



KÓPAVOGSBÆR

**PARX**  
Viðskiptaráðgjöf IBM

## **Kópavogsbær**

### **REGLUR UM FRAMKVÆMD SÍMENNTUNARMÁLA**

#### **Stefna og framkvæmd símenntunarmála**

## Símenntunarstefna og framkvæmd símenntunarmála

Markmið **starfsmannastefnu** Kópavogsbæjar eru eftirfarandi:

- að ráða hæft, áhugasamt og traust starfsfólk og hjálpa því til að vaxa og dafna í starfi.
- að tryggja góða vinnuaðstöðu fyrir starfsmenn þar sem aðbúnaður, hollustuhættir og öryggi á vinnustað eru í sem bestu horfi.
- að jákvætt viðmót, gagnkvæm virðing og traust ríki milli starfsmanna. Sama gildir um samskipti starfsmanna og kjörinna fulltrúa.
- að starfsfólk eigi kost á fræðslu og endurmenntun sem eykur þekkingu þess í starfi.
- að auðvelda starfsmönnum að samræma fjölskylduábyrgð og starf.
- að markmið bæjarstjórnar séu starfsmönnum ávallt ljós og að þeir séu vel upplýstir um verkefni sín og skyldur og það stjórnkerfi sem þeir eru hluti af.
- að treysta góð samskipti starfsmanna Kópavogsbæjar og bæjarbúa.

### Um starfsmenntun

Markmið Kópavogsbæjar er að rækta sem best þann mannauð, sem í starfsmönnum hans felst. Kópavogsbær ætlast til að allir starfsmenn hafi færi á að nýta hæfileika sína og að lögð verði áhersla á faglega þróun starfsmanna með það fyrir augum að þeir geti betur sinnt starfi sínu og sjálfum sér, sveitarfélaginu til hagsbóta.

Kópavogsbær leggur rækt við menntunarmál starfsfólks til þess að hagnýt og fræðileg þekking sé ætíð í samræmi við kröfur tímans. Umsjón með símenntun starfsmanna er í höndum starfsmannadeildar í nánu samstarfi við sviðsstjóra og stéttarfélög. Einstakar stofnanir/starfseiningar á vegum bæjarins gera eigin símenntunaráætlanir. Stefna Kópavogsbæjar í símenntunarmálum er mynduð á sveitarfélagsstigi, á stigi sviða og málaflókka og loks einstakra starfseininga. Starfsmannadeild ber ábyrgð á að halda utan um áætlanirnar, samræma þær og veita ráðgjöf og annan stuðning.

Vert er að áréttu að símenntun felst ekki eingöngu í námskeiðum. Hún felst ekki síður í handleiðslu, sjálfsnámi, lestri greina og bóka, þátttöku í vinnuhópum, kennslu, upplýsingaleit á netinu o.s.frv. Flokka má símenntun í tvennt; formlega símenntun t.d. námskeið og ráðstefnur annars vegar og óformlega símenntun t.d. hópavinnu og handleiðslu hins vegar.

### Um kynningu og fræðslu nýrra starfsmanna

Kópavogsbær skal fræða nýja starfsmenn sem koma til starfa, þannig að þeir öðlist grunnþekkingu á helstu þáttum stjórnkerfisins og starfsemi sveitarfélagsins eftir því sem við á hverju sinni. Ábyrgð á kynningu og fræðslu er hjá stjórnendum á hverju sviði og

deild. Æskilegt er að nýjum starfsmönnum sé tilnefndur sérstakur leiðbeinandi í upphafi starfs.

## Ferli símenntunar

Ferli símenntunar er í eftirtöldum 7 skrefum; stefnumótun, þarfagreining, samþætting þarfa, mótun símenntunaráætlana, fræðsla og þjálfun, mat á árangri fræðslu og þjálfunar og mat á árangri símenntunaráætlana.

