

***Hlutverk og framlag
starfspróunardeilda
og „HR professionals“***

Bryndís Garðarsdóttir
Halldóra Lisbeth Jónsdóttir
Lucia Lund
Tryggvi R. Jónsson

Kennari: Inga Jóna Jónsdóttir

<i>Hefðbundin hlutverk HRD</i>	2
<i>Lærdómsfyrirtækið</i>	3
<i>Ný hlutverk HRD</i>	3
<i>Heimildaskrá</i>	5

Hefðbundin hlutverk HRD

Mismunandi skólar innan mannauðsstjórnunar (*Human Resource Management, HRM*) líta ólíkum augum á starfsþróun og þjálfun. Hér verður reynt að gera stuttlega grein fyrir nokkrum þessara sjónarhornum. Líta má á tvær víddir í þessu samhengi, harða – mjúka víddin og svo veika – sterka víddin (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003).

Harða HRM nálgunin lítur á starfsfólk sem framleiðsluþátt. Skynsemi ræður ríkjum og eins og skynsemi bendir til þá er ekkert vit í að nota úrelta framleiðsluþætti!

Það eru því „einhliða“ hagsmunir fyrirtækisins að þróa þennan framleiðsluþátt til að ná og viðhalda varanlegu samkeppnisforskoti. Mjúki skólinn gengur út frá því að starfsmenn séu auðlind sem fyrirtæki verði að hlú að og að til staðar sé nægjanleg tryggð og aðlögunar hæfni til að auðlindin nýtist. Lykilatriði í þessari nálgun er aðlögunarhæfni og tengist hún sterklega þjálfun. Einnig er sérstaklega getið að starfsfólki sé gefið tækifæri til að þróast í starfi.

Veika nálgunin er lítið annað en úthlutun á því sem aðrir stjórnendur hafa ákveðið og er í hlutverki stoðdeildar en ekki stefnumarkandi aðila. Dæmi um slíkt gæti verið skipulagsheild þar sem allir starfsmenn eiga að fá einn endurmenntunardag á ári óháð öðrum þáttum svo sem breytingum í starfi. Sterka nálgunin setur hins vegar sitt mark á þetta og beytir skipulegum aðferðum til að ákvarða hversu mikið þarf að endurmennta miðað við kröfur fyrirtækisins. Auk þess gerir hún þarfagreiningar á því hvernig þeim fjármunum sem varið er til starfsþróunar sé best varið fyrir hagsmuni fyrirtækisins.

Með því að hafa faglega stefnu í stjórnun starfsþróunar og þjálfunar geta fyrirtæki þjálfað upp þá hæfni og þekkingu sem þau þarfnast. Þetta tengist mannaflaspám og áætlanagerð sem mörg fyrirtæki gætu nýtt sér til að minnka þörf á að ráða sífellt í lykilstöður utan fyrirtækisins.

Slík þjálfun og áætlanir sýna starfsmönnum það í verki að fyrirtækið getur aðlagð sig að starfsmanninum og þeirri þróun sem flestir vilja upplifa á sínum vinnuferli. Með því eykst tryggð þar sem í stað þess að leita eingöngu út fyrir skipulagsheildina eftir nýjum tækifærum er starfsmönnum sýnt að þau gefast einnig innan hennar.

Eitt hugtak kemur þó sterkar inn í umræðuna um starfsþróun og þjálfun en nokkuð annað í lestri mannauðsstjórnunarfræðanna og verður það tekið fyrir næst.

Lærdómsfyrirtækið

Ýmsar skilgreiningar eru til á hugtakinu lærdómsfyrirtæki og tengist það oft stefnu fyrirtækja sem hafa það að markmiði að skapa sér varanlegt samkeppnisforskot á markaði (Blanchard og Thacker, 2004)

Markmið lærdómsfyrirtækja er að hvetja til aukins lærdóms á meðal starfsmanna sinna draga fram einhver konar „leynda“ þekkingu sem starfsfólk býr yfir þannig að annað starfsfólk geti tileinkað sér þekkinguna og viðhaldið henni innan fyrirtækisins. Mikilvægt er að æðstu stjórnendur styðji og hvetji starfsfólk til að auka og efla þekkingu sína og miðla henni áfram.

Í bók sinni *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The learning Organization* skilgreinir Peter Senge (1990, sjá í Smith (2001) lærdómsfyrirtækið þannig: „[...] *organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*“ (bls. 3).

