

Greining á hæfni starfsmanna
í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Smásöluverslun



Fagráð verslunar
og þjónustugreina



Rannsóknasetur
verslunarinnar

Háskólinn á Bifröst

capacent

Greining á hæfni starfsmanna
í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Smásöluverslun

Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Útgefendur: Rannsóknasetur verslunarinnar við Háskólann á Bifröst,
Capacent og Fagráð verslunar- og þjónustugreina

Höfundar: Emil B. Karlsson, Björn Garðarsson og Vílmar Pétursson

Einnig: Signý Sigurðardóttir, Helga Jónsdóttir, María Guðmundsdóttir
og Skúli Thoroddsen

Útlitshönnun: Magnús Valur Pálsson

Reykjavík mars 2010

*Óheimilt er að afrita skýrsluna að hluta
eða í heild nema heimilda sé getið.*

Efnisyfirlit

Helstu niðurstöður	5
Inngangur	7
1. kafli	
Greiningaraðferð	
Framkvæmd greiningar	10
Úrvinnsla og túlkun niðurstaðna	11
2. kafli	
Niðurstöður greiningar	13
3. kafli	
Samandregnar niðurstöður	23
4. kafli	
Staða og úrbætur	27
Viðauki	
Greining á hæfnis- og færniþáttum	31

Formáli

Þessi skýrsla er stytta útgáfa af hæfnisgreiningu sem gerð var á fjórum tegunum þjónustufyrirtækja: Smásöluverslunum, flutningafyrirtækjum, ferðaþjónustu og tryggingafélögum. Þær breytingar sem gerðar hafa verið á þessari styttri útgáfu skýrslunnar er að hér eru aðeins sundurliðaðar niðurstöður fyrir smásöluverslun en þeir kaflar sem varða sérstaklega flutninga, ferðaþjónustu og tryggingar hafa verið teknir út. Inngangur og niðurstöður eru þær sömu og í heildarskýrslunni. Þar er annars vegar lýsing á aðferðum greiningarinnar og hins vegar niðurstöður allra fjögurra þjónustugreinanna bornar saman. Þannig er þessari útgáfu skýrslunnar ætlað að nýtast fyrst og fremst smásöluverslunum. Ástæðan fyrir þessari styttri útgáfu er hversu heildarskýrslan er umfangsmikil.

Helstu niðurstöður

Eftirtaldir hæfnisþættir voru skilgreindir mikilvægir í öllum fjórum flokkum þjónustufyrirtækjanna sem rannsökuð voru, þ.e. smásöluverslun, ferðaþjónusta, flutningaþjónusta og tryggingafélögum:

- **Starfsmenn fylgi fyrirmælum og verklagsreglum**
- **Eigi auðvelt með að mynda tengsl innan og utan fyrirtækisins**
- **Mæti þörfum og væntingum viðskiptavina**
- **Hafi hæfni til ákvarðanatöku og frumkvæðis**
- **Hafi til að bera forystu- og stjórnunarhæfileika**
- **Eigi auðvelt með samstarf og samvinnu**

Nám sem miðar að því að undirbúa fólk til þjónustustarfa almennt þarf því að leggja áherslu á þessi atriði.

Sá hæfnisþáttur sem stjórnendur á neðsta stjórnunarstigi telja sig hafa best vald á er að **fylgja fyrirmælum og verklagsreglum**. Tveir veikustu hæfnisþættirnir eru **samvinna og forysta** og **stjórnun**. Mest þörf er á að styrkja þá.

Meðal tryggingafélaga og ferðaþjónustufyrirtækja voru tveir hæfnisþættir metnir á styrkleikabili, en í því felst að á þeim sviðum sé mest hæfni innan fyrirtækjanna. Það var mat fulltrúa beggja þessara starfsgreina að hæfnisþátturinn **að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum** vægi þar þyngst. Auk þess töldu tryggingafélögin að hæfnisþátturinn **tengslamyndun** væri sterkur og ferðaþjónustufyrirtækin að mikil hæfni væri fólgin í hæfnisþættinum **ákvarðanataka og frumkvæði**.

Fulltrúar smásöluverslana mátu einn hæfnisþátt á styrkleikabili í sínum fyrirtækjum; **að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum**.

Enginn hæfnisþáttur var metinn á styrkleikabili í flutningafyrirtækjum. Flestir þeirra eru á starfshæfu bili sem felur í sér að þeir eru viðunandi en ekki sterkir.

Allar þjónustugreinarnar töldu að hæfnisþættinum *forysta og stjórnun* væri ábótavant í fyrirtækjum sínum.

Persónulegir hæfnisþættir starfsmanna skipta mestu fyrir þjónustufyrirtæki. Flestir þeirra hæfnisþátta sem þjónustufyrirtækin töldu að þyrftu að vera til staðar falla undir persónulega hæfni. Þetta á við um allar þjónustugreinarnar. Næstflestir hæfnisþáttanna falla undir stjórnunarlega hæfni og fæstir undir faglega hæfni.

Það er mat skýrsluhöfunda að til að árangur náist í hæfnisuppbyggingu innan þjónustufyrirtækja sé nauðsynlegt að tengja saman fræðslu og þjálfun innan skólakerfisins og starfsfræðslu á vinnustöðum. Þannig verði lögð áhersla á persónulega- og stjórnunarlega hæfnisþætti í almenna skólakerfinu og fagleg hæfni sé að öllu jöfnu tengd fræðslu og þjálfun innan fyrirtækjanna.

ORÐSKÝRINGAR

Hæfnisþáttur:

samanstendur af tveim eða fleiri færniþáttum.

Færniþáttur: tveir eða fleiri færniþættir mynda hæfnisþátt.

Styrkleikabil: er vísbending um að hlutir séu í góðu lagi.

Starfhæft bil: er vísbending um að hlutir séu í lagi en ekki hægt að flokka sem styrkleika.

Aðgerðabil: er vísbending um að óbreytt ástand geti haft neikvæð áhrif á árangur.

Inngangur

Tilgangur þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á hvaða lykilhæfni er helst krafist í íslenskum þjónustufyrirtækjum og í hve miklum mæli starfsmenn í þessum fyrirtækjum búa yfir þeirri hæfni. Niðurstöðurnar gefa færi á að meta hversu vel sú starfsmenntun sem til er getur mætt þörfum þjónustufyrirtækja. Jafnframt gefa niðurstöðurnar til kynna hvaða þættir hafa mest áhrif á framgang í starfi innan þjónustufyrirtækja og hvaða áhrif starfsmenntun hefur á framamöguleika.

Í rannsókninni var gerð greining á nauðsynlegri lykilhæfni í verslun, ferðaþjónustu, flutningastarfsemi og tryggingastarfsemi. Greining var gerð á hvaða hæfniskröfur eru sameiginlegar í öllum þessum starfsgreinunum og í hve miklum mæli starfsmenn í hverri þessara greina um sig búa yfir þeirri hæfni.

Beitt var viðurkenndum aðferðum við greininguna. Skoðuð voru störf í tveimur stjórnunarþrepum, efra- og neðra stjórnendalagi. Yfirmenn mátu mikilvægustu hæfnisþætti í þeim störfum sem undir þá heyrðu. Að því loknu lögðu starfsmennirnir mat á eigin hæfni en yfirmenn þeirra lögðu einnig mat á hæfni undirmanna sinna.

Þessi skýrsla veitir ýmsa möguleika á að fjalla frekar um hvernig núverandi starfsmenntakerfi er í stakk búið að mæta þeim þörfum sem eru til staðar og hvernig unnið er að sambærilegum lausnum í nágrennalöndum okkar. Þá þyrfti frekari umfjöllun um hvernig megi bæta úr þeim skorti á hæfni sem til staðar er í þessum þjónustugreinum og hvar í menntakerfinu þessi starfsmenntun ætti heima.

Aðdragandi og skipulag verkefnisins

Þjónustugreinar eru umfangsmestu atvinnugreinar landsins bæði hvað varðar fjölda starfsmanna og framlaga til landsframleiðslu. Mikilvægt er því að efla þessar atvinnugreinar áfram þannig að þær verði verðmætaskapandi fyrir land og þjóð til frambúðar. En samkeppnishæfni þjónustufyrirtækja ræðst að verulegu leyti af hæfni starfsmanna til að veita góða þjónustu. Þess vegna er mikilvægt að greina hvar menntunarþörfin er mest og hvernig fræðsluáðilar geta mætt henni. Með þessa sýn að leiðarljósi var ákveðið að hefja þetta verkefni.

Verkefnið var skipulagt með þeim hætti að annars vegar var framkvæmdahópur sem annaðist alla framkvæmd verkefnisins og hins vegar ráðgefandi bakhópur sem í voru allir helstu hagsmunaaðilar sem málið varðar. Í framkvæmdahópnum var

fulltrúi frá Rannsóknasetri verslunarinnar við Háskólann á Bifröst (verkefnisstjóri), Fagráði verslunar- og þjónustugreina og Capacent hf. Í bakhópnum voru fulltrúar frá Fræðslumiðstöð atvinnulífsins, Samtökum ferðaþjónustunnar, SVP-Samtökum verslunar og þjónustu og VR. Þannig var bakhópurinn skipaður fulltrúum samtaka launþega og vinnuveitenda auk sérfræðings í fullorðinsfræðslu.

