



# ÚRBÆTUR

Í STARFSÞJÁLFUN  
VERSLUNARFÓLKS



RANNSÓKNASETUR  
VERSLUNARINNAR

# Úrbætur í starfsþjálfun verslunarfólks

**Útgefandi:** Rannsóknasetur verslunarinnar við Háskólann á Bifröst

**Skýrsluna unnu:** Emil B. Karlsson  
Björn Garðarsson

**Desember 2011**

**Starfsmenntaráð styrkti gerð skýrslunnar**

## **Efnisyfirlit**

<b>Inngangur</b>	<b>3</b>
<b>1. Framkvæmd verkefnisins</b>	<b>4</b>
<b>2. Staða starfsmenntunar verslunarfólks</b>	<b>5</b>
<b>3. Viðhorf verslunar</b>	<b>7</b>
<b>4. Rýnifundur fræðsluaðila</b>	<b>10</b>
<b>5. Rýnifundur verslunarstjóranema</b>	<b>13</b>
<b>6. Samanburður við erlenda fyrirmynd</b>	<b>15</b>
<b>7. Niðurstöður og tillögur</b>	<b>21</b>

## Inngangur

Í þessari skýrslu er fjallað um hvort þörf sé á að bæta verklega þjálfun fyrir starfsmenn verslana umfram þá þjálfun sem nú fer fram og hvernig væri best að haga slíkri þjálfun. Einkum hefur verið leitað svara við því hvort þörf væri á stofnun þjálfunarmiðstöðvar til þjálfunar nýrra og núverandi starfsmanna í verslun.

Með þjálfunarmiðstöð er átt við sérhannað húsnæði til að þjálfa verslunarstarfsmenn í þáttum eins og framstillingum, afgreiðslu, uppgjöri, innkaupum og birgðahaldi, rýrnun, viðbrögðum við hnupli og ránum, kanna og prófa neytendahegðun t.d. þegar nýjungar í tækni eða aðferðum koma fram.

Þetta verkefni einkorðast við þarfagreiningu á verklegri starfsþjálfun verslunarfólks, lýsingu á hliðstæðri þjálfun í Bretlandi og umfjöllun um hugsanlegt fyrirkomulag á þjálfunaraðstöðu hér á landi. Verkefnið sem hér er kynnt er að mestu einkorðað við þessa þætti auk þess sem höfundar draga saman í lokin sameiginlegar niðurstöður um hvaða þætti þyrfti að bæta til styrkja starfsþjálfun verslunarfólks. Framhald verkefnisins gæti falist í að koma á fót þeim aðgerðum sem lagt er til í niðurstöðum rannsóknarinnar.

Í þessari skýrslu er fjallað um stöðu starfsmenntunar fyrir verslunarfólk hér á landi, hvað hefur verið gert í þeim efnum og hvernig hefur tekist til. Þá eru teknar saman niðurstöður úr þremur viðtölum sem tekin voru við stjórnendur í verslunum um reynslu þeirra af starfsþjálfun og viðhorf til nýjunga á því sviði. Þar á eftir eru teknar saman niðurstöður úr tveimur rýnihópum um sama efni. Annar hópurinn samanstóð af aðilum sem annast eða hafa komið að mótun á starfsfræðslu verslunarfólks og hinn hópurinn voru nemandar í verslunarstjórnun við Háskólann á Bifröst, flestir starfandi verslunarstjórar. Þvínæst er lýsing á nýjungum í starfsþjálfun í Englandi og gerður samanburður við framkvæmd hér á landi. Björn Garðarsson, annar skýrsluhöfundar fór í kynnisferð til Englands til að kynnast framkvæmd þessara mála þar í landi. Að lokum eru teknar saman niðurstöður úr þessari rannsókn og lögð fram tillaga að endurbótum.

Starfsmenntaráð veitt verkefninu styrk sem var forsenda þess að hægt var að framkvæma það. Þá veitti Starfsmenntasjóður verslunar- og skrifstofufólks ferðastyrk til að kanna verklega þjálfun verslunarfólks í Bretlandi. Báðum þessum sjóðum er þökkuð framlag til verkefnisins og góðan skilning á þörf fyrir þjálfun á þessu sviði.

## 1. Framkvæmd verkefnisins

Verkefnið var unnið á tímabilinu október 2010 til september 2011. Fyrsti hluti þess fólst í viðtölum við stjórnendur stærstu verslunarfyrirtækja landsins sem fara með starfsmannamál og þjálfun starfsmanna. Einnig var tekið viðtal við stjórnanda fyrirtækis sem sérhæfir sig í búnaði og tækjum fyrir verslanir auk ráðgjafar á því sviði. Í viðtölunum var spurt hvernig þjálfun starfsmanna væri háttað núna, hvaða þættir færu fram innan fyrirtækjanna og hvaða þættir annars staðar. Einnig var spurt um þætti sem þyrfti að bæta í verklegri þjálfun starfsmanna og viðhorf til þess að setja á stofn sérstakt þjálfunarsetur fyrir starfsmenn verslana.

Þá var efnt til rýnihóps með fulltrúum starfsmanna verslana, fulltrúum verslanakeðja og fræðsluaðila sem stunda kennslu fyrir verslunarfólk. Þar voru ræddar niðurstöður viðtala við stjórnendur verslana og þörf á endurbótum í starfsfræðslu verslunarfólks.

Einnig var efnt til annars rýnihóps meðal nemenda í Diplómanámi í verslunarstjórnun sem Háskólinn á Bifröst heldur. Þátttakendurnir eru allir reyndir starfsmenn í verslunum og þekkja skipulag verklegrar starfsþjálfunar innan stærstu verslanakeðjanna hér á landi.

Leitað var upplýsinga um hvernig staðið er að starfsþjálfun verslunarfólks í Bretlandi þar sem starfsmenntun verslunarfólks þykir á margan hátt til fyrirmyndar. Farin var fjögurra daga ferð til Englands til að kynna starfsþjálfun verslunarfólks þar í landi. Opinberir fagaðilar í Englandi önnuðust móttöku og skipulag heimsóknarinnar í landinu. Ferðin var öll hin gagnlegasta.

Þá var gerð úttekt á þeim nýjungum sem átt hafa sér stað í þessari tegund starfsþjálfunar hér á landi á undanförunum árum, lagt mat á árangur þeirra og að lokum dregnar sameiginlegar niðurstöður af þeim í heild.

## 2. Staða starfsmenntunar verslunarfólks

Undanfarinn áratug hefur verið unnið að endurbótum á fagnámi fyrir verslunarfólk. Má þar nefna Diplómanám í verslunarstjórnun sem kennd er við Háskólann á Bifröst, Verslunarfagnám sem kennt var við Verzlunarskóla Íslands og er nú kennt í nokkrum símenntunarstöðvum auk starfsnáms fyrir verslunar- og þjónustugreinar sem kennt er við nokkra framhaldsskóla samkvæmt nýlegri námskrá. Þá hófst haustið 2011 kennsla á verslunar- og frumkvöðlabraut við Verzlunarskóla Íslands. Mest af þessu fagnámi gerir að einhverju leyti ráð fyrir samblandi af bóklegu- og verklegu námi. Sameiginlegt vandamál við verklega þjálfun er skortur á viðurkenndum leiðbeinendum á vinnustöðum. Þannig er mismunur á verkmenntakerfi iðnnáms og starfsnáms fyrir verslunargreinar. Í iðnnámi hefur verið þróað meistarakerfi þar sem iðnmeistarar annast þjálfun nema en engin slík skipuleg verkþjálfun er til fyrir verknám í verslunargreinum.

Tilgangur fyrirliggjandi verkefnis er að greina hvaða leiðir við verklega þjálfun verslunarfólks er æskilegt að fara og gætu skilað árangri við núverandi aðstæður. Sérstaklega var horft til sameiginlegs þjálfunarseturs sem allar verslanir hefðu aðgang að og gætu, auk þess að þjálfu nýliða, prófað nýjungar í starfsemi sinni, gert neytendakannanir og metið viðbrögð neytenda við nýjungum. Í sumum nágrannalöndum okkar hefur verið komið upp sameiginlegri verkþjálfun verslunarfólks á vegum hagsmunaaðila eða opinberra starfsmenntunarstofnana. Hugmyndin að verkefninu varð til við það að kynnast slíku fyrirkomulagi.