Megináherslan í skilgreiningu Senge er mikilvægi þess að horfa á og skilja samhengi hluta, hvernig þeir tengjast og mynda eina heild. Senge telur ennfremur að lærdómsfyrirtæki séu mikilvæg viðfangsefni stjórnenda í þeim tilgangi að auðvelda þeim að takast á við stöðugar umbreytingar. Stjórnendur þurfa að hvetja starfsfólkið sitt til lærdóms og gera þeim ljóst að samkeppnishugsun er hluti af lærdómi.

Ný hlutverk HRD

Kveikjan að grein Watkins og Marsick (1992) var breytt merking hugtaksins lærdóms. Það kallar á innleiðingu óformlegrar og tilviljunakenndrar lærdómsstefnu hjá mannauðsþróunardeild.

Í greininni talar einn viðmælenda greinahöfunda um að nýtt hlutverk HRD sé í raun að selja starfsmönnum stefnu fyrirtækisins. Hann vann með stjórnendum að mótun stefnunnar og í kjölfarið að kynna, og selja, þá vinnu til allra starfsmanna með áherslu á nýja starfsmenn. Oft er horft á slíkar kynningar sem kvöð sem er eingöngu ætluð fyrir nýja starfsmenn en viðmælandinn leggur áherslu á að þessi kynning sé fyrir alla starfsmenn fyrirtækisins og framsett á áhugaverðan og sannfærandi hátt. Hann telur það mikilvægt því í dag stoppar fólk styttra í vinnu. Með því að „selja“ starfsmönnum hugmyndina í stað þess að kynna hana eru auknar líkur á að starfsmaðurinn sýni fyrirtækinu áhuga og hollustu.

Mannauðsstjórar verða annað hvort að sérhæfa sig í lærdómsstefnum sem eru annað hvort ómótaðar eða vel þróaðar og tæknilegar.

Mannauðsstjórar sem kerfisbundið auka lærdómsgetu fyrirtækisins eru að skapa lærdómsfyrirtæki. Carnevale, Gainer og Villet líta svo á að þjálfun ætti að vera hluti af stefnumótun fyrirtækisins en gera athugasemd við að sjaldnast sé það þannig. Þeir benda á að mannauðsstjórar hafi val um að gera þekkingu og þjálfun hluta af stefnumótun fyrirtækisins eða sætta sig við að vera sífellt að slökkva elda.

Í grein sinni tala Watkins og Marsick (2003) um að sá fræðimaður sem hafi hvað líkasta sýn og þær á lærdómsfyrirtækið sé Senge. Þó sé sá munur á að hann einblíni meira á stjórnendur fyrirtækjanna á meðan greinahöfundar líta á bæði einstaklinginn, teymi innan fyrirtækja og vilja breyta eðli starfsemi og hlutverki mannauðsþróunardeilda.

Meyer (1982, sjá í Watkins og Marsick, 2003) komst að því í rannsóknnum sínum að þegar fyrirtæki verða fyrir áföllum eða skakkaföllum fer af stað ákveðið lærdómsferli. Þetta er hluti af áætlanagerð fyrirtækisins og hugmyndafræði þess. Meyer komst að því að við áföll gerðist annað af tvennu. Fyrirtækið myndi annað hvort læra af atburðinum án þess að breytast að neinu ráði eða það myndi viðhalda nýjum vinnureglum og upplýsingum sem það fékk þegar það var að vinna sig út úr áfallinu.

Þær Watkins og Marsick (2003) taka þó fram að til að fyrirtæki geti þróast úr klassísku fyrirtæki yfir í að vera lærdómsfyrirtæki verði það að vera tilbúið til að breytast í grundvallaratriðum. Það gerist eingöngu með því að breyta gildum og hugsanagangi starfsmanna þess.

Til að auka lærdómshæfni fyrirtækisins verður að gera breytingar á þeim grunnþáttum sem hafa áhrif á lærdóm. Ná þarf jafnvægi á milli hugmyndafræði og markmiða annars vegar og formfestu og sveigjanleika hins vegar. Þátttaka starfsmanna er nauðsynleg til að breyta þeirri uppbyggingu sem kemur í veg fyrir lærdóm. Uppbygging sem hvetur til þess að starfsmenn séu háðir hver öðrum ýtir undir lært hjálparleysi. Við slíkar aðstæður reynir fólk ekkert nýtt.

Heimildaskrá

- Blachard, P.N. og Thacker, J.W. (2004). *Effective Training Systems, Strategies, and Practices* (önnur útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Inga Jóna Jónsdóttir (2003). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki? Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum IV. Viðskipta og hagfræðideild*. Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Reykjavík: Háskólaútgáfan
- Smith, M.K. (2001). *Peter Senge and the learning organization, the encyclopedia of informal education*. Sótt af vef 25. janúar 2006: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>.
- Watkins, K.E. og Marsick, V.J. (1992). Building the learning organization: a new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.