Starfsmenntasjóður félagsmálaráðuneytisins og Starfsmenntasjóður verslunar- og skrifstofufólks, styrktu verkefnið. Það var fyrst og fremst fyrir þeirra framlag að hægt var að framkvæma þessa rannsókn.

Framkvæmd verkefnisins var með þeim hætti að bakhópurinn gaf góð ráð um einstök atriði í framkvæmd verkefnisins og framkvæmdahópurinn gat leitað til hans um efnisatriði könnunar og framsetningu. Þá aðstoðaði bakhópur við val á fyrirtækjum til að taka þátt í greiningu. Auk þess var leitað til Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins um skilgreiningar og greiningu á hæfni með hliðsjón af reynslu miðstöðvarinnar við mótun starfsfræðslu fyrir þjónustugreinar. Capacent hf. annaðist greiningu í fyrirtækjunum og framkvæmdahópurinn vann sameiginlega að úrvinnslu, túlkun á niðurstöðum og tillögum til úrbóta.

Hverju rannsókninni er ætlað að koma til leiðar

Skýrslan er bæði ætluð fyrirtækjunum sem vilja styrkja eigin starfsfræðslu auk þess sem hún nýtist fræðsluyfirvöldum, sérstaklega þeim sem sinna starfsnámi. Þar að auki nýtist skýrslan þeim aðilum sem stunda rannsóknir og þróunarstarf á sviði starfsnáms. Ætla má að niðurstöður þessarar skýrslu gefi yfirvöldum menntamála og starfsgreinaráðum sem fara með fræðslu fyrir þjónustugreinar tilefni til að endurmeta fyrirkomulag starfsfræðslu fyrir þessar greinar.

Uppbygging skýrslunnar er sú að fyrst er gerð grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar, þá er fjallað um hverja þjónustugrein fyrir sig og niðurstöður flokkaðar og skýrðar í ítarlegu máli auk þess sem gerð er grein fyrir stöðu starfsmenntunar fyrir viðkomandi starfsgrein. Í lokin eru svo dregnar saman niðurstöður rannsóknarinnar fyrir allar þjónustugreinarnar. Í viðauka skýrslunnar eru allar niðurstöður settar fram í súluritum þannig að lesa má út úr þeim á myndrænan hátt.

1. kafli

Greiningaraðferð

Á undanförunum árum hafa verið gerðar kannanir á fræðsluþörf í ýmsum þjónustugreinum og í framhaldinu sett fram náms- og þjálfunartilboð. Það hefur þó ekki alltaf skilað sér í að fyrirtæki sækist eftir námi og þjálfun fyrir starfsfólk sitt. Það var því ákveðið í samráði við bakhópinn að gera könnun sem tæki mið af vilja og þörf fyrirtækjanna fyrir endur- og símenntun.

Til að fá fram vísbendingar um sameiginlegar hæfnikröfur þessara starfshópa var ákveðið að rannsaka fjórar atvinnugreinar.

- **Tryggingastarfsemi**
- **Smásöluverslun**
- **Ferðaþjónustu**
- **Flutningastarfsemi**

Í hverjum flokki var framkvæmd könnun hjá tveimur fyrirtækjum til að meta hæfniþarfir í viðkomandi starfsgrein. Vegna trúnaðar er ekki hægt að tilgreina hver þessi fyrirtæki eru en þau voru valin með tilliti til þess að þau gæfu raunsanna mynd af því sem leitað var eftir. Fyrirtækin voru valin í samráði við bakhóp þeirra sem framkvæmdu rannsóknina. Í hverju þessara fyrirtækja voru tvö lögstu stjórnunarlögin skoðuð.

Með þessari greiningaraðferð fengust vísbendingar um:

- **Sameiginlegar hæfniþarfir viðkomandi starfa í þjónustufyrirtækjum.**
- **Sértækar hæfniþarfir fyrir viðkomandi starfsgrein.**
- **Sértækar hæfniþarfir fyrir viðkomandi stjórnunarstig.**

Framkvæmd greiningar

Rannsóknin stóð yfir allt árið 2009. Framkvæmd greiningarinnar var í tveimur megin-skrefum þar sem fyrst fór fram greining á hvaða hæfnipættir eru mikilvægastir fyrir þau störf sem valin voru til skoðunar. Á grundvelli þeirrar greiningar var útbúinn spurningalisti sem síðan var notaður til að meta hæfni þeirra sem sinna viðkomandi störfum. Nánari lýsing á greiningarferlinu er hér að neðan.

1. Hæfnigreining starfanna

Til að meta á hvaða hæfni reyndi mest í þeim störfum sem valin voru til skoðunar voru yfirmenn fengnir til að skilgreina 5 mikilvægustu hæfnispættina fyrir viðkomandi störf. Með því að láta yfirmenn annast hæfnigreininguna en ekki sjálfa starfsmennina fæst betri mynd af hvaða hæfni vinnustaðurinn leitar eftir í störfm.

Við greiningu á mikilvægustu hæfnispáttum starfanna var notast við altækt hæfnismódel frá fyrirtækinu SHL (The SHL Universal Competency Framework), sem er stærsta fyrirtæki heims á þessu sviði. Módelið byggir á 20 hæfnispáttum en undir hverjum og einum eru skilgreindir nokkrir færniþættir sem endurspeglar viðkomandi hæfnispátt. Alls eru þetta 112 færniþættir.

Ráðgjafi frá Capacent hitti þá yfirmenn sem sáu um greininguna og lét þá forgangsraða hæfnispáttunum út frá mikilvægi og hversu oft reynir á hvern hæfnispátt. Í lok greiningarinnar hefur tekist að skilgreina þá 5-6 hæfnispætti sem taldir eru mikilvægastir fyrir viðkomandi starf.

2. Mat á hæfni

Á grundvelli hæfnigreiningarinnar var útbúinn spurningalisti til að leggja mat á hæfni þeirra sem sinna viðkomandi störfum. Fyrir hvern hæfnispátt er spurt út í nokkra færniþætti sem endurspeglar þá hæfni. Spurningalistarnir voru sérsniðnir að hverju starfi og því ólíkir milli starfa.

Þátttakendur fengu sendan rafrænan spurningalista þar sem þeir voru beðnir um að meta færni viðkomandi starfsmanns. Starfsmenn framkvæmdu sjálfsmat en yfirmenn mátu starfsmennina.

Í könnuninni var notast við kvarða frá 1-5 til að leggja mat á færni starfsmannanna. Dæmi um spurningu sem heyrir undir hæfnispáttinn samvinna er:

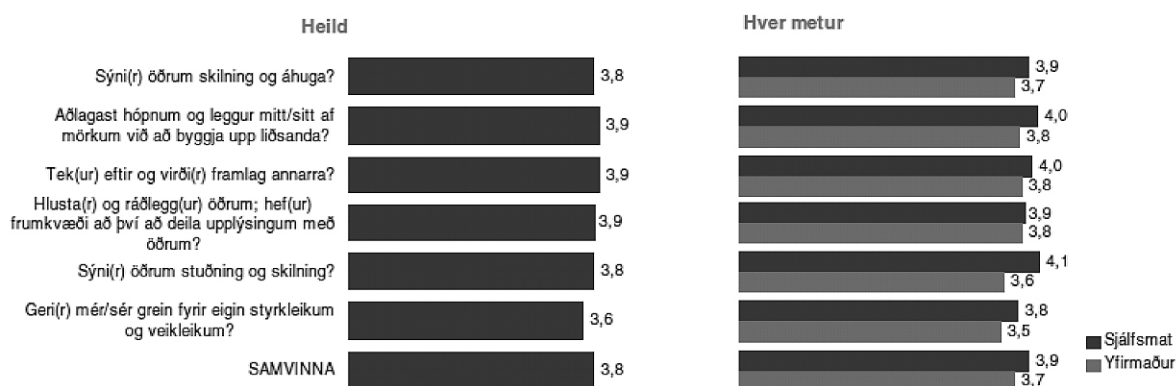
Hversu vel tekur þú eftir og virðir framlag annarra? (sjálfsmat)

Hversu vel tekur NN eftir og virðir framlag annarra? (mat á undirmanni)

1. Alls ekki vel
2. Ekki vel
3. Fremur vel
4. Mjög vel
5. Einstaklega vel

Úrvinnsla og túlkun niðurstaðna

Þegar þátttakendur höfðu lokið við að svara voru heildarniðurstöður teknar saman eins og sýnt er á eftirfarandi mynd:



Súlurnar vinstra megin sýna samantekna niðurstöðu yfirmanna og starfsmanna á öllum færniþáttum viðkomandi hæfnisþáttar. Hægra megin eru niðurstöðurnar birtar fyrir starfsmenn sér og yfirmenn sér. Neðstu súlurnar beggja megin endurspeglar síðan heildarniðurstöðu viðkomandi hæfnisþáttar.