Á undanförunum árum hafa verið gerðar ýmsar tilraunir til að koma af stað starfstengdu námi í verslunargreinum hér á landi. Hér eru nokkrar þeirra:

- Fræðslumiðstöð atvinnulífsins skrifaði námskrá í Verslunarfagnáms 2004. Er það þriggja anna (1 ½ ár) bóklegt og verklegt nám þar sem farið er í grunnþætti verslunarstarfsins og þjónustunnar. Markhópur námsins er starfsfólk verslana sem ekki hefur mikla starfsreynslu (inntökuskilyrði er 6 mánaða starfsreynsla). Mikil vinna var lögð í undirbúning fyrir námskrána og var leitað til stjórnenda og eigenda eftir sjónarmiðum þeirra auk þess sem nokkrir þeirra eða á þeirra vegum mynduðu stýrihóp sem leiddi vinnuna. IMG Gallup vann þarfagreiningu þar sem leitað var bæði eigenda, stjórnenda og starfsmanna til „að meta þörf og stöðu menntunar í þessum greinum“<sup>1</sup> eins og segir í skýrslunni. Kennsla hófst síðan hjá Verzlunarskóla Íslands í byrjun árs 2005. Eftir að hafa verið kennt við skólann í nokkur skipti var kennsla í Verslunarfagnámi hætt við skólann, en fluttist til Mímis-símenntunar þess í stað og jafnframt hófst kennsla hjá Símenntunarmiðstöð Eyjafjarðar (Símeý) á Akureyri. Sú kennsla lagðist einnig af eftir nokkur skipti. Veturinn 2010 – 2011 var gerð tilraun hjá Mími, Símeý og Visku í Vestmannaeyjum með raunfærnimat í Verslunarfagnámi. Þótti það gefa góða raun og er ætlunin að bjóða aftur upp á raunfærnimat af þessum aðilum veturinn 2011 – 2012. Þeir sem standast raunfærnimat í einstökum áföngum námsins fá þá metna og kemur það til styttingar á náminu.
- Að tilstuðlan Starfsgreinaráðs skrifstofu- og verslunargreina var skrifuð námskráin "Starfsnám þjónustu í skrifstofu og verslunargreinum". Menntamálaráðuneytið staðfesti námskrána 2007 og hófst kennsla samkvæmt henni við Borgarholtsskóla og Fjölbrautaskóla Suðurnesja þá um haustið. Eingöngu hefur verið boðið upp á nám á verslunarbrautinni. Ekki er vitað til að aðrir

<sup>1</sup> Rýnihópur Staða menntunar Starfsmenntasjóður verslunar- og skrifstofufólks. Nóv. 2003. IMG Gallup. Bls. 4

skólar hafi boðið upp á þetta nám í heild sinni, en nokkrir skólar hafa boðið upp á einstaka áfanga. Námið er tveggja ára bóklegt nám þar sem nemendur velja um sérhæfingu verslunarbraut eða skrifstofubraut að loknu grunnnámi. Auk bóklega námsins er tíu vikna starfsnám hluti námsins. Þetta nám er einkum ætlað unglíngum á framhaldsskólaaldri og þeim sem ekki hafa mikla reynslu af verslunarstörfum.

- Við Háskólann á Bifröst hefur um nokkurra ára skeið boðið upp á diplómanám í verslunarstjórnun. Er það tveggja ára fjarnám fyrir starfandi verslunarmenn sem eru starfandi verslunarstjórar eða stefna á að verða verslunarstjórar.
- Um árabíl voru kenndar útstillingar við Iðnskólann í Hafnarfirði, en þeirri kennslu hefur verið hætt.
- Fyrir rúmum áratug stóð Samstarfsnefnd um verslunarmenntun fyrir átaki í gerð námsefnis fyrir verslunarfólk. Búið var til eftirfarandi efni:
  - Meðferð og sala á grænmeti og ávöxtum
  - Sala á byggingarvörum (Átta sérhæfðar lotur)
  - Námskeið fyrir starfsfólk í kjötdeildum verslana
  - Textíl. Efnisfræði fyrir starfsfólk í vefnaðar- og fataverslunum
  - Smásöluverslun 1

Fyrst nefna efnið hefur verið kennt í einhver skipti, en ekki markvisst eða skipulega. Annað af þessu námsefni hefur sennilega aldrei verið kennt. Nú er svo komið að amk hluti þess þarfnast talsverðar endurskoðunar í ljósi breytinga sem orðið hafa á vörum og vörumeðhöndlun.

Einungis verslunarstjóranámið á Bifröst hefur náð að festa sig í sessi, en erfiðlega hefur gengið að fá nemendur á hinar námsbrautirnar. Ætla má að ýmsar ástæður liggi að baki því að erfitt hefur reynst að festa starfsnám fyrir verslunarfólk í sessi, en benda má á nokkrar hugsanlegar ástæður:

- Námsbrautirnar eru langar í tíma (1 ½ til 2 ár)
- Lítil hefð er fyrir formlegri menntun verslunarfólks
- Menntunin er ekki metin til launa skv. kjarasamningum

Auk þessara námsbrauta bjóða einkaaðilar ýmis námskeið sem beint er að verslunarfólki, en það eru yfirleitt stutt námskeið sem ekki hafa hlotið viðurkenningu menntamálaráðuneytisins eða fræðsluaðila.

### 3. Viðhorf verslunar

Fyrsti hluti verkefnisins var að óska eftir lýsingu stjórnenda í verslun á hvernig staðið væri að starfsþjálfun í verslunum þeirra og kanna viðhorf þeirra til endurbóta, sérstaklega hvað varðar stofnun þjálfunarseturs.

Viðtöl voru tekin við eftirtalda stjórnendur:

- **Guðríði Baldursdóttur** starfsmannastjóra Norvíkur (Krónan, Byko, Nóatún, Kjarval og 11-11), 17. febrúar 2011.
- **Thomas Möller** framkvæmdastjóra Rýmis, sem er sérvöruverslun með innréttingar og framstillingar fyrir verslanir auk ráðgjafar á því sviði, 18. febrúar 2011
- **Gunnar Inga Sigurðsson** framkvæmdastjóra Hagkaups, 21. febrúar 2011

Hér að neðan hafa verið teknar saman helstu niðurstöður úr þessum viðtölum. Þó hver verslunarkeðja hafi sínar sérstöku áherslu hvað varðar starfsmannþjálfun, er hér gerð grein fyrir sameiginlegum niðurstöðum úr viðtölunum, nema þegar annað er sérstaklega tekið fram.

Viðtölin voru opin en stuðst við ákveðin meginþemu eins og hér kemur fram:

#### 1. Hvernig er staðið að verklegri þjálfun nýrra starfsmanna í verslunum?

Verkleg nýliðaþjálfun er mismunandi eftir því hvort um er að ræða dag- eða sérvöruverslanir. Í dagvöruverslunum er nýliðaþjálfun fastur liður við ráðningu nýrra starfsmanna. Þróaðir hafa verið staðlaðir ferlar sem farið er í gegnum. Nýir starfsmenn fá venjulega starfsmannahandbók afhenta þegar þeir hefja störf. Þá fer stjórnandi með nýjum starfsmönnum um verslunina og sýnir hvernig staðið er að verki við vöruframsetningu, afgreiðslu á kassa og önnur nauðsynleg hagnýt atriði. Venjulega tekur þessi yfirferð um 3 klst. Auk þessara grunnþátta starfsins í versluninni er farið yfir hlutverk starfsmannsins, ýmis atriði eins og öryggismál og einnig er lögð áhersla á að lýsa þeim gildum sem verslunin stendur fyrir og þeim atriðum sem verslunin telur vera sérstöðu sína.

Í sérverslunum er einnig farið yfir þessi grunnatriði en mun meiri áhersla er þar lögð á vöruþekkingu. Sem dæmi um þetta er algengt að starfsmenn í byggingavöruverslunum hafi að baki iðnmenntun sem nýtist í starfið og mikla vöruþekkingu. Þannig eru pípulagningarmenn í lagnadeild, rafvirkjar í raflagnadeild o.s.frv. Í fataverslunum fá starfsmenn fræðslu um eiginleika vefnaðar, tískustrauma o.s.frv.

- **Hvaða fræðsluþætti þarf sérstaklega að kenna innan verslunarinnar og hvað væri hægt að kenna á opnum námskeiðum þar sem þátttakendur annarra fyrirtækja gætu líka tekið þátt?**

Nánast öll fræðslustarfsemi verslana fer fram innan fyrirtækjanna. Viðmælendur telja að eins og málum er háttað sé það virkasta fyrirkomulagið í starfsmenntun þeirra. Það er helst Diplómanám í verslunarstjórnun sem fer fram utan fyrirtækjanna. Diplómanámið er tveggja ára fjarnám sem kennt er við Háskólann á Bifröst og ætlað starfandi verslunarstjórum eða þeim sem hyggjast taka að sér verslunarstjórnun. Nemendur stunda námið meðfram vinnu en utan vinnutíma. Með því að ljúka náminu ávinna þátttakendur sér um leið vissan rétt til að hefja BS nám við Háskólann á Bifröst.



