

BJÖRN GARÐARSSON

HÆFNISÞÖRF Í FERÐAÞJÓNUSTU



Björn Garðarsson

Fagråd verslunar- og þjónustugreina, Rannsóknarsetur verslunarinnar og Capacent gerðu rannsókn á hæfnisþörf meðal tveggja neðstu stjórnendalaga í ferða-, flutninga- og tryggingaþjónustu og í smásöluverslun. Endanlegar niðurstöður fyrir allar greinar liggja ekki fyrir en hér verður fjallað um fyrstu niðurstöður fyrir hæfnisþörf í ferðaþjónustu.

Tvö neðstu stjórnendalög í hverri starfsgrein voru beðin um að velja mikilvægustu hæfnisþættina fyrir viðkomandi starf. Aðeins var munur eftir stjórnendalagi hvaða hæfnisþættir voru valdir. Eftir að hæfnisþættirnir höfðu verið valdir gáfu stjórnendur þeim færniþáttum, sem mynduðu hæfnisþáttinn, einkunnir á bilinu 1,0 til 5,0. Byggðist einkunnagjöfin á mati þátttakenda á kunnáttu sinni og getu til að framkvæma þá færniþætti sem mynduðu hæfnisþættina. Þegar einkunnirnar eru skoðaðar kemur í ljós að meðaleinkunn allra hæfnisþátta í ferðaþjónustu er 3,9. Verður það að teljast frekar lág einkunn, sérstaklega í ljósi þess að hér er um að ræða mikilvægustu hæfnisþætti á viðkomandi stjórnunarstigi.

FRAMKVÆMDIN

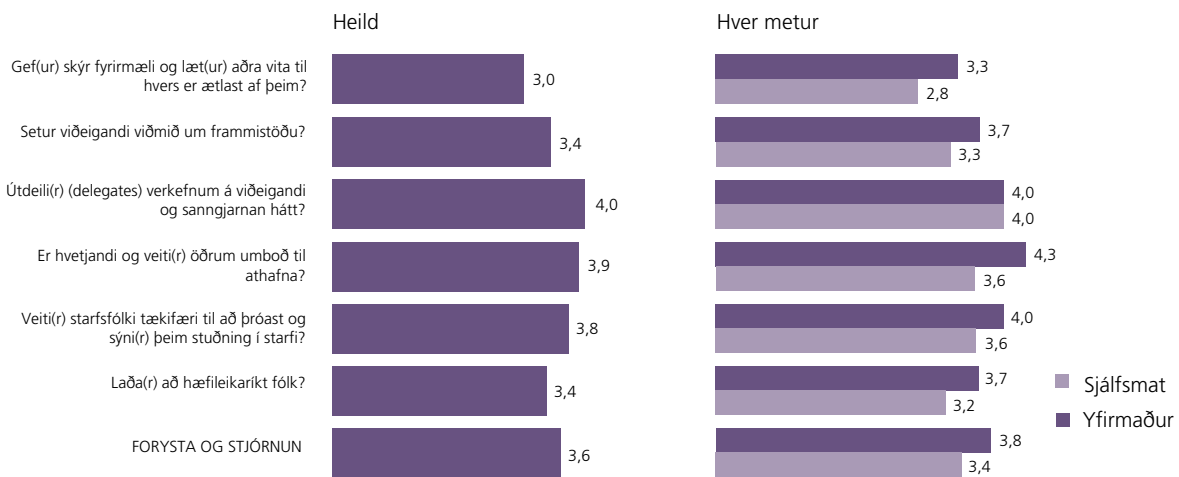
Fagråd verslunar- og þjónustugreina, Rannsóknarsetur verslunarinnar og Capacent hafa að undanfögnu rannsakað hæfnisþörf á neðsta stjórnendastigi. Hæfnisþörfin var metin í fjórum þjónustugreinum: ferða-, flutninga-, og tryggingaþjónustu og smásöluverslun. Þátttakendur komu úr tveim neðstu stjórnendalögum. Stjórnendur í efra stjórnendalagi völdu í fyrstu þá færniþætti sem þeir töldu mikilvægast að neðra stjórnendalaginu hefði vald á. Hver hæfnisþáttur er samsettur úr nokkrum færniþáttum og eftir að þeir höfðu verið valdir voru þátttakendur beðnir um að gefa einstökum færniþáttum einkunn út frá hversu vel þeir teldu sig færa