Við túlkun á niðurstöðum er notast við eftirfarandi mælistiku (t.d. gert í vinnustaðgreiningum Gallup) :

Niðurstaða undir 3,7: Aðgerðabil. Þetta er vísbending um að óbreytt ástand geti haft neikvæð áhrif á árangur.

Niðurstaða á bilinu 3,7 – 4,19: Starfhæft bil. Þetta er vísbending um að hlutir séu í lagi en ekki hægt að flokka sem styrkleika.

Niðurstaða yfir 4,2: Styrkleikabil. Þetta er vísbending um að hlutir séu í góðu lagi og ýti undir árangur og ánægju.

Niðurstöðurnar gefa möguleika á að meta:

- Sameiginlegar þjálfunarþarfir hjá öllum starfsgreinunum.
- Sértekur þjálfunarþarfir einstakra starfsgreina.
- Sameiginlegar þjálfunarþarfir hjá báðum stjórnunarstigum sem metin voru.
- Sértekur þjálfunarþarfir hjá hvoru stjórnunarstigi fyrir sig.
- Hvort sameiginleg eða ólík sýn sé milli yfirmanna og starfsmanna á hæfni þeirra.

Við túlkun niðurstaðna er einnig gerð tilraun til að flokka hæfnisþættina í 3 meginflokkar:

- Faglega hæfni.
- Stjórnunarlega hæfni
- Persónulega hæfni

Við gerð hæfnisflokka þriggja; persónuleg-, fagleg- og stjórnunarleg hæfni var m.a. leitað til Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins og óskað eftir tillögum að flokkun og mati á hvaða hæfnisþáttur félli í hvern flokk, en Fræðslumiðstöðin hefur m.a. í námskrágerð lagt áherslu á að auka færni og hæfni einstaklingsins til að takast á við stöðugt fjölbreyttara og meira krefjandi starfsumhverfi.

Með **faglegrri hæfni** er átt við hæfni sem einstaklingurinn öðlast fyrst og fremst gegnum nám og markvissa þjálfun. **Persónuleg hæfni** mótast að miklu leyti með starfs- og lífsreynslu og lýsir sér meðal annars í samvinnu- og samskiptafærni og viðhorfi til vinnunnar meðan **stjórnunarlega hæfni**, s.s. skipulögð vinnubrögð, viðskiptahugsun og ákvarðanatöku, er hægt að þjálfra upp að miklu leyti.

Reynsla Fræðslumiðstöðvarinnar og annarra aðila sem komið hafa á markvissan hátt að fullorðinsfræðslu síðustu ár, hefur sýnt að persónuleg hæfni er sá þáttur í færiuppbyggingu einstaklings sem er mikilvægastur, en þrátt fyrir það virðist sem þessum þætti sé alla jafna gefinn lítill gaumur í uppbyggingu starfs- og vinnustaðafræðslu.

2. kafli

Niðurstöður greininga

Smásöluverslun

Alls tóku 57 einstaklingar þátt í þessu mati. Stjórnendur í smásöluverslun völdu alls níu hæfnisþætti sem þá mikilvægustu, sex persónulega, tvo stjórnunarlega og einn faglegan þátt. Af þeim þjónustugreinum sem rannsóknin náði til völdu fulltrúar smásöluverslana samanlagt fæsta hæfnisþætti. Munar þar mestu að yfirmenn smásöluverslana völdu einungis tvo hæfnisþætti á sviði stjórnunar en hinar þjónustugreinarnar töldu að fleiri hæfnisþættir tengdir stjórnun væru meðal mikilvægustu hæfnisþátta. Hverju það sætir liggur ekki ljóst fyrir, en leiða má að því líkur að meðal þeirra sem rannsóknin náði til reyni síður á stjórnunarhæfni, en meira á aðra hæfnisþætti svo sem vörubekkingu og ekki síst persónulega hæfni, enda eru flestir hæfnisþættirnir á því sviði, eða fimm af alls níu.

Af persónulegu hæfnisþáttunum voru tveir sem voru skilgreindir mikilvægir fyrir bæði efra og neðra stjórnunarlag; *samvinna* og *fylgir fyrirmælum og verklagsreglum*. Auk þess voru tveir persónulegir hæfnisþættir skilgreindir mikilvægir fyrir efra stjórnunarlagið; *frumleiki og sköpun* og *úlags- og streituþol*. Fyrir neðra stjórnendalag voru persónulegu hæfnisþættirnir *siðferði og gildi* og *tengslamyndun* skilgreindir mikilvægir.

Almennt gildir að stjórnendur í smásöluverslun búa yfir mikilli færni til að mæta þörfum og væntingum viðskipavina og fylgja fyrirmælum og verklagsreglum af samviskusemi. Þá telja stjórnendur í efra stjórnendalagi að starfsmenn þeirra séu frumlegir og skapandi en starfsmenn eru ekki sama sinnis, þvert á móti telja þeir sig hafa litla færni á því sviði. Í töflunni hér að neðan má sjá hvernig einkunn yfirmenn gáfu einstökum hæfnisþáttum og hvernig sjálfsmatið var. Þessar einkunnir endurspeglamat viðkomandi á hæfni (getu) hópsins á viðkomandi sviði.

Samvinna, ákvarðanatataka og frumkvæði er á starfshæfu bili en mest virðist vanta upp á leiðtoga og stjórnunarhæfni meðal lægstu stjórnenda í smásöluversluninni.

Við mat á raunverulegri getu starfsmanna er miðað við það að meðaltalseinkunnir í sjálfsmati séu á þessu bili:

- **Aðgerðabil (þarf aðgerða við til að lagfæra): 1 – 3,69**
- **Starfshæft bil (er viðunandi en þyrfti að bæta): 3,7 – 4,19**
- **Styrkleikabil (óskastaða fyrirtækisins): 4,2 - 5**

Hæfnipættir verslunar

Valdir af báðum stjórnendalögum

- Ákvarðanataka og frumkvæði (S) (Sjálfsmat: 3,9 Mat yfirmanns: 3,9)
- Forysta og stjórnun (S) (Sjálfsmat: 3,9 Mat yfirmanns: 3,4)
- Samvinna (P) (Sjálfsmat: 3,9 Mat yfirmanns: 3,7)
- Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina (F) (Sjálfsmat: 4,2 Mat yfirmanns: 4,1)
- Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum (P) (Sjálfsmat: 4,5 Mat yfirmanns: 4,3)

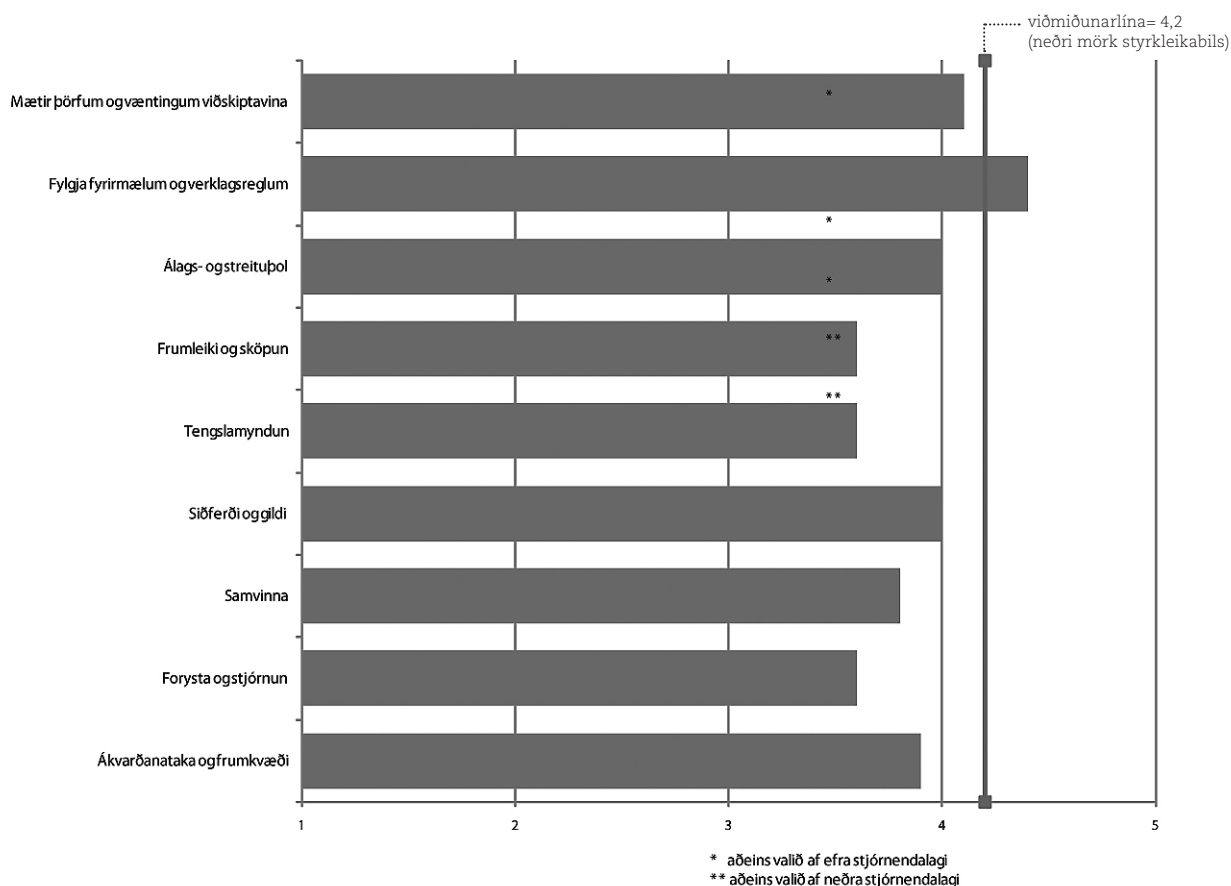
Eingöngu valdir af efra stjórnendalagi

- Frumleiki og sköpun (P) (Sjálfsmat: 3,1 Mat yfirmanns: 4,2)
- Álags- og streitupól (P) (Sjálfsmat: 4,0 Mat yfirmanns: 3,9)