Einnig er í boði svokallað verslunarfagnám sem fer fram innan nokkurra símenntunarstöðva. Það virðist ekki hafa náð góðri fótfestu. Talið er að ein ástæða lítillar sóknar í verslunarfagnám sé að starfsmenn stundi það í sínum vinnutíma sem gerir það að verkum að fá þarf afleysingafólk í stað þeirra sem sækja námið. Þetta kemur sé illa bæði fyrir vinnuveitendur og starfsmenn.

Fram kom í einu viðtalanna að viðkomandi verslunarfyrirtæki hefði verið í fararbroddi við að þróa nýjungar í fræðslu innan menntakerfisins fyrir verslanir. Lítið hafi orðið ágengt og hafi fyrirtækið því „gefist uppá að draga vagninn“, eins og stjórnandinn orðaði það. Því er frekar lögð áhersla á að byggja upp innri fræðslu í fyrirtækinu, sérstaklega fyrir nýtt starfsfólk.

Almennt töldu viðmælendur að það starfsnám sem gæti farið fram utan verslunar væri kennsla á sviði vöruþekkingar sem gæti nýst í hvaða verslunarkerðu sem er. Einnig gæti þetta átt við um rýrnun og varnir gegn þjófnum.

- **Er fullnægjandi kunnátta og færni þeirra sem leiðbeina og kenna nýjum starfsmönnum á verklega þætti innan fyrirtækjanna? (Eru gerðar hæfniskröfur til þessara leiðbeinenda?)**

Verslanakeðjurnar stunda enga beina þjálfun á leiðbeinendum innan fyrirtækjanna. Stjórnendurnir telja að þjálfunin sem á sér stað í verslunum sé ekki flókin og krefjist ekki mikillar sérþekkingar, heldur öllu frekar þekkingar á innri starfsháttum verslunarinnar. Þess vegna eru ekki gerðar miklar kröfur til faglegrar þekkingar þeirra sem annast þjálfun nýliða. Venjulega eru það vaktstjórar eða verslunarstjórar viðkomandi verslunar sem sjá um þjálfunina og ekki sérhæfðir leiðbeinendur.

Starfsstöðvar verslanakeðjanna eru margar og því erfitt að hafa algerlega samræmda þjálfun. Norvík hefur t.d. um 50 starfsstöðvar. Þar er nú unnið að því að gera samræmdar þjálfunarleiðbeiningar aðgengilegar á innra neti fyrirtækisins. Þannig hyggst fyrirtækið bæta þjálfunina og gera hana samræmdari milli starfsstöðva.

- **Er æskilegt að einhverjir þættir í verklegri þjálfun fari fram annarsstaðar en í versluninni?**

Stjórnendur verslanakeðjanna töldu ekki vera brýna þörf á verklegri þjálfun utan fyrirtækjanna. Bent var á að fyrirtækin væru tiltölulega stór og hefðu burði til að sinna sjálf fræðslu innan fyrirtækjanna. Þó var nefnt að það væri einna helst fræðsla um vöruþekkingu sem gæti farið fram utan fyrirtækisins. Þannig væri t.d. hægt að efna til sameiginlegs námskeiðs um meðferð ávaxta og grænmetis fyrir starfsmenn fleiri en einnar verslunarkerðu í einu.

- **Ef svo er, þyrfti það að vera innan skóla eða gæti það verið eining utan skólakerfisins?**

Fram kom að formlega skólakerfið sé svífaseint að koma svona málum í framkvæmd og erfitt að aðlaga það að þörfum hvers og eins. Talið var að ef efnt væri til verklegrar fræðslu fyrir verslunarfólk utan fyrirtækjanna ætti það frekar heima hjá Símenntunarstöðvum og öðrum aðilum sem ekki heyra undir formlega skólakerfið.

Í viðtali við Thomas Möller framkvæmdastjóra Rýmis kom fram að mikil þekking væri innan fyrirtækisins á verkþáttum sem væru sameiginlegir fyrir allar verslanir. Þar er um að ræða til dæmis skipulag verslunar, uppröðun, framsetningu á vörum, sýningartækjum, lýsingu og búnaði. Thomas

taldi fyrirtæki sitt vera fullkomlega í stakk búið til að stofnsetja tilrauna- og þjálfunaraðstöðu fyrir starfsmenn verslana ef eftir því væri leitað.

Stjórnendurnir í verslununum sem talað var við telja hins vegar að ráðgjöf í framsetningum á vörum þyrftu að miðast við sérþarfir hversrar verslunarkeðju og það myndi ekki henta þeim að slík þjónusta væri almenns eðlis hjá utanaðkomandi fyrirtæki. Stærstu verslunarkeðjurnar, eins og þær sem voru til umræðu, fá til sín sérfræðinga sem veita þeim sérsníðna ráðgjöf á þessu sviði.

## 2. Hvernig er staðið að endurmenntun starfsmanna í verslun?

- **Eru nægilega krefjandi aðstæður í versluninni til að hægt sé að efla nýsköpunarhugsun starfsmanna, eða þyrfti að bjóða þeim upp á aðstæður sem krefjast þess að sköpunargáfan fái að njóta sín?**

Verslanirnar hafa ekki mótað sérstaka fræðslustefnu eða efnt til tiltekinna hvatningaaðgerða til að efla nýsköpun innan fyrirtækjanna. Þó eru starfsmenn hvattir til að bæta við sig þekkingu og öðru hverju efnt til námskeiða sem eru í senn hvetjandi fyrir starfsmenn og leiða til þess að starfsmenn ná meiri hæfni í störfum sínum. Endurmenntun á sér oft stað þegar framkvæma á skipulagsbreytingar innan fyrirtækisins..

Sem dæmi um endurmenntun starfsmanna voru nefnd námskeið í vörubekkingu sem rekstrarstjórar eiga frumkvæði að eftir að þeir hafa kynnst nýjungum sem æskilegt er að innleiða í verslunina. Einnig voru nefnd námskeið í framsögn og ýmiss námskeið til að styrkja stjórnunarhæfni starfsmanna. Þessi endurmenntun leiðir til hæfari og ánægðari starfsmanna.

## 4. Rýnifundur fræðsluaðila

Boðað var til umræðu í rýnihóp um hugsanlega þörf fyrir þjálfunarmiðstöð fyrir starfsmenn verslana 7. apríl 2011.

Þátttakendur voru eftirtaldir:

**Óttar Ólafsson**, kennari og náms- og starfsráðgjafi í Borgarholtsskóla

**Ingibjörg Sverrisdóttir**, starfsmaður sérvörudeildar Haga hf. (Zara)

**Ólafur Jónsson**, sviðsstjóri hjá Iðunni fræðslusetri

**Margrét Ingólfssdóttir**, fyrrverandi kennari í útstillingum við Iðnskólann í Hafnarfirði

Þátttakendur voru valdir vegna reynslu sinnar og þekkingar í starfsþjálfun. Óttar Ólafsson hefur haft umsjón með verslunarbraut í Borgarholtsskóla um langt skeið og starfar einnig sem náms- og starfsráðgjafi í skólanum. Ingibjörg Sverrisdóttir hefur langa reynslu í þjálfun starfsfólks í sérvöruverslunum og þekkir vel þarfir verslunarinnar fyrir sérhæft starfsfólk. Ólafur Jónsson hefur viðamikla reynslu af skipulagningu á starfsnámi fyrir bæði iðngreinar og þjónustu og hafði umsjón með gerð námsskrár starfsnáms þjónustu í verslunar- og skrifstofugreinum fyrir framhaldsskóla. Margrét Ingólfssdóttir hafði um langt skeið umsjón með kennslu í útstillingum á vörum í verslunum í Iðnskólanum í Hafnarfirði og var í nánnum tengslum við verslanir.

### Niðurstöður:

Efnisatriði sem farið var yfir á rýnifundinum voru þau sömu og í viðtölum við stjórnendur hér að framan.

- **Merkjanlegur ávinningur af verklegri þjálfun**

Þátttakendur í rýnihópnum voru sammála um að verkleg þjálfun þyrfti að vera markviss að því leyti að hún leiddi til þess að starfsmenn öðluðust hæfni sem yki sjálfstraust þeirra og leiddi til þess að áhugi kviknaði á áframhaldandi menntun. Í starfsmenntun hjá öðrum starfsgreinum hefur komið í ljós að ávinningur af verklegri þjálfun þarf að vera greinilegur til að hún hvetji starfsmenn til að sækja sér frekari þekkingu eða tileinka sér nýja færni. Ávinningur af slíkri starfsmenntun getur til dæmis verið í formi launa, meiri starfsframa eða aukinna ábyrgðastarfa. Þannig þarf verklegt starfsnám að vera gulrót sem starfsmenn sækjast eftir að komast í. Hvort slík verkleg þjálfun fer fram á vinnustað eða utan hans ræðst af því hvað skilar bestum árangri.

