

KJARTAN SIGURÐSSON

AUGLJÓS TÆKIFÆRI Í VERSLUN OG ÞJÓNUSTU

Verslun og þjónusta skipta hagkerfið miklu máli. Stór hluti heildarvinnuafls starfar í greininni þrátt fyrir að skortur sé á námsleiðum í boði handa þeim sem vilja mennta og/eða sérhæfa sig í greininni. Alþjóðleg samkeppni og internetið setja þrýsting á greinina til að fá meira út úr hverjum viðskiptavini. Til þess að stuðla að bættri rekstrarafkomu og vexti fyrirtækja er lykilatriði að vera meðvitað og stöðugt að bæta sig í aðgreinandi samkeppnisstöðu. Virk samkeppni á heimamarkaði er oftast nauðsynleg til að ná árangri á öðrum mörkuðum. Fyrirtæki sem búa við litla samkeppni eru ólíkleg til að geta skarað fram úr á alþjóðamörkuðum. Í ljósi þess hvað íslenskur vinnumarkaður er fámennur og skortir stærðarhagkvæmni er erfitt að ná samkeppnisforskoti í gegnum verðsamkeppni.



Kjartan Sigurðsson

SAMKEPPNISHÆFNI

Í grunninn snýst samkeppnishæfni í verslun og þjónustu um að ná sem mestu út úr takmörkuðum auðlindum og verðmætum sem greinin býr við og leysa þarfir viðskiptavina með því að skapa sér sérstöðu. Fyrirtæki eru bæði í samkeppni um viðskiptavini sem kaupa af þeim vörur og getuna til að framleiða verðmætar afurðir eða þjónustu.

Talað er um ólíkar auðlindir fyrirtækja. Þar á meðal eru efnislegar auðlindir, svo sem vélar og tæki, fjárhagslegar auðlindir, til dæmis eigið fé og reiðufé, skipulagsauður, til dæmis áætlanagerð og stjórnun og að lokum mannauður. Mannauður felur í sér þjálfun og símenntun starfsmanna, tengslanet, reynslu, vitsmuni, dómgreind og innsæi (Hjörtur A. Guðmundsson, 2010).

Geta einstaklings og áhugi til að vera samkeppnishæfur á vinnumarkaði hafa verið skilgreind sem atvinnuhæfni (e. employability). Atvinnuhæfni er ákveðið þróunarferli einstaklings til þess að eiga betur samleið með nýjum kröfum og þörfum vinnumarkaðarins. Starfsfólk getur aukið tækifæri sín á vinnumarkaði með aukinni atvinnuhæfni. Að auka atvinnuhæfni felur í sér meiri þjálfun og/eða menntun (Laufey Brá Jónsdóttir, 2016).

Aukinni hnattvæðingu og samkeppni í verslun fylgja nýjar áskoranir tengdar þörfum starfsmanna. Fræðimenn hafa haldið því fram að hlutverk stéttarfélaga í samfélaginu verði í sífellt meira mæli menntunarhlutverk, meðal annars til þess að tryggja samkeppnisstöðu félagsmanna, með því

að bæta atvinnuhæfni þeirra (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Eiríkur Hilmarsson, 2009).

Starfsþróun hefur verið skilgreind sem skipulögð athöfn sem hönnuð er af skipulagsheild til að skapa starfsfólki skilyrði til að þróa nýja færni í starfi. Þannig er því sköpuð tækifæri til að mæta kröfum starfs í nútíð og framtíð (Yorks, 2005).

Nútímasamfélagið er óneitanlega farið að líkjast framtíðarsamfélaginu sem Peter Drucker (2001) lýsti sem samfélagi byggðu á þekkingu og yrði aðeins viðhaldið með umfangsmikilli símenntun og endurmenntun. Fyrirtæki verða að leggja meira á sig en áður til að vera samkeppnishæf og ná markmiðum sínum. Fjárfesting í mannauði með aukna þjálfun starfsmanna og starfsþróun að leiðarljósi stuðlar að aukinni samkeppnishæfni (Koch og McGrath, 1996).