Eingöngu valdir af neðra stjórnendalagi

- Siðferði og gildi (P) (Sjálfsmat: 4,1 Mat yfirmanns: 3,9)
- Tengslamyndun (P) (Sjálfsmat: 3,8 Mat yfirmanns: 3,5))

Tölugildi = meðaleinkunn
F = Fagleg hæfni
P = Persónuleg hæfni
S = Stjórnunarleg hæfni
Aðgerðabil: 1,0 – 3,69
Starfhæft bil: 3,7 – 4,19
Styrkleikabil: 4,2 – 5,0



Styrkleikabil

Aðeins einn hæfnisþáttur var metinn á styrkleikabili hjá smásöluverslunum, sem felur í sér að sú hæfni sé í góðu horfi hjá starfsmönnum verslana. Þar er um að ræða þá hæfni að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum.

Tafla

Hæfnisþættir smásöluverslana á styrkleikabili

Hæfnisþáttur	Meðaleinkunn*
--------------	---------------

Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,4
-------------------------------------	-----

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum

Við mat á hæfni stjórnenda til að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum kemur í ljós að jafnt stjórnendur sem aðrir starfsmenn sýna vinnustaðnum hollustu og leggja sig fram við að mæta stundvíslega. Starfsmenn og stjórnendur leggja sig fram við að fylgja viðteknum verklags- og vinnureglum og fara eftir fyrirmælum á viðeigandi hátt. Þessi hæfnisþáttur er sá sterkasti af þeim níu hæfnisþáttum sem stjórnendur í smásölu völdu.

Starfshæft bil

Flestir hæfnisþættir í smásöluverslunum voru metnir á starfshæfu bili. Flestir þeirra tengjast jákvæðu viðmóti við viðskiptavini og skilningi á þörfum þeirra. Þessir þættir eru oft þeir sem móta sérstöðu hvernar verslunar og geta tryggt henni samkeppnisforskot gagnvart öðrum verslunum.

Tafla

Hæfnisþættir smásöluverslana á starfshæfu bili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
--------------	---------------

Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,1
---	-----

Álags- og streituþol	4,0
----------------------	-----

Siðferði og gildi	4,0
-------------------	-----

Ákvarðanatataka og frumkvæði	3,9
------------------------------	-----

Samvinna	3,8
----------	-----

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu.

Meðaleinkunn starfshæfs bils er 3,8 - 4,1

Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina

Að mæta þörfum og væntingum viðskiptavina er einn af mikilvægustu hæfnisþáttunum meðal stjórnenda smásölufyrirtækja. Almennt telja stjórnendur að starfsmenn leggi sig fram við að fullnægja þörfum viðskiptavina svo þeir séu ánægðir og að starfsmenn fylgist með gæðum og framleiðni. Helst er að starfsmönnum og stjórnendum finnist skorta á að þeir nái markmiðum sínum, en það er samt vel inn á starfhæfu bili.

Álags- og streituþol

Hæfnisþátturinn álags- og streituþol leitast við að meta viðhorf starfsmanna og stjórnenda í lægstu stjórnunarstörfum innan smásöluverslananna til vinnunnar, jafnvægi milli vinnu og einkalífs og hvernig þeir takast á við tilfinningar sínar við erfiðar aðstæður, svo nokkrir þættir séu nefndir. Einungis efra stjórnendalag valdi þennan hæfnisþátt sem einn af þeim mikilvægustu. Þó meðaleinkunn þessa hæfnisþáttar sé nokkuð góð (4,0) þyrfti hún að vera hærri. Helgast það meðal annars af þeirri ástæðu að starfsfólk og stjórnendur í smásöluverslun eru oft í nánum samskiptum við viðskiptavini sína og því getur álagið og þar með streitan verið mikil.

Siðferði og gildi

Siðferði og gildi er hæfnisþáttur sem stjórnendur í smásöluverslunum telja einn af mikilvægustu hæfnisþáttunum. Siðferði og gildi snýst meðal annars um jöfn tækifæri kynjanna, samfélagslega og umhverfislega ábyrgð og heilindi í verki. Bæði sjálfsmat og mat yfirmanna er að þessum hæfnisþætti sé nokkuð vel sinnt og jafnvægi þar á milli. Stjórnendur og starfsmenn eru sammála um að starfsmenn sýni heilindi í verki og tali fyrir jöfnum tækifærum kynjanna.

Ákvarðanataka og frumkvæði

Meðaleinkunnin þessa hæfnisþáttar, 3,9, segir okkur að hæfnin er á starfhæfu bili, en helsti veikleikinn felst í að taka óhindrað ákvarðanir. Hér gæti ástæðan verið að þann stjórnendahóp sem um ræðir skorti þekkingu á réttum viðbrögðum en einnig gæti ástæðan verið að hann hafi ekki vald til að taka ákvarðanir. Sú niðurstaða er allt eins líkleg því yfirmenn telja að undirmenn þeirra sýni frumkvæði og getu til að starfa sjálfstætt. Með því að gefa þeim aukið vald til ákvarðanatöku gæti þessi þáttur því styrkst. Þetta ætti að vera auðleyst því yfirmenn virðast almennt telja að starfsmenn taki af skarið og hafi getu til að vinna sjálfstætt.

Samvinna

Hæfnisþátturinn samvinna er einn níu hæfnisþátta sem stjórnendur í smásöluverslun telja þá mikilvægustu. Samvinna snýst meðal annars um að sýna öðrum skilning, aðlagast hópnum og deila upplýsingum með öðrum. Sjálfsmatið er heldur hærra en mat yfirmanna og telja starfsmenn styrkleika sína liggja í að eiga auðvelt með að aðlagast hópnum og leggja sig fram við að byggja upp liðsanda og í að sýna öðrum skilning og stuðning m.a. með að taka eftir og virða framlag annarra. Veikasti þátturinn í sjálfsmatinu og jafnframt í mati yfirmanna lýtur að þekkingu starfsmanna á eigin styrkleikum og veikleikum og fellur einkunn þess þáttar niður í aðgerðabil. Nauðsynlegt er því að styrkja þann færnipátt samvinnunnar.

Aðgerðabil

Þrjá þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur telja að þurfi að vera til staðar í smásöluverslunum þarf að styrkja innan fyrirtækjanna. Þetta má lesa úr mati yfirmanna á stöðu þessara hæfnisþátta og sjálfsmati starfsmanna. Þessir þættir varða bæði persónulega- og stjórnunarlega hæfni.

Tafla 8

Hæfnisþættir smásöluverslana á aðgerðabili

Hæfnisþættir	Meðaleinkunn*
Frumleiki og sköpun	3,6
Tengslamyndun	3,6
Forysta og stjórnun	3,6

*Meðaleinkunn sýnir mat yfirmanns og sjálfsmat starfsmanna á stöðu hæfnisþáttarins í fyrirtækinu. Meðaleinkunn aðgerðabils er 1 - 3,7

Frumleiki og sköpun

Stjórnendur gefa þessum hæfnisþætti mjög góða einkunn og telja að starfsmenn séu iðnir við að benda á lausnir og nýti tækifæri sem gefast til úrbóta og gera vinnustaðinn betri. Sjálfsmatið gefur aftur á móti allt aðra mynd; starfsmenn telja sig alls ekki færa um að stinga upp á raunhæfum tækifærum til breytinga eða koma með nýstárlegar hugmyndir að lausnum. Ástæðan getur hugsanlega legið í lágu menntunarstigi starfsmanna. Með því er átt við að þeir geri sér ekki grein fyrir þeirri þekkingu og færni sem þeir í raun búa yfir. Hitt getur líka verið að skortur á sjálfstrausti og viðurkenningu skipti hér máli. Hver sem ástæðan er þarf að styrkja þennan þátt meðal starfsmanna.