- **Þjálfun leiðbeinenda**

Í öllum löggiltum iðngreinum er innbyggt meistarakerfi sem veitir rétt til að annast starfsþjálfun nema. Slíkt er ekki til fyrir verslunargreinar og í raun engar samræmdar leiðbeiningar um hvað slíkir aðilar þurfa að hafa til að bera. Rýnihópurinn var sammála um að nauðsynlegt væri að skilgreina hvaða kunnáttu og færni leiðbeinendur verslunarstarfsmanna þurfa að hafa til að bera. Það væri grunnur að skilvirkri starfsþjálfun verslunarstarfsfólks. Í sumum nágrannalöndum okkar eru leiðbeinendur starfandi á vegum hagsmunasamtaka eða menntastofnana og fara á milli verslana til að leiðbeina eða ákveðnar verslanir hafa réttindi til að annast þjálfun starfsmanna. Eitthvert slíkt kerfi væri æskilegt að koma á laggirnar hér á landi. Það væri í raun mun mikilvægara en að koma á fót sérstakri þjálfunarmiðstöð að mati rýnihópsins.

- **Stutt og hagnýtt starfsnám**

Starfsmannavelta í verslunum er mikil. Þegar atvinnuástand er gott er algengt að starfsmannavelta sé um 100% á ári, sem felur í sér að, að jafnaði hafi allir starfsmenn hætt og nýir ráðnir í staðinn. Þess vegna er það krafa verslunareigenda að þjálfun starfsmanna sé hnitmiðuð, skilvirk og taki ekki of langan tíma. Talið er mikilvægt að nýliðþjálfun sé sniðin að starfi í þeim tilteknu verslunum sem um ræðir og fari því fram innan verslunarinnar. Endurmenntun lykilstarfsmanna getur hins vegar verið umfangsmeiri og er oft einstaklingsmiðuð.

- **Nám utan vinnutíma**

Fram kom hjá rýnihópnum að starfsnám þyrfti að fara fram utan vinnutíma verslana að mestu leyti. Í verslunarfagnámi, sem komið var á fót 2004 í tilraunaskyni, fór námið að mestu fram í vinnutíma starfsmanna. Það kallaði á mikið óhagræði fyrir verslunina. Fá þurfti afleysingafólk í stað þeirra sem voru í náminu, með tilheyrandi kostnaði fyrir verslunina. Eins var gert ráð fyrir því að starfsmenn í náminu verðu hluta af starfstíma sínum í vinnutengt nám á vinnustað. Þetta þótti ekki gott fyrir komulag, bæði vegna þess að bæði nemandinn og leiðbeinandinn höfðu lítinn tíma aflögu til að setjast niður yfir námsefninu og eins vegna þess að leiðbeinendurnir höfðu litla eða enga reynslu af kennslu, þjálfun eða leiðsögn. Því var það mat rýnihópsins að almennt starfsnám sem ekki tengdist viðkomandi verslun færi fram utan vinnutíma. Ætla má hins vegar að starfsnám sem færi fram í hugsanlegri þjálfunarmiðstöð þyrfti að vera á vinnutíma.

- **Kostnaður**

Verslanir eru fjölmennir vinnustaðir með mikla starfsmannaveltu eins og komið hefur fram. Leitast er við að halda öllum kostnaði í lágmarki. Því gæti yfirgripsmikil starfsmenntun orðið stór þáttur í rekstrarkostnaði verslana, ef hann félli á verslunina. Í hefðbundnu starfsnámi eins og í löggildum iðngreinum er það venjulega ekki vinnuveitandi sem greiðir fyrir nám nema. Hins vegar geta vinnustaðir sem taka nema í starfsnám á framhaldsskólastigi núna sótt um styrk til menntamálaráðuneytisins til að koma á móts við þann kostnað sem fylgir því að veita nemendum starfsmenntun. Af þessum sökum er ólíklegt að verslanir hefðu áhuga á að fjármagna sérstaka þjálfunarmiðstöð fyrir verslunarfólk.

## **4.1 Samanteknar niðurstöður af rýnifundi fræðsluaðila**

Niðurstöður rýnihópsins voru þær að líklega væri ekki grundvöllur til að setja á stofn þjálfunarmiðstöð fyrir starfsmenn verslana. Ástæðurnar, eins og kemur fram hér að framan, voru eftirtaldar:

- Vilji stjórnenda verslana er að fræðsla fari fram innan fyrirtækjanna til að hún tengist sem mest sérkennum hvernar verslunar. Þó einstaka þætti væri hægt að kenna sameiginlega, óháð hvaða verslun starfsmaður vinnur í, yrði það ekki svo umfangsmikið að tæki því að setja á stofn sérstakt þjálfunarsetur.
- Mikilvægt er að þjálfna leiðbeinendur sem yrðu sérfræðingar í verklegri þjálfun starfsmanna verslana.

- Vegna mikillar starfsmannaveltu er ekki verjandi að allir nýliðar fari í umfangsmikið starfsnám. Meiri vilji er til að sérsníða nám fyrir þá starfsmenn sem hafa verið hjá viðkomandi fyrirtæki um skeið og eru líklegir til að starfa hjá því til lengri tíma.
- Mjög óhentugt er fyrir verslanir að starfsmenn sinni námi í vinnutíma. Það setur allt vaktafyrirkomulag úr skorðum og kalla þarf út aukastarfsmenn með tilheyrandi kostnaði. Þess vegna er betra að fræðslan fari fram innan fyrirtækisins og hægt að haga henni þannig að hún fari fram þegar lítið álag er í versluninni.
- Rýnihópurinn var sammála um að íslenskar verslanir teldu sig ekki hafa hag af því að kosta slíka þjálfunarmiðstöð.

## 5. Rýnifundur verslunarstjóranema

Efnt var til rýnifundar með 6 verslunarstjóranemum 14. október 2011, sem allir stunda diplómanám í verslunarstjórnvið Háskólann á Bifröst. Þrjú þátttakendarnir starfa í Hagkaupum, tveir í Rúmfatalagernum og einn í Byko. Þannig var skipting á milli tegunda verslana mjög viðeigandi fyrir verkefnið. Stuðst var við sama spurningablað og notað var í fyrri viðtölum, en þó þannig að aðeins var stuðst við fimm fyrstu spurningarnar. Ekki þykir ástæða til að nafngreina þátttakendur hér.

### Niðurstöður:

#### 1. Hvernig er staðið að verklegri þjálfun nýrra starfsmanna í verslunum?

Fram kom að mjög lítil áhersla væri lögð á þjálfun nýrra starfsmanna í verslunum. Það gæti þó verið breytilegt eftir álagi á hverjum tíma auk þess sem mikill munur gæti verið á milli einstakra verslana hvað þetta varðar. „Það fer allt eftir verslunarstjóra í hverri verslun hvernig staðið er að þjálfun nýliða“ sagði einn þátttakandinn. „Venjulega er nýjum starfsmönnum bara kastað beint í djúpu laugina, fá svona 10 – 15 mínútna leiðsögn og þurfa svo að bjarga sér“ sagði annar þátttakandi. Þá kom fram að verslunarkerðjur hafa venjulega starfsmannahandbók sem ætluð væri nýjum starfsmönnum en henni væri ekki markvisst beitt. Enn fremur kom fram að í einni keðjunni væri nýjum starfsmönnum safnað saman öðru hverju og þeim boðin fræðsla um gildi fyrirtækisins og ýmsa praktíska þætti sem varðaði starfið í versluninni. Þetta væri þó ekki gert með reglulegum hætti.

#### 2. Hvaða fræðsluþættir eru sérstakir fyrir fyrirtækið og hvað væri hægt að kenna á opnum námskeiðum þar sem þátttakendur annarra fyrirtækja væru samankomnir?

Þátttakendur töldu að einkum tvo þætti væri æskilegt að kenna starfsmönnum sameiginlega, óháð því í hvaða verslun þeir starfa. Þessir þættir eru þjónusta og vörubekking. „Verslun er bara það sem starfsmennirnir bjóða“ sagði einn þátttakandi og vísaði til þess að framkoma og þjónustulipurð skiptir öllu máli í verslun og hefði afar mikla þýðingu fyrir viðhorfi viðskiptavina. „Meðferð á vörum er oft mjög ábótavant meðal starfsfólks vegna þess að fólk hefur ekki fengið leiðsögn“ sagði annar þátttakandi. Allir voru sammála um mikilvægi þess að starfsmenn þekktu eiginleika vörunnar sem þeir væru að selja og ekki skipti máli hvort um væri að ræða ávexti og grænmeti, raftæki eða vefnaðarvöru. Slík almenn fræðsla þarf ekki endilega að fara fram innan hvernar verslunar heldur gæti átt sér stað utan hennar.