um að sinna færniþáttunum. Um sjálfsmat var að ræða hjá neðra stjórnendalagi en efra stjórnendalag gaf einkunn miðað við hvernig þeir töldu að neðra lagið væri fært um að sinna færniþáttunum. Einkunnaskalin var frá 1,0 til 5,0 þar sem 5,0 er hæsta einkunn. Einkunnir á bilinu 1 til 3,6 teljast vera á svokölluðu aðgerðabili og benda til viðkomandi valdi ekki þeim hæfnisþætti og þurfi þjálfun á því sviði. Einkunn á bilinu 3,7 til 4,1 er á svokölluðu starfhæfu bili og bendir til að viðkomandi nái að sinna þeim færniþáttum sem eru undir í þeim hæfnisþætti en ekkert meir. Þar er ástæða fyrir yfirmenn að íhuga hvort ekki sé vert að styrkja þann þátt frekar til að gera starfsmenn á því stjórnendastigi hæfari til að bregðast við síbreytilegu starfsumhverfi og nýjungum.

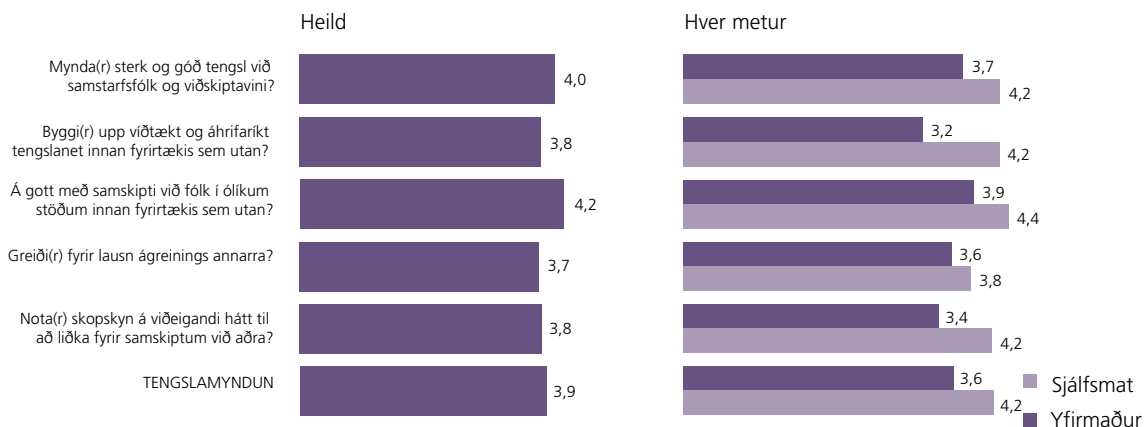
Mynd 1: Flokkun hæfnisþátta og einkunnir

	Fagleg hæfni	Persónuleg hæfni	Stjórnunarleg hæfni
Lærdómur og rannsóknir	3,6	Samvinna 3,9	Ákvarðanataka og frumkvæði 4,2
Mætir þörfum og væntingum viðskiptavina	4,1	Síðferði og gildi 4,0	Forysta og stjórnun 3,6
		Tengslamyndun 3,9	Skipulag og áætlanir 4,1
		Frumleiki og sköpun 4,0	Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun 3,6
		Álags- og streituþol 3,8	
		Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum 4,3	
Meðaltal	3,9	Meðaltal 4,0	Meðaltal 3,9

Mynd 2: Forysta og stjórnun



Mynd 3: Tengslamyndun



Einkunnir á bilinu 4,2 til 5,0 eru á svokölluðu styrkleikabili. Það bendir til að viðkomandi hafi gott vald á þeirri hæfni og færni sem hæfnisþátturinn metur.

Með könnuninni er vonast til að fá vísbendingar um sameiginlegar hæfnisþarfir viðkomandi starfa í þjónustufyrirtækjum, sértækar hæfnisþarfir fyrir viðkomandi starfsgrein og sértækar hæfnisþarfir fyrir viðkomandi stjórnunarstig. Markmið rannsóknarinnar er einnig að kanna á hvaða hæfni reynir mest í lægstu stjórnunarstörfum innan þjónustugeirans og hæfni þeirra sem sinna þeim en um leið að gefa vísbendingar um þjálfunar- og fræðsluþarfir þessara starfa.