Tengslamyndun

Heildareinkunn hæfnipáttarins er mjög lág og bendir til að þó tengslamyndun sé einn af mikilvægustu hæfnisþáttum í fari stjórnenda í smásölu, þá vanti töluvert upp á að færnin sé til staðar. Starfsmenn telja sig sæmilega í að mynda tengsl sín á milli og við viðskiptavinum og nýta sér skopskyn til að liðka fyrir þeim, en töluvert vantar upp á að þeir byggji upp víðtækt og áhrifaríkt tengslanet. Þetta getur helgast af því að margir starfsmenn í verslun eru fastir í tilteknum störfum eða deildum og fá lítið að kynnast öðrum störfum og þar með öðru fólki innan fyrirtækisins og fjölbreytileika þeirra starfa sem þar eru unnin. Þetta mætti laga með að gefa starfsmönnum tækifæri til að fara milli starfa, deilda og starfsstöðva þar sem því er að skipta auk þess sem þetta gæti verið hluti af stefnumótun verslunarinnar.

Hinar þjónustugreinarnar völdu einnig þennan hæfnisþátt, en athygli vekur að smásalan gefur honum lægstu einkunnina. Lág einkunn þessa hæfnisþáttar er athyglisverð í ljósi þess að tengslamyndun er mikilvægur þáttur í að byggja upp viðskiptatryggð og endurkomu viðskiptavinarins, sérstaklega í jafn kviku umhverfi og smásöluverslunin er.

Forysta og stjórnun

Þessi hæfnisþáttur leitast meðal annars við að meta færni starfsmanna í að útdeila verkefnum og gefa skýr fyrirmæli. Einnig hvort viðkomandi er hvetjandi og veiti starfsfólki tækifæri til að þróast í starfi. Almennt virðist skorta talsvert á þessa hæfni meðal lægstu stjórnenda í smásöluverslun að mati yfirmanna þeirra, á meðan þeir sjálfir hafa þveröfuga mynd og telja sig til dæmis vera bæði hvetjandi og styðjandi og veita öðrum tækifæri til að þróast í starfi.

Almennt gildir, hvort sem skoðað er efra eða neðra stjórnendalag, að yfirmenn telja að töluvert skorti á færni undirmanna sinna til að stjórna og vera í forystu og styrkja þarf þennan þátt verulega. Ef aftur á móti er lítið á sjálfsmat starfsmanna telja þeir að þessi mál séu á starfhæfu bili og þar með að þeir ráði nokkuð vel við þá færniþætti sem á reynir miðað við núverandi starfsumhverfi.

Niðurstöður greiningar á hæfnisþáttum í smásöluverslun

Aðeins einn þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur í smásöluverslunum töldu mikilvægasta reyndist vera á styrkleikabili. Þessi hæfnisþáttur, „að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum“, flokkast sem persónuleg hæfni. Aðrir persónulegir hæfnisþættir eru ýmist á starfshæfu bili eða á aðgerðabili. Líkt og í öðrum þjónustufyrirtækjum sem rannsökuð voru reyndust flestir hæfnisþættirnir sem skilgreindir voru mikilvægastir tengjast persónulegri hæfni.

Persónuleg hæfni

Þar sem flestir hæfnisþættirnir sem stjórnendur töldu að þyrftu að vera til staðar í smásöluverslunum snúa að persónulegri hæfni er ástæða til að efla þann þátt með fræðslu og þjálfun fyrir starfsmenn. Einn þessara hæfnisþátta er metinn sterkur innan fyrirtækjanna og einn það veikur að hann þarf aðgerða við. Þannig fylgja starfsmenn fyrirmælum og verklagsreglum með ágætum en skortir á tengslamyndun. Ástæða lítillar tengslamyndunar þarf þó ekki að vera skortur á hæfni heldur getur allt eins verið að orsökkin liggja í stefnu og skipulagi verslana.

Stjórnunarleg hæfni

Stjórnunarlegir hæfnisþættir eru frekar veikburða í smásöluverslunum samkvæmt niðurstöðunum. Þar er um að ræða hæfnisþætti sem tengjast ákvarðanatöku og forystu. Sá þáttur sem varðar ákvarðanatöku er metinn sterkari en forystuhæfileikinn.

Fagleg hæfni

Þeir tveir hæfnisþættir sem valdir voru af stjórnendum flokkast undir faglega hæfni. Slík hæfni í verslunum varðar meðal annars vörubekkingu og er nauðsynleg til að geta veitt viðskiptavinum góða þjónustu og hafa kunnáttu í vöruvali fyrir verslunina. Annar faglegi hæfnisþátturinn var „frumleiki og sköpun“. Samkvæmt matinu skortir á þessa hæfni eða hún fær ekki að njóta sín. Frumleiki og sköpun verður að miklu leyti til við hvatningu stjórnenda og sem afleiðing af stefnu og innra skipulagi fyrirtækjanna.

Flokkun á hæfnisþáttum					
Flutningafyrirtæki – meðaltal einkunna allra þátttakenda					
Fagleg hæfni		Persónuleg hæfni		Stjórnunarleg hæfni	
Mætir þörf. og vænt.viðskv.	3,7	Fylgja fyrirm. og verkl.r	4,1	Ákvarðanatata og frumkvæði	3,7
Beitir sérfræðikunnáttu	3,7	Álags og steituból	3,9	Skipulag og áætlanir	3,7
		Samvinna	3,8	Frumkvöðla- og viðsk.hugsun	3,6
		Tengslamyndun	3,8	Forysta og stjórnun	3,6
		Síðferðileg gildi	3,7		
Meðaltal	3,7	Meðaltal	3,9	Meðaltal	3,7

Staða verslunar- og skrifstofumenntunar á Íslandi

Höfundur þessa kafla er **Björn Garðarsson**, forstöðumaður Fagráðs verslunar- og þjónustugreina

Allt fram á síðustu ár hefur verið lítið framboð á námi sem miðar að því að efla þekkingu og færni þeirra sem starfa eða vilja starfa í einni fjölmennustu starfsgrein á Íslandi; verslun. Eina undantekningin á þessu er gamli Samvinnuskólinn á Bifröst, en langt er síðan að námið þar breyttist frá því að undirbúa og þjálfa framtíðarstarfsmenn Sambandsins og varð að viðskiptafræðinámi á háskólastigi.

Sama má segja um skrifstofunám; þar hefur heldur ekki verið um auðugan garð að gresja innan formlega framhaldsskólakerfisins.

Á síðustu árum hafa þó komið fram nokkrar námsleiðir sem ætlaðar eru ýmist fólki sem þegar starfar við verslunar- eða skrifstofustörf, eða hefur hug á að leggja þau fyrir sig. Í verslunargreinum standa áhugasömum þrjár leiðir til boða: Starfsnám þjónustugreina – verslunarbraut er tveggja ára nám í framhaldsskóla auk 10 vikna starfsþjálfunar, verslunarfagnám er í boði hjá símenntunarmiðstöðvunum og er ætlað starfandi verslunarfólki og verslunarstjóranám við Háskólann á Bifröst er einnig ætlað starfandi verslunarfólki.

Í skrifstofugreinum er boðið upp á Starfsnám þjónustugreina – skrifstofubraut, og Skrifstofubraut I og II, hvorutveggja á framhaldsskólastigi og Skrifstofuskólann á vegum símenntunarmiðstöðvanna.

Auk þessa bjóða ýmsir einkaaðilar upp á lengri og styttri námskeið tengd verslunar- og skrifstofugreinum.

Verður hér stuttlega gerð grein fyrir hverri námsleið fyrir sig

Starfsnám þjónustugreina; skrifstofubraut og verslunarbraut

Tveggja ára bóklegt nám á framhaldsskólastigi auk tíu vikna starfsnáms sem fer fram annað hvort á skrifstofu eða í verslun, eftir því hvora námsbrautina nemandinn hefur valið. Námskráin var unnin að frumkvæði Starfsgreinarráðs skrifstofu- og verslunargreina og staðfest af menntamálaráðuneytinu árið 2007. Námskráin er hluti aðalnámskrár framhaldsskóla og geta nemendur haldið áfram námi á öðrum brautum og lokið stúdentsprófi standi hugur þeirra til þess. Allir nemendur taka sameiginlegan grunn, en velja síðan milli verslunar- eða skrifstofubrautar.

Engar forkröfur eru gerðar til nemenda.

Verslunarfagnám

Þriggja ára nám fyrir almennt starfsfólk verslana. Í verslunarfagnáminu er samþætt fræðsla og starfsþjálfun með það að markmiði að efla almenna færni og fagþekkingu starfsmanna sem skili sér sem fyrst í hæfara starfsfólki og bættum vinnubrögðum. Námsstímanum, sem er alls 680 klst., er skipt til helminga milli vinnustaðar starfsmannsins og skóla. Til að fylgja eftir vinnustaðþjálfuninni leggur fyrirtækið til sérstakan starfsþjálfu sem er nemandanum innan handar við lausn ýmissa verkefna og skapar tengsl milli ólíkra deilda og sviða innan fyrirtækisins.

Áhersla er á að nemendur tileinki sér viðeigandi starfsfærni sem nýtist þeim í starfi og miðli þekkingu áfram til starfsfélaga. Með því er verið að ná til baka þeim beina og óbeina kostnaði sem fellur á fyrirtækin og skapa sveigjanleika svo bregðast megi við kröfum verslunarinnar um gagnsemi af náminu.