Einnig var nefnt að æskilegt væri að hópeflisþjálfun væri fyrir alla sem starfa í verslun til að starfsmannaframkoma og viðmót væri samræmt innan verslunarinnar.

#### 3. Er fullnægjandi kunnátta og færni þeirra sem leiðbeina og kenna nýjum starfsmönnum á verklega þætti innan fyrirtækjanna?

Leiðbeinendur eru í flestum tilvikum verslunarstjórar og er það hluti af þeirra starfshlutverki að annast þjálfun starfsmanna. Í stærri verslunum er það þó á höndum annarra starfsmanna að leiðbeina þeim sem koma nýir í fyrirtækið. Þetta á til dæmis við um þjálfun nýrra starfsmanna á kassa í stórmörkuðum. Leiðbeinendur fá hvergi leiðsögn í hvernig ætti að standa að fræðslu og þjálfun. „Það fer allt eftir hverjum og einum einstaklingi hvernig þjálfunin skilar sér“ sagði einn þátttakandi.

Þá kom fram að millistjórnendum í verslunum væri boðið á stjórnendanámskeið öðru hverju. Þó er ekki staðið skipulega að slíkum námskeiðum þannig að mismunandi er hversu oft þau eru haldin og hver gerir það.

#### **4. Er æskilegt að einhverjir þættir í verklegri þjálfun færu fram annarsstaðar en í versluninni?**

„Það ætti að gera það að skyldu að starfsmenn verslana okkar fái þjálfun í þjónustugrunni. Það gæti alveg farið fram utan verslunar“, sagði einn þátttakenda að bragði þegar spurningin var borin upp. Aftur voru ræddir grunnþættir í þjónustu sem verslunarfólk þarf að hafa til að bera, hvar sem það vinnur. Bent var á að algengt væri að þegar nýir starfsmenn fengju yfir sig skammarflaum frá óánægðum viðskiptavinum setti það þá oft í mikið ójafnvægi. Annar þátttakandi bætti við: „Það þarf að undirbúa og kenna starfsmönnum að bregðast við úrillum og dónalegum viðskiptavinum því þetta er eitthvað sem allir lenda í“. Almenn ábyrgð fyrir starfi sínu og verðmætum var annar þáttur sem þátttakendur töldu að ætti að felast í almennri þjálfun starfsmanna hvar sem þeir starfa. „Það þarf að kenna öllu fólki sem starfar í verslunum að bera virðingu fyrir vörum sem það er að selja og meðhöndla“ var skoðun eins þátttakenda. Nefnt var sem dæmi að fyrir kæmi að starfsmenn tækju ekki upp vörur sem hefðu dottið í gólfið eða hirtu nægilega vel um ferska matvöru eins og grænmeti og ávexti. Enn einn þáttur, þessu tengdur, sem gæti átt heima í almennri þjálfun starfsmanna og þyrfti ekki að vera kenndur inni í hverri verslun eru starfsvenjur til að sporna við rýrnun og viðbrögð við þjófnaði, hnupli og ránum.

#### **5. Hvaða aðili ætti að hafa umsjón með slíkri almennri þjálfun fyrir verslunarfólk?**

Almennt töldu þátttakendur að eðlilegast væri að slík þjálfun færi fram innan skóakerfisins, líklega helst innan framhaldsskólakerfisins, líkt og boðið er uppá við kennslu í sumum iðngreinum. „Það gæti hins vegar verið VR eða álíka aðili sem hefði yfirumsjón með svona þjálfun til að tryggja að hún fari fram á hlutlausan og góðan hátt“, sagði einn þátttakenda. „Það ætti að vera gulrót fyrir verslanir að bjóða uppá svona þjálfun og gæti leitt til betri samkeppnisstöðu“, var skoðun annars þátttakenda.

### **5.1 Samanteknar niðurstöður rýnihóps verslunarstjóra**

- Öll verkleg þjálfun fer fram innan verslana
- Þjálfun nýrra starfsmanna er í algeru lágmarki
- Þó reglur um þjálfun og starfsmannahandbækur séu til innan verslana eru þær ekki virkar. Þó getur þjálfun verið mismikil innan verslanakeðja og fer það eftir stjórnanda hverrar verslunar.
- Leiðbeinendur innan verslana hafa enga þjálfun í að þjálfa starfsmenn sína. Það fer því eftir hverjum einstaklingi hversu hæfir leiðbeinendurnir eru.
- Greinilega eru vissir þættir sem væri æskilegt að yrðu kenndir á faglegan hátt utan verslana.
- Framkvæmd á slíkri fræðslu ætti helst að fara fram innan skólakerfisins en hagsmunaaðilar á borð við VR ættu að hafa yfirumsjón með þjálfuninni.

## 6. Samanburður við erlenda fyrirmynd

Í sumum Evrópulöndum er mun meiri hefð fyrir starfsmenntun verslunarfólks en hér á landi. Nefna má sem dæmi Danmörku og Þýskaland í þessu sambandi. Í Englandi hefur á undanförunum árum verið innleiddar nýjungar í starfsþjálfun verslunarfólks sem þykja hafa tekist vel. Því var ákveðið að sækja fyrirmynd að því hvernig væri staðið að starfsmenntun í Englandi og gera samanburð við þær venjur sem tíðkast hér á landi í slíkri starfsmenntun. Markmið þessa hluta verkefnisins var að sækja þekkingu á starfsþjálfun verslana í Englandi sem hugsanlega væri hægt að nota hér á landi.

### 6.1 Starfsþjálfun í Englandi

Í byrjun sumars 2011 veitti Starfsmenntasjóður verslunar- og skrifstofufólks, Fagráði verslunar- og þjónustugreina styrk til kynnisferðar til Englands. Markmið ferðarinnar var að kynnast fyrirkomulagi starfsnáms verslunargreina; skipulagi, uppbyggingu og framkvæmd með sérstaka áherslu á starfs- og vinnustaðþjálfun. Haft var samband við skrifstofu National Skills Academy for Retail í London og óskað aðstoðar við skipulagningu heimsóknarinnar. Var fúslega orðið við þeirri beiðni og tveggja daga heimsókn skipulögð mánaðarmótin maí – júní. Í ferðinni voru þrjár Skills Shop heimsóttar; West End Skills Shop í London, Bluewater í samnefndri verslanamiðstöð í Kent og The Source við Meadowhall í Sheffield.

Ferðin var mjög lærdómsrík og er það ekki síst að þakka Janet Reed, verkefnastjóra hjá National Skills Academy, Jacque McDonnell, aðstoðarframkvæmdastjóra viðskiptaþjónustu North West Kent College og Dianne Wainwright, verkefnastjóra hjá The Source at Meadowhall.

#### 6.1. 1 National Skills Academy for Retail

National Skills Academy for Retail var stofnað 2009 m.a. til að samræma námslýsingar, bæta aðgengi fræðsluaðila að viðurkenndu efni og auka gæði kennslunnar. Hlutverk National Skills Academy er að greina þarfir atvinnulífsins fyrir menntun og þjálfun í verslunargreinum, útfæra námsleiðir og þjálfunarúræði, fá þau samþykkt af hagsmunaaðilum og staðfest af fræðsluyfirvöldum þannig að þau sé metin til jafns við annað nám og tryggja gæði framkvæmdarinnar. Allir námsáfangar sem eru í boði byggja á færnikröfum tilgreindra starfa og hafa verið skilgreindir á hæfniprep í enska viðmiðarammanum sem er sambærilegur við viðmiðaramma Evrópusambandsins, en Íslendingar hafa hafið undirbúning að því að innleiða viðmiðaramman hér á landi á næstu árum.

Einungis fræðsluaðilar sem hlotið hafa gæðavottun National Skills Academy for Retail fá afnot af því efni sem þar verður til. Í flestum tilfellum eru það svokallaðar Skills Shop sem sjá um alla kennslu, þjálfun og samskipti við fyrirtæki og nemendur, en eins eru dæmi um samstarf við framhaldsskóla. Alls eru 50 Skills Shops starfandi í Bretlandi í dag og gert ráð fyrir að fjölga þeim enn frekar.

Í viðtölum kom fram að Bretar eru að fást við mörg sömu vandamál hvað varðar viðhorf almennings og atvinnurekenda til verslunarstarfsins og krafna sem gerðar eru til þess og heyrst hafa hér á landi. Má í því sambandi nefna að almennt hefur lítil hefð verið fyrir formlegri menntun starfsfólks í verslun heldur hefur þjálfunin verið á höndum hvernar verslunar fyrir sig. Þó eru dæmi um að stærri verslanir og verslunardeður hafi sett upp eigin fræðsludeildir. Lítið er svo á að verslunarstörf krefjist langs vinnutíma, séu líkamlega krefjandi, laun séu almennt lág og lítil von um frama í starfi. Þannig kom fram í heimsókninni til Bluewater Skills Shop að algengt væri að foreldrar sem kæmu með unglingum



væru að gera lítið úr störfum í verslun og vinna þar væri fyrst og fremst tímabundin þar til unglingurinn hefði öðlast reynslu og þroska til að fara aftur í alvöru nám sem gæfi möguleika á betra starfi.