### 1. Stefnumótun

Stefna sveitafélagsins í þjónustumálum á hverjum tíma er útgangspunktur í allri starfssemi þess. Til þess að starfssvið og stofnanir geti markað sér stefnu og sett sér markmið um starfssemi sína þurfa að liggja fyrir megin línur frá yfirstjórn sveitafélagsins. Mikilvægt er jafnframt að fram fari samræða milli forsvarsmanna einstakra málaflokka og þeirra sem hafa stefnumótandi áherslur endanlega til umfjöllunar (m.a. kjörnir fulltrúar í nefndum). Stefnumótun fer fram á þremur þrepum; fyrir sveitafélagið í heild, fyrir einstök svið þess/málaflokka og fyrir einstakar starfseiningar. Erfitt er að sjá að hægt sé að móta markvissa stefnu í símenntunarmálum og móta símenntunaráætlanir án þess að megin stefna þessara aðila liggja ljós fyrir og að henni sé miðlað með skipulegum hætti.

### 2. Þarfagreining

Þörf sveitafélagsins í símenntunarmálum ræðst af tvennu. Í fyrsta lagi skorti á þekkingu og hæfni starfsmanna til þess að takast á við núverandi verkefni sem stefna hefur verið mörkuð um. Í öðru lagi fyrirsjáanlegar breytingar á þekkingu og hæfni starfsmanna til þess að vera í stakk búnir til að sinna þeim verkefnum sem stefnt er að. Mikilvægt er að stjórnendur á öllum þrepum stjórnskipulagsins hafi mótað sér skýrar hugmyndir um þarfir sinna starfseininga áður en þarfir einstakra starfsmanna eru greindar (sjá vinnublað viðauka 1). Mikilvægt er að stjórnendur skilgreini lykilstarfsmenn og átti sig sérstaklega á þekkingarþörf þeirra þegar miklar breytingar eru fyrirsjáanlegar í starfseminni. Einn helsti veikleiki símenntunaráætlana er að þær taka fyrst og fremst mið af þörfum starfsmanna en minna mið af þörfum starfseminnar.

### 3. Samþætting þarfa

Þarfir starfsmanna í símenntunarmálum eru greindar í starfsmannasamtali (sjá viðauka 2). Jafnframt fer fram í starfsmannasamtali samþætting á þörfum starfseminnar og þarfa einstakra starfsmanna. Greining á þörfum starfsmanna í símenntunarmálum er einungis einn liður starfsmannasamtals en mikilvægt er að vanda vel til verka bæði við þarfagreiningu og ekki síður samþættingu þarfa í starfsmannasamtali. Fyrirhuguð er þjálfun fyrir stjórnendur í símenntunaráætlanagerð þ.m.t. framkvæmd starfsmannasamtala og mat á áætlunum.

#### 4. Mótun símenntunaráætlana

Í starfsmannasamtali er mótuð símenntunaráætlun fyrir einstaka starfsmenn (sjá viðauka 3). Bæði stjórnandi og starfsmaður undirrita símenntunaráætlunina í lok samtalsins. Þegar stjórnandi hefur lokið við gerð símenntunaráætlana fyrir hvern starfsmann/hóp eru þær áætlanir settar saman í símenntunaráætlun starfseiningar. Sú áætlun er síðan tekin til umfjöllunar og samþykkt með eða án breytinga í samtali stjórnanda starfseiningar og hans yfirmanns (sjá viðauka 4). Eðlilegt er að mótun símenntunaráætlana fari fram samhliða annarri áætlanagerð.

#### 5. Úrvinnsla símenntunaráætlana

Framkvæmdastjórar sviða bera ábyrgð á að skila til starfsmannadeildar Kópavogsbæjar símenntunaráætlunum allra starfseininga innan sinna sviða. Starfsmannadeild er stjórnendum til ráðgjafar um framkvæmd og val á fræðslu og þjálfun ef þurfa þykir, með það að markmiði að auka hagræðingu og bæta nýtingu fjármuna. Starfsmannadeild getur aðstoðað stjórnendur við gerð útboðslýsinga fyrir námskeið og leit að hentugu námsefni fyrir starfsmenn eða starfshópa. Hlutverk starfsmannadeildar er að vinna úr símenntunaráætlunum sviða og finna samhljóm og leiðir til samþættingar og hagræðingar. Starfsmannadeild sér einnig um að móta námsskrá sveitafélagsins á hverju ári.