Nemendur þurfa að hafa a.m.k. sex mánaða starfsreynslu og vera starfandi í verslun.

Diplómanám í verslunarstjórnun

Við Háskólann á Bifröst er tveggja ára starfstengt fjarnám og hentar því fólki um land allt. Markmið námsins er að auka hæfni og þekkingu starfsfólks sem vinnur við verslun og þjónustu. Að námi loknu útskrifast nemendur með diplómapróf í verslunarstjórnun. Námið skiptist í bóklegan hluta, sem fram fer á fjarnámsvef skólans, og verklegan hluta, sem stundaður er á viðkomandi vinnustað. Bóklegi hlutinn byggist upp á fyrirlestrum sem nemendur geta hlustað á í tölvu hvenær sem þeim hentar og einnig hlaðið niður í Ipod. Gera má ráð fyrir að nemendur þurfi að verja u.þ.b. 12 klst. á viku í fjarnámið við að hlusta á fyrirlestra og leysa verkefni. Einnig munu nemendur verja 2–3 helgum á hverri önn við verkefnavinnu á Bifröst og er bæði gisting og fæði á vinnuhelgum innifalið í skólagjöldum. Forsenda þess að hefja nám er að viðkomandi hafi náð 18 ára aldri, búi yfir a.m.k. eins árs reynslu af verslunarstörfum og hafi gert námssamning við verslun.

Skrifstofubraut I og II

Er kennd við Menntaskólann í Kópavogi og geta nemendur valið milli staðnáms og fjarnáms. Skrifstofubraut er mjög hagnýtt tveggja anna nám. Meginmarkmið þess er að veita nemendum víðtæka en almenna þekkingu í þeim greinum sem nýtast best við vinnu á skrifstofu.

Inntökuskilyrði er grunnskólapróf. Í lokin vinna nemendur að raunhæfu verkefni.

Þá býður skólinn einnig upp á nám í skrifstofugreinum á ensku fyrir fólk sem ekki hefur íslensku sem móðurmál. Inntökuskilyrði er að umsækjendur séu orðnir 20 ára.

Skrifstofuskólinn

er 240 kennslustunda nám og ætlaður þeim sem vinna almenn skrifstofustörf eða þeim sem hafa hug á því að skipta um starfsvettvang. Skrifstofuskólinn er ætlaður fólki á vinnumarkaði sem er 20 ára eða eldra og hefur stutta formlega skólagöngu að baki. Tilgangur námsleiðarinnar er að auka sjálfstraust námsmanna til að takast á við almenn skrifstofustörf og stuðla að jákvæðu viðhorfi þeirra til áframhaldandi náms. Í náminu er lögð áhersla á að námsmenn læri að læra, efli sjálfstraust sitt og lífsleikni. Námsaðferðir eru aðallega byggðar á hagnýtum viðfangsefnum sem auðvelt er að yfirfæra á almenn skrifstofustörf.

3. kafli

Samandregnar niðurstöður

Annars vegar var kannað hvaða hæfnisþættir þyrftu að vera til staðar í fjórum tegundum þjónustufyrirtækja: smásöluverslun, flutningafyrirtækjum, tryggingafyrirtækjum og ferðaþjónustu. Hins vegar að hve miklu leyti þessum hæfnisþáttum væri fullnægt í fyrirtækjum í þessum sömu starfsgreinum. Niðurstöðurnar má því skoða á tvo vegu, annars vegar hvaða hæfni er skilgreind mikilvægust í viðkomandi störfum og hins vegar hversu góðri hæfni þeir sem störfunum sinna búa yfir. Þátttakendur í könnuninni voru millistjórnendur í mismunandi stjórnunarlögum innan fyrirtækjanna. Hæfnisþættirnir sem valdir voru og metnir varða því fyrst og fremst millistjórnendur en segja um leið til um þá hæfni sem þarf til að fá framgang í starfi innan fyrirtækjanna.

Í töflunni hér að neðan má sjá hvaða hæfnisþættir voru skilgreindir mikilvægir og hvernig frammistaða starfsmanna í störfunum var metin á sömu þáttum. Í töflunni er merkt við þá hæfnisþætti sem valdir voru í hverjum flokki. Tölurnar í reitunum sýna meðaleinkunn úr samanlögðu mati stjórnenda og sjálfsmati starfsmanna á því hver hæfnisstaðan er innan fyrirtækjanna (einkunnir á skalanum frá 1 – 5).

Hæfnisþættir	Smásala	Ferða- þjónusta	Flutninga- starfsemi	Trygginga- starfsemi	Meðal- tal
Persónuleg hæfni					
Aðlögun og viðbrögð við breytingum				4,3	4,3
Álags- og streituþol	4,0	3,8	3,9		3,9
Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum	4,4	4,3	4,1	4,3	4,3
Samvinna	3,8	3,9	3,8	3,9	3,8
Siðferði og gildi	4,0	4,0	3,7		3,9
Tengslamyndun	3,6	3,9	3,8	4,2	4,0
Fagleg hæfni					
Beiting sérfræðikunnáttu			3,7	3,9	3,8
Frumleiki og sköpun	3,6	4,0		3,5	3,7
Lærdómur og rannsóknir		3,6			3,6
Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,1	4,1	3,7	4,0	4,0
Stjórnunarleg hæfni					
Ákvarðanatataka og frumkvæði	3,9	4,2	3,7	4,1	4,0
Forysta og stjórnun	3,6	3,6	3,6	3,9	3,7
Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun		3,6	3,6	4,1	3,8
Mótun stefnu og hugmyndavinna				3,3	3,3
Skipulag og áætlanir		4,1	3,7		3,9
Samtals fjöldi hæfnisþátta	9	12	11	11	

Eftirtaldir hæfnisþættir voru skilgreindir mikilvægir í öllum fjórum flokkum þjónustufyrirtækjanna sem rannsökuð voru, þ.e. smásöluverslun, ferðaþjónusta, flutningaþjónusta og tryggingafélögum:

- **Starfsmenn fylgi fyrirmælum og verklagsreglum**
- **Eigi auðvelt með að mynda tengsl innan og utan fyrirtækisins**
- **Mæti þörfum og væntingum viðskiptavina**
- **Hafi hæfni til ákvarðanatöku og frumkvæðis**
- **Hafi til að bera forystu- og stjórnunarhæfileika**
- **Eigi auðvelt með samstarf og samvinnu**

Nám sem miðar að því að undirbúa fólk til þjónustustarfa almennt þarf því að innhalda þessi atriði.

Það vekur athygli að af þessum sameiginlegu þáttum virðist helst þörf á að bæta hæfni í samvinnu og stjórnun og forystu. Hins vegar virðast starfsmennirnir almennt vera góðir í að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum. Þetta styður þá tilgátu að þeir sem eru í þessum störfum hafi í mörgum tilvikum verið góðir almennir starfsmenn sem fylgja verklags- og vinnureglum og þeim hafi því verið falin stjórnunarleg ábyrgð. Sú ábyrgð krefst færni í stjórnunarlegum og samskiptalegum þáttum sem nauðsynlegt er að veita þjálfun í. Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um að það skorti á þjálfun í þessum þáttum.

Flestir hæfnisþættir sem nefndir eru falla undir persónulega hæfni (6 hæfnisþættir), þá stjórnunarlega hæfni (5 hæfnisþættir) og að lokum faglega hæfni (4 hæfnisþættir). Þessar niðurstöður undirstrika mikilvægi þess að huga að persónulegri hæfni í námi þeirra sem hyggja á starfsframa í þjónustugreinum. Vægi stjórnunarlegra hæfnisþátta skýrist af því að þau störf sem skoðuð voru fela í sér stjórnunarlega ábyrgð. Það að faglegir hæfnisþættir eru fæstir í mikilvægisflokkuninni skýrist væntanlega af því að störf sem skoðuð voru fela í sér stjórnunarlega ábyrgð og því reynir á stjórnunarlega- og persónulega hæfni í ríkari mæli en faglega. Starfsmönnum sem sinna þjónustustörfum í langan tíma og vinnuveitendur vilja halda í störfum er væntanlega oftast en ekki falin einhver stjórnunarleg ábyrgð. Mikilvægt er að huga að námi og þjálfun fyrir þennan hóp því framganga hans í starfi hefur mikil áhrif á gæði þjónustu og starfsánægju. Það er mat skýrsluhöfunda að leggja þurfi mikla áherslu á þjálfun í persónulegum hæfnisþáttum í hinu formlega skólakerfi og faglegir stjórnunarþættir eigi frekar heima í hinu óformlega skólakerfi eða innan fyrirtækjanna.