Áskorunin sem staðið var frammi fyrir við stofnun National Skills Academy for Retail var m.a. eftirfarandi:

- Smásöluverslun er stærsti atvinnugrein Bretlands með nærri 300.000 fyrirtæki þar sem starfa um 3 milljónir manns, um 10% vinnuafslins.
- Smásöluverslunin hafði lengi vakið athygli fyrir almennt litla menntun og þjálfun starfsmanna. Vandamálið var slíkt að bregðast varð við; fjórðung starfsmanna skorti starfsmenntun, 40% afgreiðslufólks var ekki með fullnægjandi einkunnir til að komast í framhaldsskóla, 15% starfsmanna höfðu ekki fengið neina menntun eða þjálfun.
- Ófullnægjandi stjórnunarfærni er algeng.
- Fá námskeið eða námsleiðir voru í boði sem hlotið höfðu almenna viðurkenningu skóla og hagsmunaaðila. Margt af því sem boðið var upp á var ruglingslegt í hugum atvinnurekenda og stjórnenda og fyrir vikið fældi þá frá að eyða tíma og peningum í þjálfun. Afleiðingin var að fyrirtækin fóru á mis við ýmis tækifæri og takmörkuð hefð fyrir formlegri þjálfunar var lítil, sérstaklega hjá minni fyrirtækjum og einyrkjum.
- Mikil starfsmannavelta gerði það erfitt að auka færni starfsmanna eða byggja upp starfsþróunarferla.
- Ein ástæða þess að erfitt er að fá hæft og velmenntað starfsfólk er slæmt viðhorf almennings til verslunarstarfsins. Það er oft lítið á verslunarstarfið sem annars flokks með litlum sem engum framavonum, löngum vinnutíma og lélegum launum. En raunin er að verslunin býður háskólamenntuðu fólki upp á mörg tækifæri á sama tíma og nærri þrjú af hverjum fjórum foreldrum óska börnum sínum þess ekki að starfa í verslun.

Hagsmunaaðilar voru sammála um að þessi vandamál væru of stór og alvarleg til að láta afskiptalaus og að ráðast þyrfti að rót vandans – lítilli hefð fyrir menntun verslunarfólks og litlu framboði af stuttum námskeiðum og námsleiðum sem þó væru viðurkennd af atvinnulífni og skólum.

Meðal verkefna National Skills Academy for Retail er að:

- skilgreina þá þekkingu og færni sem starfsfólk verslunarfyrirtækja þarf að búa yfir til að sinna tilteknum störfum.
- útbúa áfanglýsingar í samræmi við kröfur breskra fræðslufirvalda og tryggja samræmi og gæði þegar kemur að kennslu og þjálfun.
- auka gæði námsins sem er í boði með skilgreindum gæðakröfum til fræðsluaðila og gæðaeftirliti
- tryggja að nýtt nám væri í samræmi við þarfir og óskir atvinnulífsins og það fengi viðurkenningu annarra fræðsluaðila þ.m.t. formlega skólakerfisins.
- fjölga markvisst þeim sem fá viðurkennda þjálfun og menntun. Einkum meðal deildar-, millistjórnenda og verslunarstjóra.
- fjölga litlum fyrirtækjum sem nýta sér þjálfun og fræðslu sem er í boði.
- fjölga í hópi ungs fólks sem velur verslunina sem framtíðar vinnustað.
- fjölga atvinnutækifærum meðal ungs fólks sem býr við samfélagslega erfiðar aðstæður.

- draga úr starfsmannaveltu
- tryggja að verslunareigendur, óháð stærð eða staðsetningu, hafi aðgang að vönduðu, nútímalegu náms- og kennsluefni og aðstoð við innleiðingu bættra vinnubragða og aukinnar þekkingar starfsmanna.
- aðstoða verslunarfyrirtæki við þjálfun og ráðningu starfsmanna, starfsþjálfun, færniuppbyggingu og starfsþróun.
- þróa leiðir í þjálfun og færniuppbyggingu sem allir hagsmunaaðilar á landsvísu geta sameinast um.
- vera leiðandi í að byggja upp faglega viðurkenndan starfsferil og færniþróun fyrir alla sem starfa í smásöluverslun.

Með tilkomu National Skills Academy for Retail í Bretlandi varð til aðili sem heldur utan um skipulag, uppbyggingu, vottun og gæði fræðslu í verslunargreinum. Boðið er upp á fjölbreytt námskeið, allt frá nokkrum klukkustundum til nokkurra ára, almenn námskeið í grunngreinum, sjálfstyrkingu og samskiptum og upp í sérhæft nám fyrir stjórnendur. Allt nám á vegum Skills Shops og sem viðurkennt hefur verið að National Skills Academy for Retail hefur verið þróað í samstarfi við atvinnulífið og mætir því þörfum þess og kröfum. Jafnframt hefur það verið viðurkennt af fræðslufirvöldum og því sambærilegt við annað nám og viðurkennt sem slíkt. Hér má því segja að gildi að það skiptir ekki máli hvar þú lærðir heldur hvað þú kannt.

Ef ætti að líkja starfsemi National Skills Academy for Retail og Skills Shops við eitthvað sem við eigum á Íslandi væri helst að horfa til Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins (FA) og símenntunarmiðstöðvanna í landinu. Hlutverk FA er m.a. að þróa námsleiðir fyrir atvinnulífið og þá einkum þá sem ekki hafa lokið formlegri menntun. FA er í nánum tengslum við atvinnulífið í landinu en eigendur FA eru Alþýðusamband Íslands (ASÍ), Samtök atvinnulífsins (SA), Bandalag starfsmanna ríkis og bæja (BSRB), Samband íslenskra sveitarfélaga og fjármálaráðuneytið. Símenntunarmiðstöðvarnar eru aftur á móti flestar í eigu fyrirtæja og stofnanna hver á sínu landssvæði. Námskrár FA eru viðurkenndar af menntamálaráðuneytinu sem nám á framhaldsskólastigi og eru metnar til framhaldsskólæininga.

## 6.2 Kynnisferð til Englands

Eftirfarandi er lýsing á heimsókn sem farin var til Englands í þeim tilgangi að kynna nýjungum á sviði starfsþjálfunar verslunarfólks og hver árangurinn af því væri.

Heimsóttar voru þrjár Skill Shops; West End Skill Shop í miðborg London, Bluewater í Kent og The Source í Sheffield. Skills Shops eru starfræktar víðsvegar um Bretland og 50 þeirra hafa gert samstarfssamninga við National Skills Academy for Retail. Skills Shops Retail starfa allar innan sama ramma og bjóða svipaða þjónustu sem helst mætti líkja við símenntunarmiðstöðvarnar á Íslandi. Markhópurinn er annars vegar atvinnulausir og ungt fólk sem hefur hætt námi og hins vegar verslanir. Þar er boðið upp á grunnnám, almennt nám í verslunargreinum og sérgreinum verslunar ásamt náms- og starfsráðgjöf. Samstarf er m.a. við Job Center Plus, sem helst mætti líkja við Vinnumálastofnum, um að styrkja og efla atvinnulausa að komast í vinnu.

Fyrirtækin geta fengið ýmiskonar ráðgjöf og stuðning við færniuppbyggingu starfsmanna og aðstoð við ráðningar. Þá bjóða Skills Shop fyrirtæjum að skipuleggja, stýra og halda utan um námskeið og starfsnám, langt og stutt. Megnið af öllu námsframboði er viðurkennt af yfirvöldum sem nám á

framhaldskólastigi og þá hefur náðst víðtæka samstaða meðal fyrirtæja um að viðurkenna menntun sem fram fer hjá Skills Shop.

## West End Skills Shop

West End Skills Shop (WESS) er staðsett í hliðargötu út frá Oxford Street. Þjónustan sem WESS veitir skiptist annars vegar í þjónustu við einstaklinga og hins vegar í þjónustu við verslanirnar sjálfar. Þangað getur fólk komið inn af götunni til leita sér upplýsinga um verslunarstörf, námskeið í boði eða til að kynna sér aðra þjónustu sem WESS bjóða.

Húsnæðið lætur ekki mikið yfir sér og þegar inn er komið fær maður á tilfinninguna að vera kominn í sölubás á sýningu. Veggir hvítir með nokkrum veggspjöldum og standar með bæklingum um þjónustuna sem í boði er. Við veggina eru borð með tölvum þar sem hægt er að skoða námskeið, leita að störfum og skráð sig. Þá eru í húsnæðinu nokkrar kennslustofur og lítið fundarherbergi.

