



Ágústa H. Gústafsdóttir
Guðmundur H. Guðmundsson

**Starfspróun – Frá nýliða til leiðtoga
Í takt við tímann og í sátt við sjálfan sig**

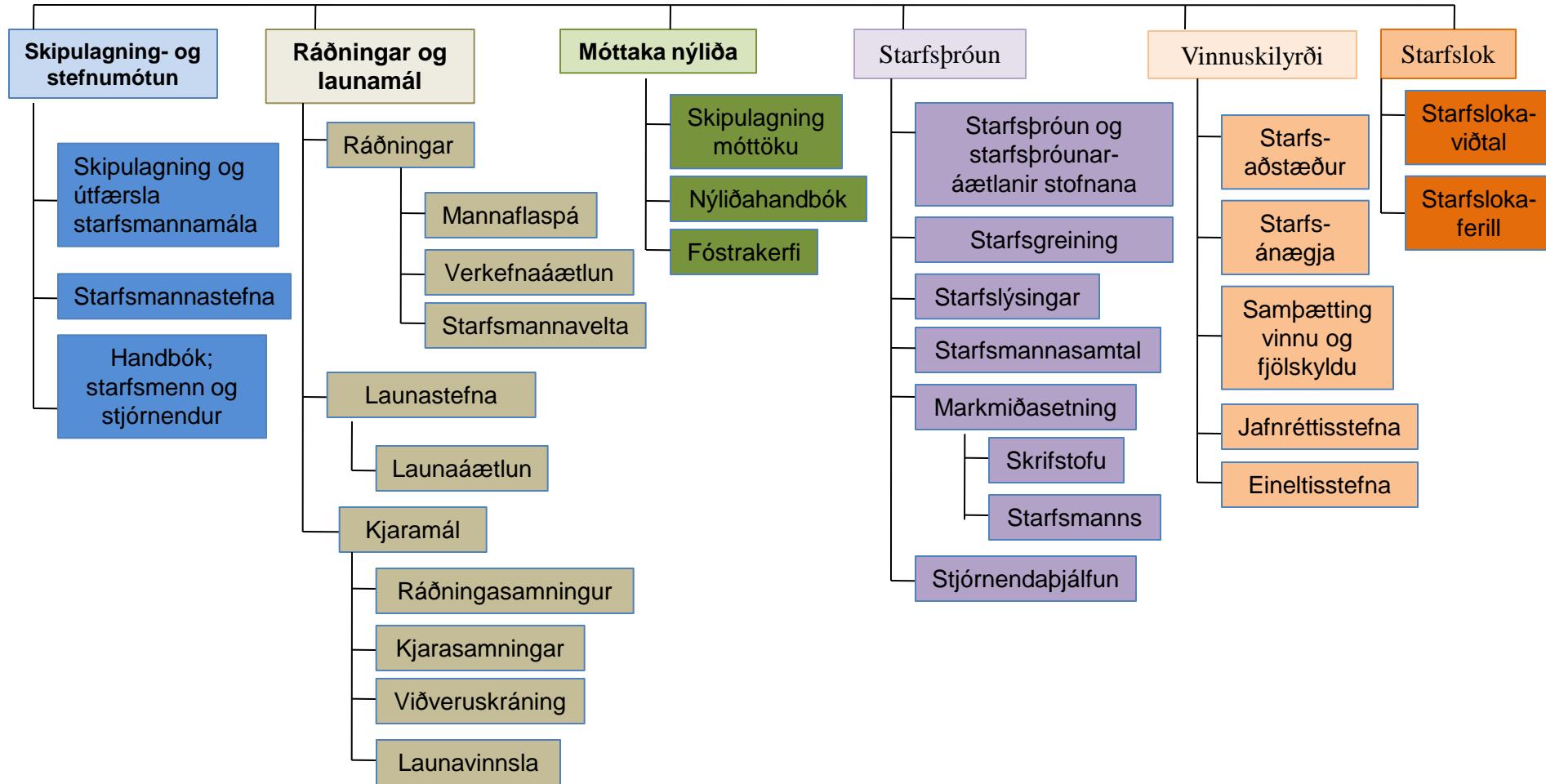
Fundur með forstöðumönnum á Hótel Natura
Reykjavík 27. nóvember 2012