#### 6. Mat á árangri fræðslu- og þjálfunar

Öll fræðsla og þjálfun sem fer fram á vegum Kópavogsbæjar skal fara í gegnum árangursmat. Mat á árangri er á fimm stigum:

i. Viðbrögð.

Einfalt mat á leiðbeinendum, þekkingu þeirra og miðlunarhæfni og efni námskeiðs og áætluðu mikilvægi þess fyrir starf þess sem leysir (broskallamat). (sjá viðauka 4)

Dæmi: Krossaspurningar m.a. um skipulag námskeiðs og miðlunarfærni fyrirlesara annars vegar og opnar spurningar um kosti og galla námskeiðs hins vegar.

ii. Lærdómur.

Mæling á því hvaða þekking/færni varð til á námskeiði og hvað lærðist sem ekki var áður vitað? Þekkingaraukning er mæld með því að athuga með prófi í lok námskeiðs hvað stendur eftir og að hversu miklu leiti starfsmönnum hefur tekist að aðlaga þekkingu að eigin aðstæðum.

Dæmi: Eftir námskeið í skyndihjálpi er spurt hvað ber að gera þegar barn finnst á sundlaugarbotni.

iii. Hegðun.

Mæling á notkun þekkingar/færni sem kennd var á námskeiði. Yfirfærsla þekkingar er mæld með því að mæla að hve miklu leyti (að ákveðnum tíma liðnum) þekkingin hefur áhrif á hegðun. Er hegðun óbreytt eða hefur hún breyst og þá hvernig? Er verið að nota það sem kennt var á námskeiðinu þar sem það á við?

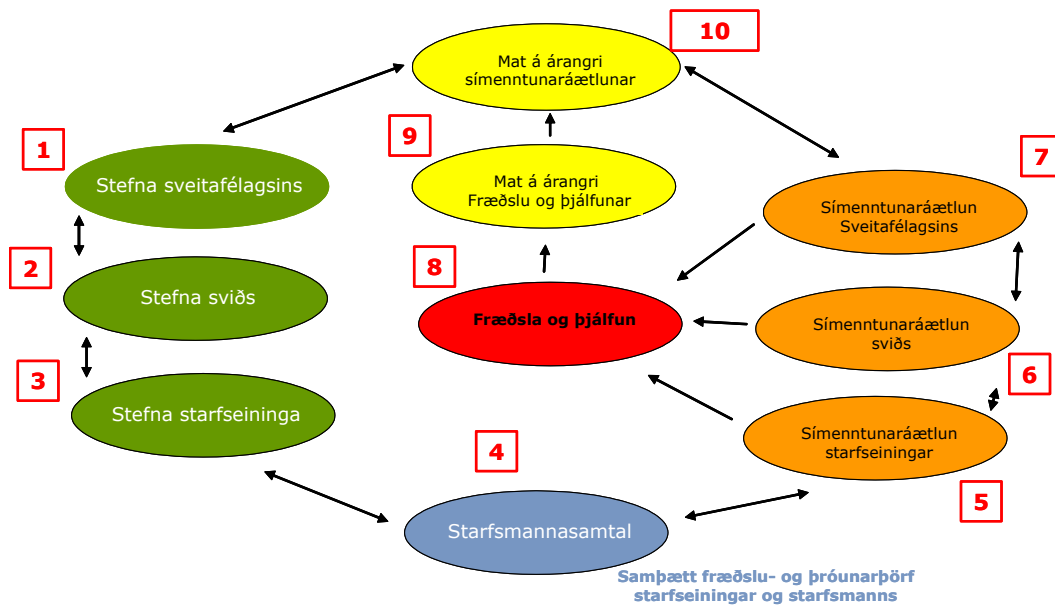


## Mynd 1. Tímaás sýmenntunar

Þegar gildistími sýmenntunaráætlunar rennur út þurfa ábyrgðarmenn áætlunanna að fara yfir og meta árangur þeirra. Það gildir jafnt um sýmenntunaráætlanir einstakra starfsmanna, starfseininga, sviða sem og sveitafélagsins í heild.