Þar sem mikið er um tísku-, fata- og snyrtivöruverslanir í nágrenni WESS hefur áherslan í námskeiðahaldinu og þjónustunni verið meiri á þarfir þeirra en annars konar verslunar. Meðal annars eru námskeið í framstillingu og gluggaútstillingum og er sérstakt herbergi til þess.

Stærstur hluti þeirra einstaklinga sem koma í West End Skill Shop eru ungt fólk sem er ekki í námi eða er atvinnulaust. Hér getur það skoðað störf sem eru í boði hjá samstarfsfyrirtækjum WESS í nágrenninu, tekið áhugasviðskönnun, rætt við náms- og starfráðgjafa og fengið aðstoð við að búa til ferilskrá og starfsumsókn. Hafi þessir einstaklingar litla eða enga reynslu af vinnumarkaði eða verslunarstörfum getur það fengið námskeið sem kynnir fyrir þeim vinnumarkaðinn, verslunina sem vinnustað og helstu störf. Þau fá þjálfun í starfsviðtali og geta fengið aðstoð við að finna starf við hæfi. Mörg námskeiðanna sem boðið er upp á tengjast fjölbreyttu lista og menningarlífi í nágrenninu og tengdri starfsemi. Þannig er í boði ýmis námskeið og starfsnám (apprenticeship) tengt skapandi listum og leikhúsum, snyrtinám og framstillingum.

Upplýsingar um einstaklinga sem ljúka námi á vegum WESS, en sem ekki hafa fengið vinnu eru geymdar. Fyrirtæki sem vantar starfsfólk geta leitað til WESS um hvort þar sé til fólk á skrá sem henti í viðkomandi störf. Ef hæft fólk er á skrá handvelur WESS nokkra einstaklinga sem hvattir eru til að sækja um viðkomandi starf. Þeir fá síðan upplýsingar um fyrirtækið og starfið sem verið er að ráða í. Fyrirtækið getur síðan fengið aðstöðu hjá WESS til að hafa ráðningaviðtöl.

Fyrirtæki geta snúið sér til WESS vanti þau leiðbeinanda í til að sjá um innanhússfræðslu, hafa milligöngu um að fá nema á námssamning eða eitthvert þeirra námskeiða sem WESS býður upp á. Fyrirtæki geta einnig leitað til WESS eftir tilbúnum námskeiðum og starfsþjálfun. Auk tilbúinna námskeiða sem standa fyrirtækjum til boða, býður WESS upp á að útbúa sérsniðin námskeið í samræmi við þarfir og óskir fyrirtækjanna. Til að tryggja að námið skili sér í breyttum vinnubrögðum og/eða viðmóti fylgja leiðbeinendur WESS þjálfuninni eftir með reglulegum heimsóknum í verslanirnar. Með því ávinnst að létt er af versluninni þeirri vinnu sem annars væri ef starfsmaður hennar þyrfti að annast þjálfunina. Þá er tryggt að samfella er í þjálfuninni og að hún er í samræmi við kröfur og staðla námsins og hagsmunaaðilanna.

Meðal námskeiða sem eru í boði hjá WESS er nám í framstillingum og gluggaútstillingum fyrir sérvöru og fataverslanir og er ein kennslustofa útbúin með hillum og gínum til að prófa mismunandi leiðir. Er þetta eina verklega námið sem WESS er með í eigin húsnæði.

## Bluewater

Að lokinni heimsókn til WESS lá leiðin til Bluewater í Kent. Bluewater er verslunarklasi sem hóf starfsemi 1999 með yfir 300 verslanir. Allt frá því að hugmyndin að klasanum var enn á teikniborðinu var ákveðið að nýta þau áhrif sem byggingin hefði á samfélagið í nágrenni þess til að styrkja það og sækja þangað sem stærstan hluta af vinnuaflinu. Landeigendur, skipulagsyfirvöld, byggingaraðilar, Job Centre Plus og North West Kent College tóku því höndum saman og stofnuðu The Learning Shop Bluewater (LSB) sem er í farabroddi hvað varðar sí-, endurmenntun og fullorðinsfræðslu á starfssvæðinu. Líkt og West End Skill Shop býður LSB ýmis námskeið og námsbrautir, allt frá nokkrum klukkustundum og upp í allt að tveggja ára starfsnám á samningi (apprenticeships).

LSB er með starfsaðstöðu inn af bókaversluninni Waterstones og daginn sem heimsóknin fór fram var stöðugur straumur fólks, unglunga og fullorðinna, að afla sér upplýsinga. Mjög gott samband hefur þróast milli LSB og verslana í Bluewater.

Á þeim tólf árum sem LSB hefur verið starfrækt hefur viðhorf atvinnurekenda til menntunar starfsfólks breyst smám saman. Í fyrstu sáu þeir ekki ástæðu til að nýta sér þjónustu LSB, en í dag leita margar af verslunum í Bluewater til LSB eftir þjónustu þeirra, hvort sem er vegna ráðninga nýrra starfsmanna eða þjálfunar þeirra sem fyrir eru. Starfsmenn Bluewater benda þá gjarnan fyrirtækjunum á nemendur sem gætu hentað þeim. Nemendur sem komast í atvinnuviðtal eru undirbúnir fyrir það; þeim er kynnt fyrirtækið, hvað það gerir, gildi þess og stefna og hverju þau megi búast við í viðtalinu. Þannig er reynt að undirbúa þau sem best má og auka líkurnar á að þau fái vinnu.

Fram kom að flestir þeirra einstaklinga sem leita til LSB eru hættir námi og/eða eru atvinnulausir. Margt af þessu fólki vantar nauðsynlegan grunn til að standa sig á vinnumarkaði og því er áhersla lögð á þjálfun í grunnfærni s.s. læsi, talnameðferð, samskipti og sjálfsstyrkingu. Auk þess eru sérhæfð námskeið á hinum ýmsu sviðum verslunar svo sem í sölu og þjónustu, samskiptum við viðskiptavini og samstarfsfólk, vörumeðferð, innkaupum til framstillingar, sölu og eftirfylgni.

Vandamálin sem kljást þarf við í Bluewater eru mörg þau sömu og hér heima. Eitt þeirra er viðhorfið til verslunarstarfa. Erfiðast hefur gengið að sannfæra foreldra um að framtíð og frami séu í verslunarstarfinu. Flestir foreldrar tala um að þetta sé fyrst og fremst tímabundið starf. Bara til að koma barninu aftur af stað í nám, öðlast reynslu af vinnumarkaði til að fara annað. Margt af unga fólkinu hefur aftur á móti aðrar hugmyndir. Það hefur séð vini og félagar fá vinnu og þar með peninga til kaupa fyrir. Þau hafa líka séð vini og félagar ná frama og vera falin ábyrgð á verkefnum á skömmum tíma. Þó vinnudagurinn sé stundum langur þá er vinnan lífleg og mikil samskipti við viðskiptavini og samstarfsfólk.

## The Source

Þriðja heimsóknin var farin daginn eftir. Það var til The Source í Sheffield. The Source er flaggskipið meðal Skills Shops sem eru í samstarfi við National Skills Academy for Retail. Líkt og aðrar Skills Shops er áherslan í starfsemi þeirra á að ná til einstaklinga sem



The Source, Meadowhall. Ljós. Dave Pickersgill

af einhverjum ástæðum hafa hætt námi eða eru atvinnulausir. The Source er til húsa í glæsilegri 3000m<sup>2</sup> byggingu rétt við Meadowhall verslunarmiðstöðina í Sheffield.

Sheffield og nágrenni hafði farið illa þegar stáliðnaðurinn í Bretlandi hrundi og atvinnuleysi hefur verið viðvarandi síðan. Bygging Meadowhall var liður í atvinnuuppbyggingu á svæðinu og sköpun nýrra starfa á sviði þjónustu í staðin fyrir þau störf sem tapast höfðu. Þegar bygging Meadowhall hófst sáu rekstraraðilar og sveitarfélög að skortur var á fólki sem hefði þekkingu og reynslu af verslunar- og þjónustustörfum. Því varð úr að þessir aðilar tóku höndum saman og reistu The Source samhliða Meadowhall. Gerður var tuttugu ára samningur um húsnæðið og í dag er þar rekin fjölbreytt starfsemi á sviði fullorðinsfræðslu og starfsþjálfunar. Þar er meðal annars líkamsræktarstöð, kaffihús og fundar- og ráðstefnusalir auk kennslustofa, náms- og starfsráðgjafa og nemendaaðstöðu. Námsframboðið er að stærstum hluta sniðið að þörfum Meadowhall, þ.e.a.s. ýmis námskeið af mismunandi lengd, öll verslun og þjónustu. En einnig er sérstök deild þar sem einhverfir einstaklingar fá sérhæfða starfsþjálfun og stuðning við að komast út á vinnumarkaðinn.

