartími. Forgangsverkefni fyrirtækisins eru meðal annarra að taka þátt í breytingum á skipulagi orkumála, þróa vörur og þjónustu til að tryggja stöðu Landsvirkjunar á orkumarkaði og efla gæða- og umhverfisstjórnun. Mikil áhersla er lögð á nútímalega mannauðsstjórnun með áherslu á þekkingarstjórnun, fjölskylduvænt starfsumhverfi, jafnrétti og tækifæri til starfsþróunar. Fyrirtækið var stofnað árið 1965 og er í opinberri eigu. Einkenni fyrirtækjabragsins er mikil fyrirtækjatruggð, lítil starfsmannavelta, mikil starfs-

ánægja, langur starfsaldur (meðaltal 15 ár) og hár meðalaldur (tæp 50 ár). „Áhugavert starf“ er mikilvægast í augum starfsmanna, þá góð laun og loks starfsöryggi.²

Fyrir nokkru keypti Landsvirkjun sænskt mannauðskerfi, IFS. Kerfið mun auðvelda stjórnendum og starfsmönnum að ná settum markmiðum og er stuðningur við starfsmannasamtöl. Annað markmið með innleiðingu kerfisins er markvissari þarfagreining fræðslu og allt utanumhald hennar verður einnig betra og þægilegra. Tilgangurinn er einnig að auðvelda ferlið við ráðningar og halda viðeigandi skrár yfir menntun, þjálfun, kunnáttu, réttindi og reynslu starfsmanna.

Þekkingartré Landsvirkjunar ber þrjár greinar: Landsvirkjun, persónuleg hæfni og starfssviðsþættir. Á fyrstu grein er sú þekking á fyrirtækinu sem nauðsynleg er til að menn geti sinnt starfi sínu og óvíst er hvort sú þekking nýtist hjá öðrum fyrirtækjum. Á annarri grein er þekking sem menn búa jafnvel yfir þegar þeir ráðast til fyrirtækisins, nýtist þeim þar og annars staðar kjósi þeir að hverfa til annarra starfa. Á þriðju grein hanga allir starfssviðsþættirnir, þekking sem er nauðsynleg vegna þess starfs sem viðkomandi gegnir á hverri stundu innan fyrirtækisins.

Skilgreina þarf öll störf og hvað menn þurfa að kunna til að geta sinnt þeim. Síðan skrifa kunnáttumenn eða þeir starfsmenn, sem búa yfir sérþekkingu, lýsingu á viðkomandi færniþáttum. Notaður er fjögurra stiga þekkingarkvarði:

- Grunnþekking = Ég get unnið einföld verkefni með leiðsögn.
- Nokkur þekking = Ég get unnið venjuleg verkefni undir umsjón.
- Mikil þekking = Ég get unnið sjálfstætt og leiðbeint öðrum.
- Sérfræðiþekking = Ég vinn algerlega sjálfstætt, stjórna verkum, breyti verklagi og get leiðbeint í faginu.

¹ www.lv.is

² Þáttum raðað í mikilvægisröð, heimild: Vinnustaðagreiningu Gallups, nóvember 2002.

Personal Competencies		Physical Education	Personality Licenses		Employment at The Company Work Experience	
Competency Group Name	Competency Element Name	Competency Element Description	Competency Level	Sup. Tolerance	Cow	Competency Valid
LANDSVIRKJUN	Skólkenn LV		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LANDSVIRKJUN	Landsköpun		Nálíka þekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LANDSVIRKJUN	Rafbúnaði LV		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LANDSVIRKJUN	Óhefðislaus		<input checked="" type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LANDSVIRKJUN	Dýggja		Nálíka þekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LANDSVIRKJUN	KKS		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSÓNLEGS MÆRIS	Töndulur		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSÓNLEGS MÆRIS	Kynnigatalni		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSÓNLEGS MÆRIS	Taukafærni		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSÓNLEGS MÆRIS	Viðmiðunarmúr		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STAFALYND	Atvili		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSÓNLEGS MÆRIVILT	Eukla		Grunþekking	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Þegar færniþættirnir liggja fyrir ákveða stjórnendur og starfsmenn í sameiningu hvaða þættir eiga við hvert starf og hver þekkingin eigi að vera. Stjórnendur eiga þar síðasta orðið. Tökum sem dæmi starf aðstoðarmanns í aflstöð. Samkvæmt starfslýsingu á hann að vinna við daglegan rekstur, eftirlit og viðhald í stöðinni og öðrum veitumannvirkjum sem tilheyra henni. Hvað þýðir það í raun? Hvaða færni þarf hann að hafa til að geta sinnt því sem skyldi? Eftir að hafa greint það með starfsmönnum,

sem gegna viðkomandi störfum, og stjórnendum þeirra lítur myndin svona út:

Eins og sést á myndinni þarf aðstoðarmaður að þekkja KKS sem er ákveðið skráningarkerfi orkuvera sem notað er hjá Landsvirkjun (Kraftwerk Kennzeichnensystem). KKS-handbók er aðgengileg á vefnum sem og útprentuð. Þar eru skilgreindar þær aðferðir sem notaðar eru við skráningu vél- og rafbúnaðar og byggingamannvirkja við hönnun, gæslu og viðhald hjá Landsvirkjun (LV). Þegar

Competency Level	Competency Point	Ability
Grundþekking	1	Þekkja uppbyggingu KKS kerfisins og hvarfu notkunarvælu innan Lv.
Nálgun þekking	2	Kunna skil á KKS kerfinu og notkun þess innan Lv. Sérstaklega er lýtur flókinn kerfi, kerfahúsa, búnaði, og einstakla þekking. Notkun KKS löðu er varla aukenni búnaði á teikningum og í viðhaldsloftum sem og við stjórnskiðun og vitan gagna. Einnhvern notkun löðuna á gáttum, í virðisloftum, á framkvæmdalistum o.s.frv.
Mið þekking	3	Kunna skil á notkun KKS kerfisins innan Lv. Vera leiðbeinandi um notkun kerfisins, t.d. vegna vinnu við köðun nýverkja, breytinga og annarrar vinnu með sérfræðingum.
Sérfræðiþekking	4	Þekking á KKS kerfinu er lýtur að þróun, voplaeru og skilgöngu að markaði stefnu Landavirkjunar, svo og við atferlum ári í viðhaldi, teikningu og vitan gagna. Gætt heit frumvæði að notkun samþykkrar KKS handbókar og lýla. Einnhvern þekking á stefnum og atferlum við notkun kerfisins á stjórnskiðun, þekking innan stjórnskiðun sem og á öðrum atferlum, Sérfræðiþekking stjórnskiðun í afbúnaði þarás: 1) Stafnumörkun, 2) Úppbygging, þróun og notkun KKS kerfisins (handbóki/lýla), 3) Færni til að löðu, 4) Notkun á sviði viðhaldmála (gagnagrunnur, teikningar, teikningu...), 5) Notkun á sviði rekstrarbúnaði (stjórn, vinnubúnaður...) ásamt tilhvarandi gagnagrunnum.

fyrir liggur hvaða færniþættir „hanga“ á hverju starfi meta starfsmenn sig inn í kerfið. Við það sjálfsmat sjá þeir einungis hvaða þættir fylgja starfinu en ekki hvaða kröfur um þekkingarstig eru gerðar í hverjum og einum þætti. Þegar röðin kemur að KKS lesa aðstoðarmenn eftirfarandi lýsingu og meta þekkingu sína samkvæmt henni annaðhvort sem grunnþekkingu, nokkra, mikla eða sérfræðiþekkingu:

Margir efast um að slíkt sjálfsmat sé marktækt en eins og Campbell og Lee (1988) benda á eru meiri líkur á að slíkt mat sé áreiðanlegt og réttmætt þegar það er notað til starfsþróunar, eins og í þessu tilfelli, en ekki til stjórnunar.³ Matið er tvíhliða því að stjórnandi metur einnig starfsmanninn. Thornton (1980) bendir á að þrátt fyrir „leniency“-vandamál séu færri „halo“-villur í sjálfsmati. Fólk þekki styrkleika sína og veikleika og meti sig samkvæmt því. Hann segir að flestar rannsóknir sýni mun á milli sjálfsmats og mats yfirmanns. Yfirmenn meti starfsmenn ekki á sama hátt og þeir gera sjálfir en það þýðir ekki að eitt mat sé „rétt“ og annað „rangt“. Það táknar einungis að þessir tveir hópar meta frammistöðu ólíkt. Thornton stingur upp á að það geti verið farsælt því að það gefi tilefni til umræðna um muninn og geti leitt af sér gagnleg skoðanaskipti.⁴ Í kjölfar tvíhliða matsins eru lögd drög að fræðsluáætlun og er lögd áhersla á það af fyrirtækisins hálfu að það séu ekki einungis námskeið sem geti lyft fólki upp eftir þekkingarkvarðanum. Lögd er áhersla á að gloppu megi eyða með ýmsum öðrum hætti, svo sem með tímabundinni handleiðslu, netnámi, lestri, verkefnum og endurtekningu verka undir leiðsögn. Gert er ráð fyrir því að í næsta starfsmannasamtali sé gloppan horfin, það þýðir að þjálfunin hafi tekist vel. Þegar nýr búnaður er tekinn í notkun má gera ráð fyrir að dragi úr færni starfsmanns um tíma. Reyni ekki á vissa færni í lengri tíma má einnig gera ráð fyrir að menn ryðgi og færast niður þekkingarkvarðann þess vegna. Annaðhvort verður að fara í markvissa símenntun eða breyta kröfum um færni til starfsins í þeim tilfellum þar sem ekki er gert ráð fyrir því lengur að viðkomandi starfsmenn hafi tiltekna þekkingu.

Þetta hljómar allt sáraeinfalt en er auðvitað mun flóknara í framkvæmd. Það að greina hvaða störf eru í viðkomandi einingu er yfirleitt fljótlegt en að ákveða færniþætti og skrifa lýsingar á þeim tekur lengri tíma. Við sjálfsmatið var ákveðið að fara þá leið að starfsmaður starfsmannasviðs tekur viðtal við hvern og einn og aðstoðar hann í raun við matið. Þau viðtöl taka allt að klukkustund og vegna staðsetningar fyrirtækisins og vaktakerfis er það tímafrekt verkefni. Í matinu safnar starfsmaður starfsmannasviðs einnig upplýsingum um menntun, réttindi og starfsreynslu viðkomandi starfsmanns. Það að halda utan um þjálfunarferil (námskeið og ráðstefnur) er einnig miðlægt. Þegar vinnan hófst var kerfið ekki aðgengilegt á netinu og því var farin sú leið að taka viðtöl við alla starfsmenn. Það hefur þótt gefast mjög vel, starfsmenn fá þá tækifæri til að spyrja og koma skoðunum sínum á framfæri. Reynslan sýnir að flestir hafa gaman af að tala um vinnuna sína og efasemdir um kerfið, sem heyrðust í upphafi, heyra nánast sögunni til. Reynsla stjórnenda, sem hafa nú upplýsingar um alla sína starfsmenn á einum stað, er sú að fræðsluáætlun verður mun markvissari og betri en áður. Niðurstöður úr kerfinu sýna hvar skórin kreppir hjá hverjum og einum og hvað vinnustaðurinn þarf að leggja áherslu á næstu misserin. Færni greiningin hefur einnig reynst prýðistæki til að undirbúa ráðningar, hvort sem um ný eða breytt störf er að ræða, og gefið stjórnendum nýja sýn á störfin og hvers þau krefjast.

Á undanförunum mánuðum hefur staðið yfir vinna við vottun rafmagnsframleiðslu aflstöðva Landsvirkjunar og í tengslum við hana var farið út í að tengja starfsþróunarkerfið við verklagsreglur um ráðningar og þjálfun starfsmanna. Þar er greint nákvæmlega hver ber ábyrgð á hverju er varðar t.d. grunnskráningu færniskrafna á störf, breytingu á færniskröfum, utanumhald á prófskírteinum, fræðsluferli, réttindum og reynsluskrá. Einnig er þar kveðið á um árlega endurskoðun færniskrafna sem tengjast starfsmannasamtali. Sú stutta reynsla, sem komin er af þessu samspili starfsþróunarkerfis og gæðakerfis, lofar mjög góðu og er til hagsbóta fyrir alla, starfsmenn og stjórn-

³Muchinsky, P.M.: *Psychology Applied to Work*, 2000, bls. 228.