- Meta þarf hvernig sú fræðsla og þjálfun sem fram hefur farið á tímabilinu hafi stutt við framvindu stefnumarkmiða.
- Meta þarf hvort sú fræðsla og þjálfun sem fór fram á tímabilinu hafi verið viðeigandi og stuðlað að þeirri framþróun sem henni var ætlað.
- Greina þarf hvort að sú þjálfun og fræðsla sem starfsmenn hafa aflað sér hafi styrkt þá í starfi, hvort starfseiningar séu hæfari en áður til þess að takast á við verkefni sín og svo framvegis.
- Starfsmannadeild endurskoðar námskrá sína með tilliti til sömu viðmiða.
- Við mat á árangri sýmenntunaráætlana er æskilegt að hafa til hliðsjónar mat á árangri fræðslu og þjálfunar ef það liggur fyrir en einnig getur verið nauðsynlegt að taka viðtöl bæði við þátttakendur í þjálfun og eins þá sem sáu um framkvæmd hennar.

Mat á árangri sýmenntunaráætlana ætti að nýtast jafnhliða í stefnumótun og markmiðasetningu fyrir sveitafélagið í heild sem og einstakar starfseiningar þess. Mynd 1 lýsir hringrás sýmenntunar.



## Mynd 2. Hringrás sýmenntunar

# Viðauki 1

## Spurningar vegna stefnumótunar-greiningar

1. Hvert er hlutverk sviðsins?
2. Hver eru helstu verkefni starfsmanna sviðsins?
3. Hverjar eru helstu kröfur sem til sviðsins eru gerðar?
4. Hvaða væntingar hafa íbúar sveitafélagsins til þjónustu starfsmanna sviðsins?
5. Hversu vel ná starfsmenn sviðsins að uppfylla væntingar íbúa sveitafélagsins um þjónustu?
6. Hafa starfsmenn sviðsins yfir að búa þekkingu og hæfni til þess að uppfylla **núverandi** kröfur íbúa um þjónustu?
7. Ef skortur er á þekkingu og hæfni starfsmanna til þess að uppfylla **núverandi** kröfur íbúa um þjónustu, hvar skortir helst á?
8. Hvaða kröfur og/eða möguleika um sí- og endurmenntun gera/gefa kjarasamningar starfshópum innan sviðsins?

## Skilgreiningar á breytingu/þróun

9. Hver eru helstu markmið sviðsins til næstu þriggja ára?
10. Hverjar eru fyrirsjáanlegar þarfir starfsmanna sviðsins varðandi þekkingar og hæfnisþróun **til næstu 12 mánaða**?
11. Hver er möguleg þróun í stærð og samsetningu viðskiptavinahóps?
12. Í hverju er líklegt að þarfir viðskiptavina muni felast?
13. Í hverju er líklegt að krafan til okkar eftir 3 ár verður fólgin?
14. Hver eru fyrirsjáanleg og möguleg framtíðarmarkmið?
15. Í hverju felst möguleg breyting á eðli starfsseminnar?



## Spurningar vegna stefnumótunar-greiningar

### Skilgreining á starfseiningu:

1. Hvert er hlutverk starfseiningarinnar?
2. Hver eru helstu verkefni starfsmanna starfseiningarinnar?
3. Hverjar eru helstu kröfur sem til starfseiningarinnar eru gerðar?
4. Hvaða væntingar hafa íbúar sveitafélagsins til þjónustu starfsmanna starfseiningarinnar?
5. Hversu vel ná starfsmenn starfseiningarinnar að uppfylla væntingar íbúa sveitafélagsins um þjónustu?
6. Hafa starfsmenn starfseiningarinnar yfir að búa þekkingu og hæfni til þess að uppfylla **núverandi** kröfur íbúa um þjónustu?
7. Ef skortur er á þekkingu og hæfni starfsmanna til þess að uppfylla **núverandi** kröfur íbúa um þjónustu, hvar skortir helst á?
8. Hvaða kröfur og/eða möguleika um sí- og endurmenntun gera/gefa kjarasamningar starfshópum innan starfseiningarinnar?