Líkt og í hinum Skills Shops sem heimsóttar voru geta fyrirtæki fengið námskeið sniðin að eigin þörfum, bæði fyrir stjórnendur og starfsmenn ásamt ráðgjöf og aðstöðu við ráðningar.

Mikil áhersla er á stuðning við atvinnulausa og eru þeir meðal annars hvattir til að nýta sér líkamsræktina því líkamleg og andleg heilsa haldist í hendur. Er hún mikið niðurgreidd og jafnvel ókeypis í sumum tilvikum. Með því er stigið skref í að brjóta upp annars tilbreytingalausan dag viðkomandi einstaklinga og um leið að fá þá til að koma í The Source til að sjá og kynna því sem þar er í boði með það að markmiði að þeir leiti í þá þjónustu sem þar er í boði að eigin frumkvæði. En það er líklegra til að skila árangri en að skikka fólk til að sækja námskeið eða ráðgjöf sem það hefur ekki áhuga á.

The Source er með sérstaka kennslustofu þar sem þjálfuð eru vinnubrögð í tísku- og fataverslunum. Þar er uppsett lítil fataverslun með hillum, fataslám, útstillingargluggum og afgreiðsluborði. Þar er væntanlegum og núverandi starfsmönnum kennt að hengja upp, brjóta saman og stilla fram fatnaði og fylgihlutum. Þetta er eina slíka kennslustofan með þessu sniði en hugmyndir eru uppi um að fjölga þeim á næstunni.

## Niðurstöður af kynnisferð til Englands

Enginn vafi er á að íslensk fyrirtæki geta lært margt af þeim leiðum sem Englendingar hafa farið í starfsþjálfun verslunarfólks. Næðist um það samstaða hér á landi meðal hagsmunaaðila og leyfi fengist frá National Skills Academy væri margt í breska kerfinu sem hægt væri að yfirfæra og aðlaga að íslenskum aðstæðum. Mjög ítarlegar upplýsingar um færnikröfur starfa sem National Skills Academy for Retail hefur þróað er að finna á heimasíðu þeirra; [www.nsaforretail.com](http://www.nsaforretail.com)

Þegar verkefni National Skills Academy for Retail og Skills Shops eru skoðuð má að nokkru leyti líkja hlutverki þeirra við hlutverk Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins, símenntunarmiðstöðvanna og Starfsgreinaráðs skrifstofu- og verslunargreina. Því má segja kerfið sé þegar til staðar á Íslandi og því ætti aðlögun að íslenskum aðstæðum ekki að vera erfið.

## 7. Niðurstöður og tillögur

Á undanförunum árum hefur aukist skilningur á mikilvægi starfsþjálfunar verslunarfólks hér á landi. Menntayfirvöld, hagsmunaaðilar og fræðslustofnanir hafa staðið fyrir úttektum og þarfagreiningum á þessu sviði auk þess sem gerðar hafa verið námsskrár og leiðbeiningar um starfsnám verslunarfólks. Ýmsar tilraunir um starfsþjálfun verslunarfólks hafa einnig verið gerðar á undanförunum árum, annars vegar af hálfu skóla og fræðslufyrivalda og hins vegar af hálfu einstakra stórra verslunarfyrirtækja.

Starfsþjálfun fyrir verslunarfólk er enn veikburða og ekki í föstum skorðum, hvorki í formlega né í óformlega skólakerfinu og sama virðist eiga við um innra starfsnám fyrirtækja í greininni. Kemur þar margt til; meðal annars mikil starfsmannavelta almenns verslunarfólks, starfsmenn líta almennt ekki á verslunarstörf sem framtíðarstarf, lítil hefð er fyrir starfsnámi verslunarfólks og annarra þjónustugreina hér á landi og skortur er á faglega viðurkenndum leiðbeinendum á þessu sviði. Flestar tilraunir til að koma á starfsnámi fyrir verslunarfólks hafa ekki hlotið miklar vinsældir. Þó námið byggir allt á vönduðum og faglegum undirbúningi fagaðila í samstarfi við fulltrúa verslunarfyrirtækja og starfsmanna hefur það ekki tekist sem skyldi.

Niðurstaða þeirrar úttektar sem hér liggur fyrir er að ekki er grundvöllur til að stofna sérstaka þjálfunarmiðstöð fyrir verslunarfólk. Ástæðuna má að nokkru rekja til þess að þær tilraunir sem gerðar hafa verið á undanförunum árum til að efla starfsmenntun verslunarfólks hafa ekki náð fótfestu og því þykir ekki ástæða til að bæta við nýjum þætti í slíka fræðslu á þessu stigi. Viðhorf stjórnenda verslana er að verkleg kennsla verslunarfólks ætti að fara fram innan veggja fyrirtækjanna að mestu leyti og verslanir myndu ekki taka þátt í fjármögnun eða rekstri sérstakrar þjálfunarmiðstöðvar.

Það er hins vegar samdóma niðurstaða aðila sem tekin voru einstaklingsviðtöl við og hinna sem tóku þátt í rýnifundum að þó verkleg þjálfun verslunarfólks fari fram innan fyrirtækjanna væri æskilegt að ýmsir þættir færu fram annars staðar. Má þar nefna fræðslu í vörubekkingu, hvort sem er á ferskvörum eins og ávöxtum, grænmeti, kjöti og fisk eða vegna sölu á fötum og skóm. Einnig kom fram að fræðsla sem tengist almennri þjónustustjórnun gæti farið fram utan verslunar. Þrátt fyrir þessar niðurstöður er til töluvert af slíku fræðsluefni sem fræðslusjóðir hafa styrkt gerð á en er ekki notað.

Önnur mjög skýr niðurstaða af verkefninu sem hér liggur fyrir er að þörf er fyrir viðurkennda leiðbeinendum og vinnustaðþjálfara. Sú þjálfun sem nú fer fram innan fyrirtækjanna er að öllu jöfnu hlutverk verslunarstjóra eða annars í umboði hans. Þó verslunarstjórar og aðrir sem annast þjálfun starfsmanna hafi mikla reynslu af verslunarstörfum er misjafnt hver hæfni þeirra er til kennslu og að leiðbeina öðrum.

Það er mat höfunda að brýnasta viðfangsefnið núna til að styrkja starfsþjálfun verslunarfólks sé að til verði viðurkenndir starfsþjálfar sem geti annast leiðbeiningar til starfsfólks í verslunum. Slíkir starfsþjálfar gætu starfað á vegum Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins sem hefur nú þegar byggt upp kerfi náms- og starfsráðgjafa í samstarfi við símenntunarstöðvar um landið.

Nota mætti erlendar fyrirmyndir í þessu sambandi. Þannig hefur verið komið upp vönduðum raunfærnisilgreiningum fyrir verslun í Englandi, sem er óháð tegund eða gerð verslunar. Það kerfi mætti hæglega aðlaga að íslenskum aðstæðum. Framkvæmd þessarar starfsþjálfunar færi fram með þeim hætti að einstaka verslanir eða verslunarkeðjur óskuðu eftir því að starfsþjálfinn kæmi í

verslunina með reglulegum hætti og hefði eftirlit með að starfsmenn næðu örugglega tókum á þeim verklegu þáttum sem nauðsynlegir eru samkvæmt skilgreiningu. Sérstakir þættir sem kunna að snerta stefnu eða séreinkenni einstaka verslana væru á hendi hennar.

Meðal þeirra krafna sem gerðar væru til starfsþjálfara væru fyrst og fremst fagþekking á verslunarstarfinu, líkt og iðnmeistari hefur í viðkomandi iðngrein, færni í kennslufræðum og góða þekkingu á starfsnámi sem í boði er fyrir verslunarfólk, hvort sem er í formlega eða óformlega skólakerfinu auk innanhúss fræðslu verslana. Þannig myndu viðurkenndir starfsþjálfar nýtast í öllu starfsnámi fyrir verslunarfólk á hvaða skólastigum sem er.

Skýrsluhöfundar telja að frekari mótun slíkrar starfsþjálfunar fyrir verslunarfólk ætti að vera í höndum Starfsgreinaráðs verslunar- og skrifstofufólks, sem er samstarfsvettvangur menntamálayfirvalda og hagsmunaaðila vinnuveitenda og launþega í greininni.



**RANNSÓKNASETUR  
VERSLUNARINNAR**

Háskólinn á Bifröst • 311 Borgarnesi • Sími 433 3000 • [www.rsv.bifrost.is](http://www.rsv.bifrost.is)