Efnistöð

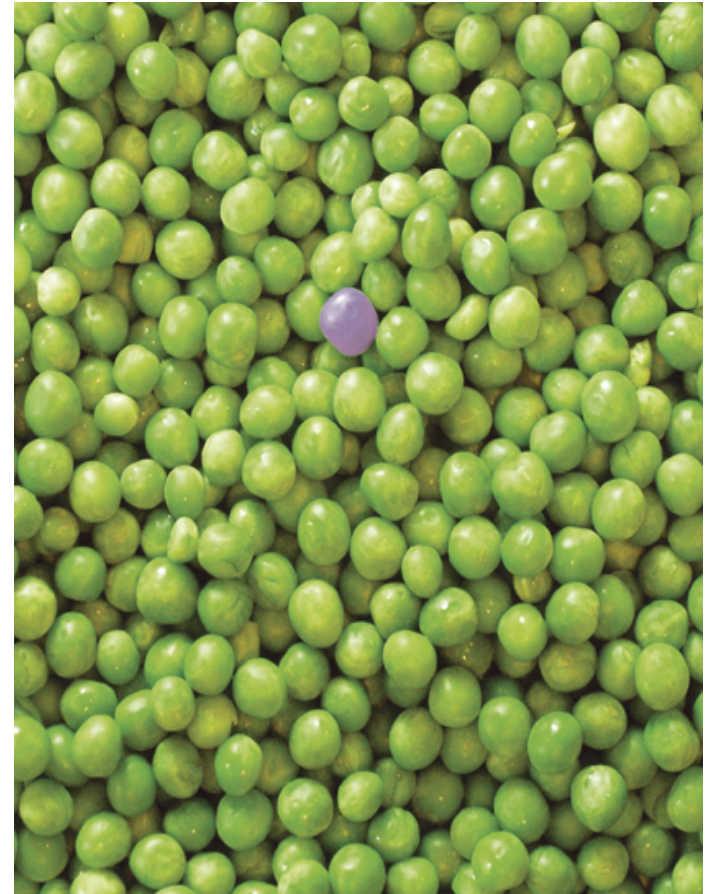
- Skilgreining starfsþróunar.
- Hlutverk stofnunar í starfsþróun.
 - Stofnun í stöðugri framþróun.
- Hlutverk starfsmanna í starfsþróun.
 - Sérhæfð starfsþróun fyrir einstaklinga – hópa.
- Hvers konar starfsþróun?
- Notkun mannauðshluta Oracle í þessu skyni.

Mannauðsstjórnun: Röð samfelldra aðgerða



Starfsþróun: Skilgreining

„Starfsþróun felur í sér áætlanagerð um þróun þess mannauðs sem stofnun er nauðsynlegur til árangurs“



Starfsþróun

Þjálfun og fræðslu þarf að skoða sérstaklega með hliðsjón af samsetningu starfsmanna og þeirri stefnu sem stofnunin ætlar að ná fram. Huga þarf að markvissri starfsþróun.



Hvers konar starfsþróun?

- Starfsþróun byggir á tveimur stöðum, annars vegar starfinu og hins vegar starfsmanninum.
- Starfsþróun getur falið í sér möguleika á:
 - Að axla meiri ábyrgð í núverandi starfi (lárétt starfsþróun).
 - Að færast til í starfi innan stofnunar (lárétt starfsþróun).
 - Að færast til í starfi á milli stofnana (lárétt starfsþróun).
 - Færast í „hærri“ stöðu (lóðrétt starfsþróun).



Markmið starfsþróunar

Símenntun

- Ný þekking
- Nýr skilningur
- Ný færni



Starfsþróun

- Breytt viðhorf
- Breytt tilhögun
- Breytt viðfangsefni og árangur stofnunar

Verði ekki þróun hjá starfsfólki og breyting á viðfangsefnum, verklagi og árangri stofnunar í kjölfar símenntunar hefur hún ekki leitt til starfsþróunar.

Markvisst utanumhald starfsþróunar

Markviss greining og gerð starfsþróunaráætlana:

- Aðferð til að nýta betur þá hæfni sem starfsmenn stofnunar búa yfir.
- Aðferð til að forgangsraða fræðsluþörf miðað við þarfir starfseminnar.
- Aðferð til að tryggja markvissa þróun á hæfni starfsmanna miðað við framtíðarþarfir starfseminnar.
- Aðferð til að leggja grunn að starfsframa metnaðarfullra starfsmanna.
- Aðferð til að halda utan um kostnað og fjárhagsáætlun vegna fræðslu og þjálfunar.