Mesta breyting í umhverfi smásöluverslunar er internetið. Þar er allt fáanlegt. Netverslun vex fimm til sex sinnum hraðar en smásöluverslun í heiminum. Talið er að hlutfall netverslunar, í þeim löndum þar sem hún er algengust, verði orðin 15–20% árið 2020 (Rannsóknasetur verslunarinnar, 2017). Netið stuðlar að aukinni verðvitund. Allt eykur þetta þrýsting á smásala til þess að nýta auðlindirnar betur. Neytandinn hefur vanist því á netinu að fá hnitmiðaða og persónulega þjónustu. Á sama tíma er þekking neytandans á vörunni oft orðin betri en þeirra sem selja hana.

Aukinn þrýstingur er á fyrirtæki að auka tekjustofna, fá meira út úr hverjum viðskiptavini, fá meira út úr virði hag-

ræðingar og að nálgast viðskiptavininn með fleiri leiðum en í gegnum verslunina sjálfa. Þannig hlýtur framtíðin í smásölu að byggjast upp á aukinni áherslu á vel skilgreindar þarfir ólíkra viðskiptavina.

HVAÐ HEFUR VERIÐ GERT?

Margar tilraunir hafa verið gerðar til að koma á fót framhaldsskólabrautum tengdum verslun og þjónustu hér á landi en þær hafa lotið í lægra haldi fyrir almennu bóknámi undanfarin misseri. Þrátt fyrir mikilvægi verslunar í íslensku atvinnulífi er engin samfelld námsleið í boði fyrir þá sem vilja mennta sig í verslun og þjónustu. Upphaflegt markmið við stofnun Verslunarskóla Íslands (VÍ) var að mennta Íslendinga á sviði verslunar- og skrifstofustarfa til þess að þeir gætu frekar rekið alla verslun í landinu án utanaðkomandi aðstoðar. Á þeim rúmum hundrað árum sem liðin eru frá stofnun skólans hafa einkenni hefðbundins menntaskóla tekið yfir með áherslu á almennar bóklegar greinar (Verslunarskóli Íslands, 2017).

Fræðslumiðstöð atvinnulífsins (FA) skrifaði námskrá fyrir Verslunarfagnám 2004 sem var kennd í nokkur skipti við VÍ en fluttist síðan til símenntunarstöðva. Þar hefur námsleiðin ekki verið kennd í heild en raunfærnimat á móti viðmiðum námskrárinnar hefur hins vegar farið fram. Árið 2013 auglýsti Verslunarskóli Íslands nýja verslunar- og frumkvöðlabraut sem átti að undirbúa nemendur undir störf í verslun og við þjónustu, ásamt því að gefa margskonar innsýn í rekstur og stofnun fyrirtækja. Dræm eftirspurn eftir námsbrautinni, ásamt umframeftirspurn eftir öðrum bóknámsbrautum skólans, urðu þess valdandi að þessi braut varð aldrei að veruleika (Guðrún Inga Sívertsen, munnleg heimild, 25. apríl 2017).

Sama ár lagði Borgarholtsskóli fram drög að Frumkvöðlabraut á sviði verslunar og þjónustu sem var ætlað að auka faglega hæfni og getu þess fólks sem starfar á sviði verslunar og þjónustu. Vegna takmarkaðrar eftirspurnar, svo og vegna breytinga á aðalnámskrá og styttingu framhaldsskólanáms, varð ekkert úr því að sú braut liti dagsins ljós (Magnús V. Magnússon, munnleg heimild, 4. maí 2017).

Fræðslumiðstöð atvinnulífsins gaf út námskrá árið 2015 fyrir nám verslunarfylltrúa. Námið jafngildir öðru hæfniprepi framhaldsskólastigsins og er ætlað fullorðnu fólki á vinnu- markaði, eldra en 20 ára, sem hefur stutta formlega skólagöngu að baki. Þessari námsleið hefur enn ekki verið hrint í framkvæmd (Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins, 2016).