Persónuleg hæfni

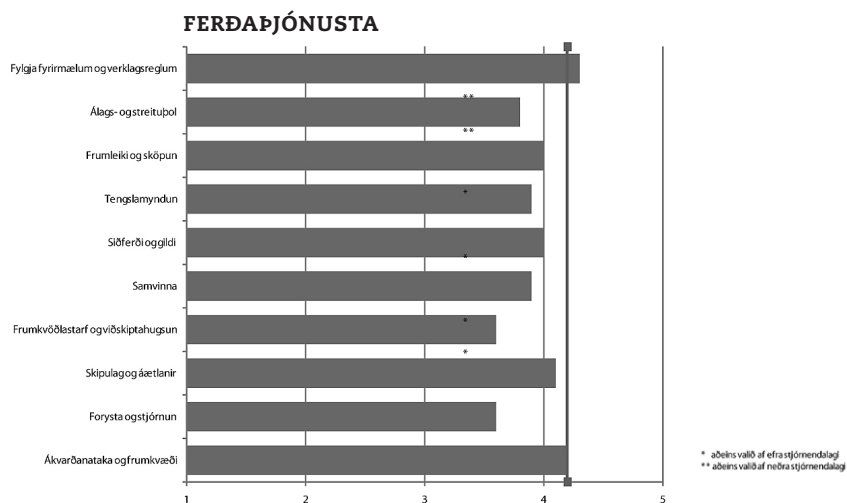
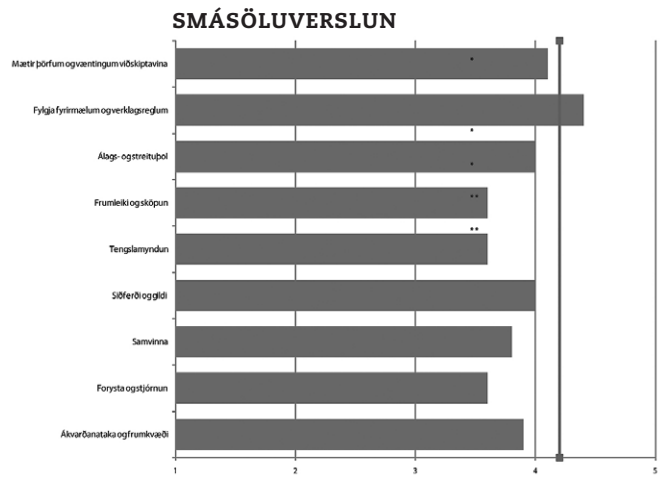
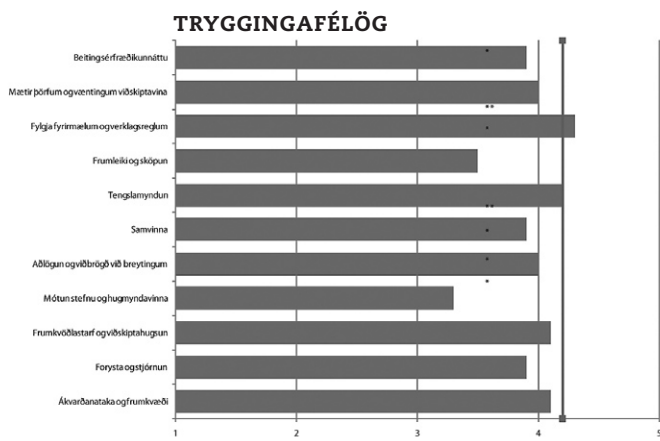
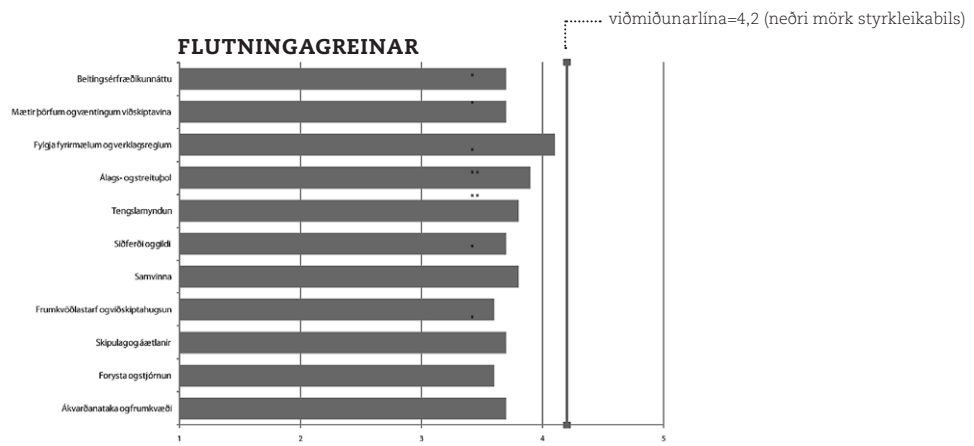
Af sex hæfnisþáttum sem skilgreindir eru í persónulegri hæfni eru vísbendingar um að staðan sé góð á tveimur en á hinum fjórum þurfi að efla hæfni. Í þjónustustörfum reynir mikið á samskipti, færni í tengslamyndun, samvinnu og að vinna undir álagi. Mikilvægi þessara þátta eykst hafi fólk stjórnunarlega ábyrgð. Því er afar mikilvægt að starfsmenn þjónustufyrirtækja fái þjálfun í persónulegri hæfni. Grunnur að því að farnast vel á þessum þáttum er sjálfstraust. Kennsla og þjálfun í sjálfsstyrkingu hefur reynst afar vel í fullorðinsfræðslu fyrir verslunarfólk og aðra hópa sem stunda þjónustustörf. Tengja þyrfti slíkt nám við verkefni sem auka færni í samskiptum og samvinnu. Námið þyrfti að innihalda kennslu í aðferðum við að skipuleggja tengslamyndun innan og utan fyrirtækis og þjálfun í að takast á við samskiptamál við erfiðar aðstæður. Einnig er í þessu samhengi mikilvægt að kenna siðfræði og tengd efni. Mikilvægur þáttur í því er til dæmis samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja.

Stjórnunarleg hæfni

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um að efla þurfi alla þá hæfnisþætti sem falla undir stjórnunarlega hæfni. Enginn hæfnisþáttur er á skilgreindu styrkleikabili. Samkvæmt rannsókninni er sameiginlegt öllum starfaflokkum sem skoðaðir voru að ákvarðanataka og frumkvæði ásamt forystu og stjórnun sé mikilvægt fyrir viðkomandi störf. Það má því leiða að því líkur að fólki sé falin stjórnunarábyrgð án þess að nægjanlegur stuðningur sé til að efla nauðsynlega færni á því sviði. Töluvert framboð er af þjálfun á þessu sviði sem bæði er kennt í skólum og á vinnustöðum. Í starfsnámi fyrir þjónustugreinar er afar mikilvægt að hafa stjórnunar- og leiðtoganám.

Fagleg hæfni

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingu um að efla þurfi alla hæfnisþætti sem falla undir faglega hæfni. Sérfræðikunnátta innan þjónustugreina er mismunandi eftir einstökum atvinnugreinum. Þannig er mikilvægt að verslunarfólk hafi þekkingu á vörum sem seldar eru í versluninni, í flutningafyrirtækjum þurfa bílstjórar að hafa faglega hæfni til að aka flutningabílum, á ferðaskrifstofum þurfa starfsmenn að hafa færni í upplýsingatækni og sömuleiðis í tryggingafyrirtækjum. Sameiginlegur þáttur fyrir allar þjónustugreinar er að geta greint þarfir viðskiptavinnanna og mætt þeim á faglegan hátt. Einnig er athyglisvert að fulltrúar þriggja af fjórum þjónustugreinum töldu frumleika og sköpun vera meðal mikilvægustu hæfnisþáttanna. Þessar niðurstöður gefa vísbendingar um að leggja beri áherslu á nýsköpunarhugsun og hvatningu til að þróa faglega getu fyrirtækisins áfram.



4. kafli

Staða og úrbætur

Framboð á námi í þeim þjónustugreinum sem hér eru til skoðunar hefur aukist mikið á undanförunum árum, sérstaklega innan ferðaþjónustunnar, en einnig í verslunargreinum. Er nú svo komið að talsvert mikið framboð er af námi tengt ferðaþjónustu innan framhalds- og háskólanna og hjá símenntunarmiðstöðvunum. Sérstaka athygli vekur fjölbreytt nám í ferðaþjónustu á hinum ýmsu skólastigum.

Nám fyrir starfsfólk verslunarfyirtækja hefur einnig tekið stökk fram á við á síðustu árum. Flestir framhaldsskólar landsins bjóða upp á verslunarpróf og nokkrir þeirra bjóða upp á starfsnám á verslunarbraut og skrifstofubraut. Þá er verslunarfagnám í boði hjá símenntunarmiðstöðvunum fyrir þá sem starfa í verslunum og við Háskólann á Bifröst er í boði fjarnám í verslunarstjórnun ætlað starfsfólki og stjórnendum verslunarinnar. Þá stefnir Verzlunarskóli Íslands á að hefja fjarkennslu í verslunarstjórnun á árinu 2010.