Saða starfsþróunar hjá stofnunum ríkisins

- Árið 2011 voru 40% ríkisstofnana ekki með skriflega sí- og endurmenntunaráætlun fyrir starfsmenn sína en í fyrri könnun átti það við um helming þeirra.
- Hjá um 35% stofnana eru skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir endurskoðaðar fyrir stofnunina í heild einu sinni á ári eða oftár, hjá 40% á 2-3 ára fresti og 25% sjaldnar en á 3 ára fresti.
- Algengara er að skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir séu endurskoðaðar fyrir einstaka starfsmenn, svo sem í kjölfar starfsmannasamtals, en um helmingur stofnana gerir það einu sinni eða oftár á ári og um 20% sjaldnar en á 3 ára fresti.
- Stærstu stofnanirnar endurskoða skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir starfsmanna oftár en þær minni, en hjá þeim er algengast að áætlanir séu endurskoðaðar á 2-3 ára fresti.

Áskorun til stofnana

Það eru margar skorður í starfsmannalögunum en með því að beita aðferðum mannauðsstjórnunar þá þarf ekki endilega að skipta út starfsfólki þegar verkefni breytast heldur að þróa fólkið með verkefnunum – það er virk starfsþróun.



**WORK IN
PROGRESS**

Megináhersla er lögð á:



Hlutverk stofnunar í starfsþróun

- Stofnanir ríkisins eru þekkingarvinnustaðir og starfsemi þeirra byggir fyrst og fremst á mannauði. Framþróun stofnana á sér ekki stað án þátttöku starfsmanna.
- Til þess að rækja hlutverk sitt þarf stofnun að vera í stöðugri framþróun og leggja áherslu á að skapa sameiginlega sýn á markmið og hlutverk hvers og eins.
- Markviss stefna í starfsþróun varðar þá leið sem stofnun setur í forgang og auðveldar útfærslu, framkvæmd og mat á árangri.
- Breytingar taka tíma og mega ekki vera of örar.
- Starfsþróun kostar, það verður að gera ráð fyrir henni í fjárhagsáætlunum og skipulagi og færast ekki meira í fang en efni leyfa.

Hlutverk stofnunar í starfsþróun

- Framþróun stofnunar á sér ekki stað án þátttöku starfsmanna.
- Tækifæri til markvissrar starfsþróunar er eitt af því sem laðar hæft starfsfólk að.
- Eitt af hlutverkum stofnunar er að skapa skilyrði fyrir starfsmenn svo þeir hafi tök á að stunda markvissa starfsþróun.
- Með virkum áætlunum um starfsþróun er leitast við að greina, og uppfylla þarfir einstakra starfsmanna, starfshópa og stofnunar í heild sinni fyrir nýja þekkingu og færni sem leitt getur til aukins árangurs og framfara.
- Mikilvægt er að stjórnandi og starfsfólk meti þörfina fyrir fræðslu og menntun sem nýtist í starfi og finni leiðir til að mæta þeirri þörf.
- Eftirfylgni starfsþróunaráætlunar ætti að meta árlega og endurskoða í starfsmannasamtölum.

Hlutverk starfsmanna í starfsþróun

- Fylgja eftir stöðugum breytingum, kröfum og tíðaranda hverju sinni.
- Að þroskast í starfi sem einstaklingur, verða betri starfsmaður með því að efla þekkingu, viðhorf og færni.
 - Viðhalda menntun og þekkingu
 - Tækifæri til að þróast í starfi
 - Starfsöryggi eykst
 - Aukin starfsánægja
 - Virði á vinnumarkaði eykst



Starfsþróun: Sameiginleg markmið stofnunar og starfsmanns

- Vinnuveitandi er ábyrgur fyrir því að skapa umgjörð og tækifæri til starfsþróunar. En það er ábyrgð starfsmannsins að skilja og meta umhverfi sitt, vera meðvitaður um eigin áhugasvið, styrkleika og takmarkanir og gera sér raunhæfa áætlun til framtíðar.
- Áhersla skal lögð á að stjórnandi og starfsmaður beri sameiginlega ábyrgð á þessu ferli. Frumkvæði að starfsþróun getur jafnt komið frá stjórnanda sem starfsmanni.
 - Einstaklingsáherslur: Starfsmannasamtal nýtt til yfirferðar og ákvarðanatöku.
 - Hóþamarkmið: Stofnanabundin starfsþróun.
 - Notkun mannauðshluta Oracle.
 - Starfslýsingar
 - Starfsmannasamtal
 - Starfsþróunaráætlun
 - Fræðslukerfi

Starfsþróun: Samantekt

- Skýr markmið – hverju á starfsþróunin að skila
Hvað á að breytast hjá starfsmönnum?
- Hvernig (og hver) á að meta árangurinn og hvað á að gera ef hann hefur ekki náðst?
- Skýrar áætlanir – hugsa ferlið til enda.
- Forgangsverkefni – hugsa hátt þótt hægt sé farið af stað.



Takk fyrir áheyrnina.