Opni háskólinn í HR í samstarfi við Samtök verslunar og þjónustu stendur að baki námslínu sem kallast Stjórnendur í verslun og þjónustu (Háskólinn í Reykjavík, 2017) fyrsti hópurinn var tekinn inn haustið 2016 og er reiknað með að þjóða þetta nám áfram (Sandra Kr. Ólafsdóttir, munnleg heimild, 21. apríl 2017). Námið er hugsað meira sem sí- eða endurmenntun en uppfyllir engin hæfniprep og er ekki hluti af samfelldri námsleið.

Um árabíl voru kenndar útstillingar við Iðnskólann í Hafnarfirði en þeirri kennslu hefur verið hætt.

Samstarfsnefnd um verslunarmenntun stóð fyrir átaki í gerð námsefnis fyrir verslunarfólk stuttu eftir aldamót sem tengdist sölu á grænmeti, sölu á byggingavörum, smásölu- verslun og fleiru. Flest af því námsefni hefur aldrei verið kennt.

Á Bifröst hefur verið í boði tveggja ára starfstengt fjar- nám í verslunarstjórnun þar sem mikil áhersla er lögð á hagnýtingu. Námið er ætlað þeim sem hafa áhuga á að starfa sem stjórnendur í verslunar- og þjónustufyrirtækjum (Emil B. Karlsson, Björn Garðarsson og Vilmar Pétursson, 2010). Námið jafngildir fyrsta hæfniprepi framhaldsskólastigsins en veitir hvorki stúdents- né háskólapróf og er ekki námsláns- hæft. Þetta er þó eina námið tengt verslun sem hefur náð að festa sig í sessi (Háskólinn á Bifröst, 2017).

HVAÐ SEGJA RANNSÓKNIR?

Íslenskar rannsóknir hafa sýnt fram á að almennt er lítil áhersla lögð á þjálfun nýrra starfsmanna í verslunum. Á sama tíma er það vilji stjórnenda að fræðsla fari sem mest fram innan fyrirtækjanna til að hún tengist sem mest sérkennum hverrar verslunar.

Árið 2010 unnu Rannsóknasetur verslunarinnar við Háskólann á Bifröst (RSV), Capacent og Fagråd verslunar- og þjónustugreina greiningu á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum, þar á meðal í smásölu- fyrirtækjum. Tilgangurinn var að að komast að því hvaða lykilhæfni væri helst krafist í íslenskum smásölu- fyrirtækjum og í hve miklum mæli starfsmenn byggju yfir þeirri hæfni. Greiningin var ætluð fyrirtækjum sem vildu styrkja eigin starfsfræðslu og einnig átti hún að nýtast fræðslufirvöldum. Niðurstöðurnar áttu að gefa möguleika á að meta sameiginlegar og sértækar þjálfunarfærir og hvort sameiginleg eða ólík sýn væri á milli yfirmanna og starfsmanna á hæfni þeirra. Við túlkun niður- staðna var einnig gerð tilraun til að flokka hæfnisþættina.

Þættirnir eru fagleg hæfni sem einstaklingur öðlast í gegnum nám og markvissa þjálfun, stjórnunarleg hæfni, svo sem skipulögð vinnubrögð, viðskiptahugsun og ákvarðanatáka sem einstaklingur öðlast í gegnum þjálfun, og loks persónuleg hæfni sem mótast að miklu leyti með starfs- og lífsreynslu og lýsir sér meðal annars í samvinnu og samskiptafærni. Aðeins einn þeirra hæfnisþátta sem stjórnendur í smásöluverslunum töldu mikilvægasta, að starfsmenn fylgi fyrir-mælum og verklagsreglum, reyndist vera í góðu lagi. Óbreytt ástand annarra hæfnisþátta gaf vísbendingu um að þeir gætu haft neikvæð áhrif á árangur eða að ekki væri hægt að flokka þá sem styrkleika (Emil B. Karlsson, Björn Garðarsson og Vilmar Pétursson, 2010).