NIÐURSTÖÐUR FYRIR FERÐAÞJÓNUSTUNA

Eins og fram er komið völdu tvö neðstu stjórnendalög mikilvægustu hæfnisþætti hveir atvinnugreinar. Hæfnisþættir voru síðan flokkaðir í *faglega hæfni*, *persónulega hæfni* og *stjórnunarhæfni*. Eftirfarandi hæfnisþættir voru valdir sem þeir mikilvægustu. Tölurnar fyrir aftan eru einkunnir sem hver hæfnisþáttur fékk. Sjá skýringu framar í textanum:

Greinilegt er að mikið reynir á *persónulega hæfni* (6 hæfnisþættir) hjá stjórnendum í lægsta stjórnunarstigi í ferðaþjónustunni en minna á *faglega hæfni* (2 hæfnisþættir). Einkunnir eru flestar á bilinu 3,8 til 4,0 eða starfhæfu bili.

Aftur á móti virðist talsvert skorta á *stjórnunarlega hæfni* en tveir hæfnisþættir af fjórum fá einungis 3,6 í einkunn eða eru á aðgerðabili. Þetta þýðir að hér þarf að taka til hendinni og efla þessa hæfnisþætti.

Ef nánar er rýnt í hvaða færniþættir búa að baki hæfnisþættinum forysta og stjórnun kemur eftirfarandi mynd í ljós:

Hér sést að sjálfsmat starfsmanna er í flestum tilfellum hærra en yfirmanna. Meðaleinkunn í sjálfsmati er 3,8 móti 3,4 hjá yfirmönnum. Ef einstakir færniþættir eru skoðaðir sést að starfsmenn telja sig ekki vera góða í að gefa fyrirmæli eða láta aðra vita til hvers er ætlast af þeim (einkunn 3,3) og yfirmenn gera meira en taka undir það; þeir nánast segja að þessum færniþætti sé mjög ábótavant og þarfnist verulegrar styrkingar (einkunn 2,8). Á sama hátt er hægt að skoða hvaða færniþættir liggja að baki hverjum hæfnisþætti.

En það er ekki alltaf sem sjálfsmatið er hærra en mat yfirmanna. Þegar skoðaðar eru einkunnir fyrir tengslamyndun kemur í ljós að yfirmenn gefa að jafnaði hærra einkunn en kemur í sjálfsmatinu og getur munað þar talsvert miklu. Þannig virðast yfirmenn telja að undirmenn þeirra búi yfir góðri færni við að byggja upp víðtækt og áhrifaríkt tengslanet, eiga gott með samskipti og nýta sér skopskyn til að liðka fyrir samskiptum. En í sjálfsmatinu virðist sem þátttakendur telji talsvert mega vinna í að styrkja þessa þætti.

LOKAORÐ

Niðurstöðurnar virðast gefa til kynna að styrkja þarf frekar vissa hæfnisþætti meðal lægsta stjórnendalags í ferðaþjónustunni og sem slíkar leggja grunn að markvissri uppbyggingu þjálfunar sem styrkja mun einstaklingana og þær starfsgreinar sem rannsóknin nær yfir til að takast á við áskoranir framtíðarinnar. Þetta er ekki síst mikilvægt þegar haft er í huga að líklega er hér um að ræða það starfsfólk sem er í hvað mestum tengslum og samskiptum við viðskiptavini og því mikilvægt að þetta fólk geti brugðist við af öryggi og fagmennsku í daglegum störfum og jafnframt miðlað þekkingu sinni og reynslu til samstarfsmanna og yfirmanna.

UM HÖFUNDINN

Björn Garðarsson er viðskiptafræðingur, fyrrverandi kaupmaður og starfmaður Fagráðs verslunar- og þjónustugreina. Hann hefur undanfarið unnið að ýmsum verkefnum sem lúta að aukinni fræðslu um verslunarstörf til starfandi verslunarfólks og að eflingu kennslu í verslunargreinum í framhaldsskólum.