⁴Muchinsky, P.M.: *Psychology Applied to Work*, 2000, bls. 228.

endur. Vorið 2005 verður allri grunnvinnu við færni greiningu og innskráningu starfsmanna lokið og stjórnendur og starfsmenn komnir með vefaðgang að kerfinu. Þá mun hver og einn stjórnandi hafa betri yfirsýn yfir mannauð sinn og starfsmaðurinn yfir sjálfan sig, fræðslusögu sína og allt framboð námskeiða. Það er bjargföst trú okkar, þrátt fyrir að hægar hafi gengið en upphaflega var ætlað,

að við séum á góðri leið með að ná stórmerkum áfanga í mannauðsmálum fyrirtækisins.

*Ragnhildur Vigfúsdóttir,
deildarstjóri starfsþróunar hjá Landsvirkjun.*

*Sigbrúður Guðmundsdóttir,
framkvæmdastóri starfsmannasviðs hjá Landsvirkjun.*

FÆRNIMAPPA - TÆKI TIL SJÁLFSPEKKINGAR?

Færnimappa er afrakstur norræns samstarfsverkefnis sem unnið var af aðilum í fullorðinsfræðslu frá Danmörku, Eistlandi, Íslandi og Noregi. Fulltrúi frá Mímisímenntun tók þátt í þessu starfi og hefur færnimappan verið þróuð og notuð í námstilboðum á vegum Mímisímenntunar sl. þrjú ár. Auk þess hefur verið boðið upp á sérstök námskeið í gerð Færnimöppu. Vinna við gerð Færnimöppu er í umsjón náms- og starfsráðgjafa og fær hver einstaklingur aðstoð og ráðgjöf þar sem áherslan er á að aðstoða þá við að draga fram styrkleika sína og færni. Í Færnimöppu skráir hver einstaklingur alla reynslu sína tengda námi, starfi og frístundum og fær leiðsögn við að setja upp eigin ferilskrá.

Á árunum 1999–2000 tóku fulltrúar frá Danmörku, Eistlandi, Íslandi og Noregi þátt í norrænu samstarfsverkefni sem fjallaði um samstarf vinnuveitenda og starfsmanna þar sem áherslan var lögð á að auka færni starfsmanna. Niðurstaða þess verkefnis var að mikil þörf væri á að þróa tæki sem komið gæti að notum við að meta færni starfsmanna. Árið 2001 fékkst styrkur í nýtt verkefni þar sem markmiðið var að útbúa verkfæri sem komið gæti að notum við vinnu með starfsmönnum í litlum og meðalstórum fyrirtækjum við mat og markvissa uppbyggingu á færni þeirra. Auk þess var miðað við að verkfærið

gæti komið að notum í vinnu með atvinnulausu fólki í starfsleit. Skoðuð voru þau verkfæri sem til voru fyrir við mat á raunfærni og auk þess mismunandi aðferðir og leiðir í þess konar mati. Út frá því var færnimappan þróuð og í framhaldi af því prófuð í mismunandi hópum. Verkefninu lauk formlega haustið 2002 með ráðstefnu í Eistlandi.

Allir búa yfir færni og þekkingu sem af mörgum ástæðum er ókunn bæði okkur sjálfum, samstarfsmönnum og vinnuveitendum. Í þeim fjölmörgu námstilboðum sem Mímir-símenntun hefur verið með í fullorðinsfræðslu sl. ár hefur komið í ljós að þetta er einn af þeim þáttum sem einstaklingar eiga í erfiðleikum með að takast á við og gera sér grein fyrir. Merking orðins *færni* (á norsku realkompetanse) er í hugum margra óljós og yfirgripsmikil. Með færni er átt við alla þá kunnáttu, þekkingu og hæfni sem einstaklingur hefur náð tökum á í gegnum launað eða ólaunað starf, grunnmenntun, sí- og endurmenntun, frístundir og annað. Þó að einstaklingur hafi ekki lokið langri formlegri skólagöngu þá hefur hann stöðugt



Gunnlaug Hartmannsdóttir