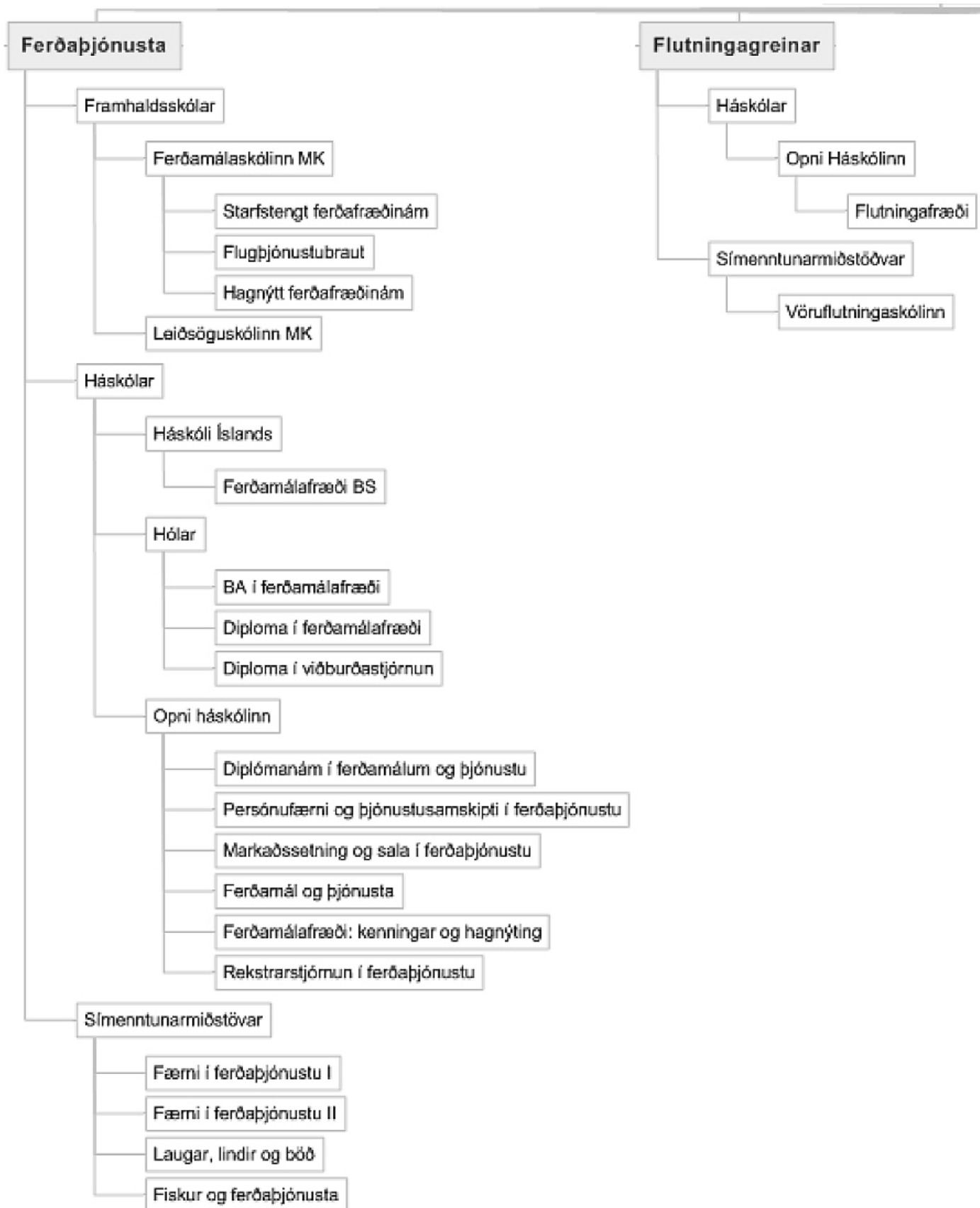
Nám í tryggingafræðum er í boði hjá Opna háskólanum, en ekkert nám fannst á öðrum skólastigum. Engar skýringar liggja fyrir hverju það sætir að ekki skuli vera meira um markvisst nám sem miðar að því að mennta fólk til starfa við þessa grein.

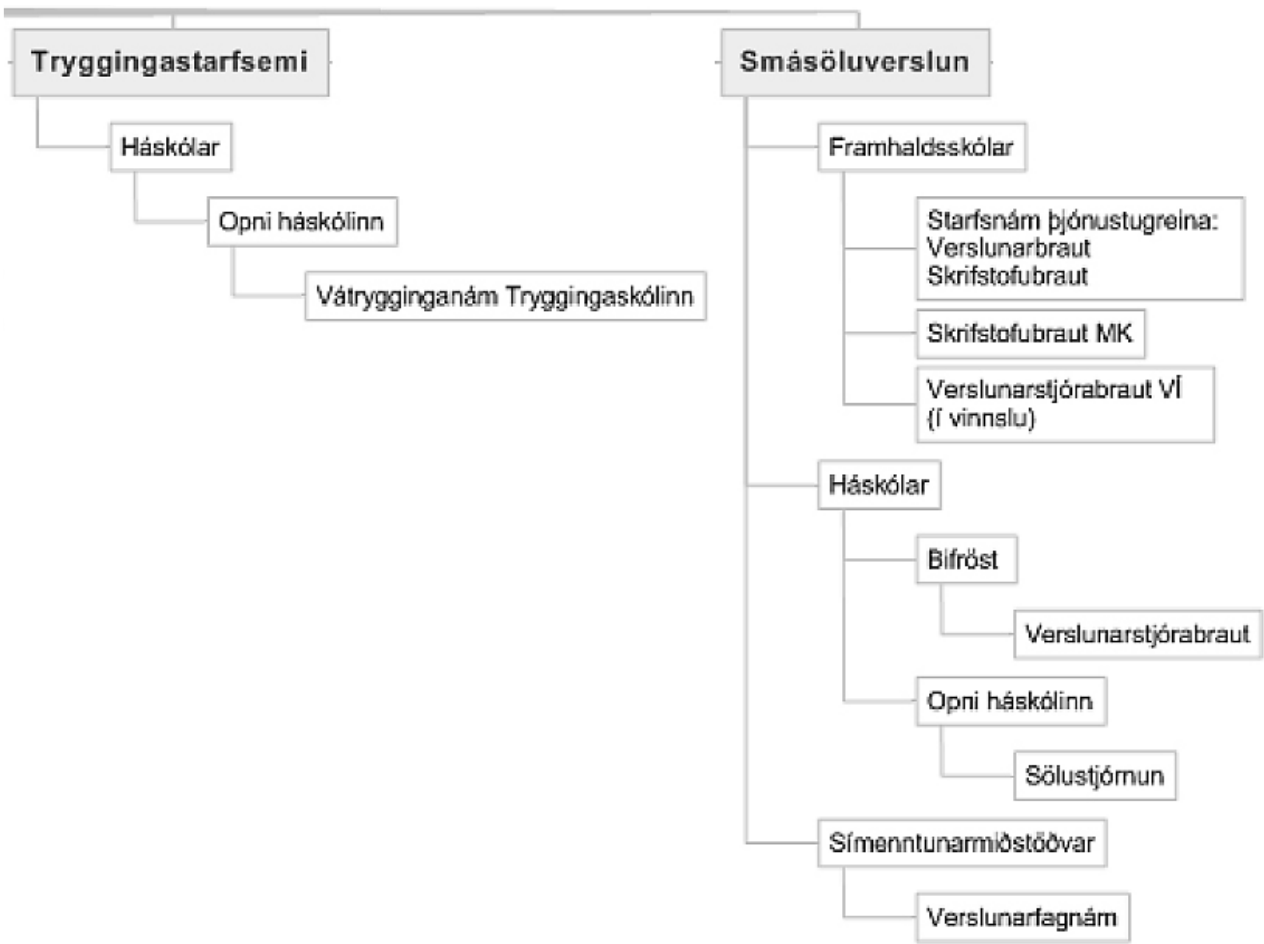
Nýverið hefur verið kynnt til sögunnar háskólanám í flutningafræðum og er stefnt að því að fyrstu nemendurnir hefji nám í byrjun árs 2010. Þá hafa stærstu flutninga-fyirtækin rekið eigin skóla og hafa þau að einhverju leyti byggt grunninn á námsskrá Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins: Vöruflutningaskólinn. Annað nám í flutningaþjónustu fannst ekki við leit, hvorki innan formlega né óformlega skólakerfisins.

Þá er vert að geta ótölulegs fjölda ýmissa annarra námsleiða og styttri námskeiða sem símenntunarmiðstöðvarnar, háskólarnir og einkaaðilar standa fyrir og nýst geta starfsfólki og stjórnendum þjónustufyirtækja.

Á næstu síðu er gróft yfirlit yfir þær námsleiðir sem í boði eru innan menntakerfisins.

Lauslegt yfirlit yfir námsframboð á sviði þjónustugreina





Fjöldi aðila bjóða ýmis námskeið á sviði þjónustu, framkomu, bókhalds og rekstrar, tungumálum og sjálfstyrkingu svo eitthvað sé nefnt. Útilokað er að gera tæmandi yfirlit hér.

Viðauki

Greining á hæfnis- og færniþáttum í smásöluverslun