### Skilgreiningar á breytingu/þróun

9. Hver eru helstu markmið starfseiningarinnar til næstu þriggja ára?
10. Hverjar eru fyrirsjáanlegar þarfir starfsmanna starfseiningarinnar varðandi þekkingar og hæfnisþróun **til næstu 12 mánaða**?
11. Hver er möguleg þróun í stærð og samsetningu viðskiptavinahóps?
12. Í hverju er líklegt að þarfir viðskiptavina muni felast?
13. Í hverju er líklegt að krafan til okkar eftir 3 ár verður fólgin?
14. Hver eru fyrirsjáanleg og möguleg framtíðarmarkmið?
15. Í hverju felst möguleg breyting á eðli starfsseminnar?



## **Viðaukar 2-5**

# Óskir starfsmanns um sí- endurmenntun

**Dagur/ár:**

|                     |                   |                     |               |
|---------------------|-------------------|---------------------|---------------|
| <b>Starfsmaður:</b> | <b>Kennitala:</b> | <b>Starfsheiti:</b> | <b>Deild:</b> |
|                     |                   |                     |               |

## Sí- og endurmenntunaróskir

| Formleg fræðsla | Önnur fræðsla |
|-----------------|---------------|
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |

**Framtíðarhorfur/starfsþróun, athugasemdir starfsmanns:**

# Símenntunaráætlun starfsmanns

**Dagur/ár:**

| Starfsmaður: | Kennitala: | Starfsheiti: | Deild: |
|--------------|------------|--------------|--------|
|              |            |              |        |

| Greining og flokkun yfirmanns á óskum starfsmanns | Flokkun |
|---|---------|
|   |         |
|   |         |
|   |         |
|   |         |
|   |         |
|   |         |

## Sí- og endurmenntunaráætlun starfsmanns

| Formleg fræðsla | Önnur fræðsla |
|-----------------|---------------|
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |
|                 |               |

| Markmið með sí- endurmenntun | Mælikvarðar á árangur sí- endurmenntunar |
|------------------------------|--|
|                              |  |
| Undirskrift starfsmanns      | Undirskrift stjórnanda                   |
|                              |  |



## Námskeiðsmat

Gott að búa í Kópavogi

|   | Mjög vel<br>Mjög góð     | Vel<br>Góð               | Viðunandi                | Sæmilega<br>Sæmileg      | Illa<br>Léleg            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Hversu vel var námskeiðið skipulagt?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Hversu góð voru námsgögnin?                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Mun námskeiðið nýtast þér í starfi?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Vinsamlegast gefið Gunnari einkunn:                              |                          |                          |                          |                          |                          |
| • Útskýring á markmiðum námskeiðshluta                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Þekking á efninu  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Færni í að halda námskeiði áhugaverðu                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Hæfni við að miðla námsefninu                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Vinsamlegast gefið Hansínu einkunn:                              |                          |                          |                          |                          |                          |
| • Útskýring á markmiðum námskeiðshluta                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Þekking á efninu  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Færni í að halda námskeiði áhugaverðu                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Hæfni við að miðla námsefninu                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Hvernig fannst þér hlutfall milli fyrirlestra og verklegs hluta? |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> Of mikil áhersla á fyrirlestra             |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> Ágætt jafnvægi                             |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> Of mikil áhersla á verklegan hluta         |                          |                          |                          |                          |                          |

Hverjir voru megin kostir námskeiðsins?

---



---



---



---



---

Hverjir voru megin gallar námskeiðsins?

---



---



---



---



---