Í könnun sem unnin var í samstarfi við VR og Samtaka verslunar og þjónustu (SVP) um menntun verslunar- og þjónustustjóra í mars 2017, kom í ljós að rúmlega þriðjungur svarenda er með menntun umfram framhaldsskóla, það er framhaldsskólamenntun ásamt viðbótarmenntun eða háskólanám. Þrjú af hverjum fjórum eru með langa starfsreynslu í verslun og þjónustu, það er sjö ár eða lengri, en þrátt fyrir það sögðust 58% svarenda hafa mikla þörf fyrir menntun, þjálfun eða fræðslu í tengslum við núverandi starf sitt. Flestir í þeim hópi sögðust vilja auka færni sína annað hvort í stjórnun og leiðtogaþæfni eða rekstri og áætlanagerð. Tæplega 70% svarenda var eldri en 35 ára. Fimmti hver var með fleiri en 30 undirmenn en 45% voru með færri en tíu undirmenn. 92% svarenda nýttu reynslu sína vel í starfi en 58% nýttu menntun sína vel. Í sömu könnun kom jafnframt fram að 76% svarenda töldu sig hafa haft lítil eða engin tækifæri til símenntunar eða endurmenntunar í starfi á síðastliðnum 12 mánuðum. Þessi niðurstaða er áhuga-verð í ljósi framboðs starfsmenntastyrkja og varpar kannski ljósi á hversu illa þeir eru kynntir fyrir starfsfólki, frekar en að skortur sé á þeim. Fyrirtæki greiða í starfsmenntasjóði í gegnum launategd gjöld. Hlutverk Starfsmenntasjóðs verslunar- og skrifstofufólks er er að auka starfshæfni og menntunarstig félagsmanna sjóðsins sem leitt gæti til virðisauka fyrir þá og fyrir fyrirtækin (Starfsmenntasjóður, 2017a).

Samkvæmt ársskýrslum Starfsmenntasjóðs verslunar- og skrifstofufólks hefur úthlutuðum styrkjum fjölgað á síðustu árum úr 170 m.kr. árið 2011 í 425 m.kr. árið 2016. Á sama tíma hafa tekjur sjóðsins í formi iðgjalda aukist úr 260 m.kr. árið 2011 í 607 m.kr. árið 2016. Óráðstafað eigið fé sjóðsins hefur einnig aukist á tímabilinu og er nú um 754 m.kr. (Starfsmenntasjóður, 2017b).

Í skýrslu sem Rannsóknarsetur verslunarinnar gaf út í desember 2011, *Úrbætur í starfsþjálfun verslunarfólks*, (Emil B. Karlsson og Björn Garðarsson, 2011) kom fram að í öllum löggiltum iðngreinum er innbyggt meistarakerfi sem veitir rétt til að annast starfsþjálfun nema. Slíkt er ekki til fyrir verslunargreinar og í raun eru engar samræmdar leiðbeiningar um hvað slíkir aðilar þurfa að hafa til að bera. Þá eru leiðbeinendur starfandi á vegum hagsmunasamtaka eða menntastofnana í nágrannalöndum sem fara á milli verslana til að leiðbeina og jafnvel eru til dæmi um að ákveðnar verslanir hafi réttindi til að annast þjálfun starfsmanna. Einhvers konar útgáfu af slíku kerfi væri æskilegt að koma á laggirnar hér á landi (Emil B. Karlsson, Björn Garðarsson og Vilmar Pétursson, 2010).

SAMFELLD NÁMSLEIÐ Í VERSLUN OG ÞJÓNUSTU

Íslensk verslun stendur á tímamótum með aukinni hnattvæðingu og samkeppni. Höfum við sofnað á verðinum og erum við ekki lengur rekið samkeppnishæfa verslun án utanaðkomandi aðstoðar (alþjóðlegra verslunarkeðja) rétt rúmum hundrað árum eftir að Verslunarskóli Íslands var stofnaður, einmitt til að leysa þetta vandamál?

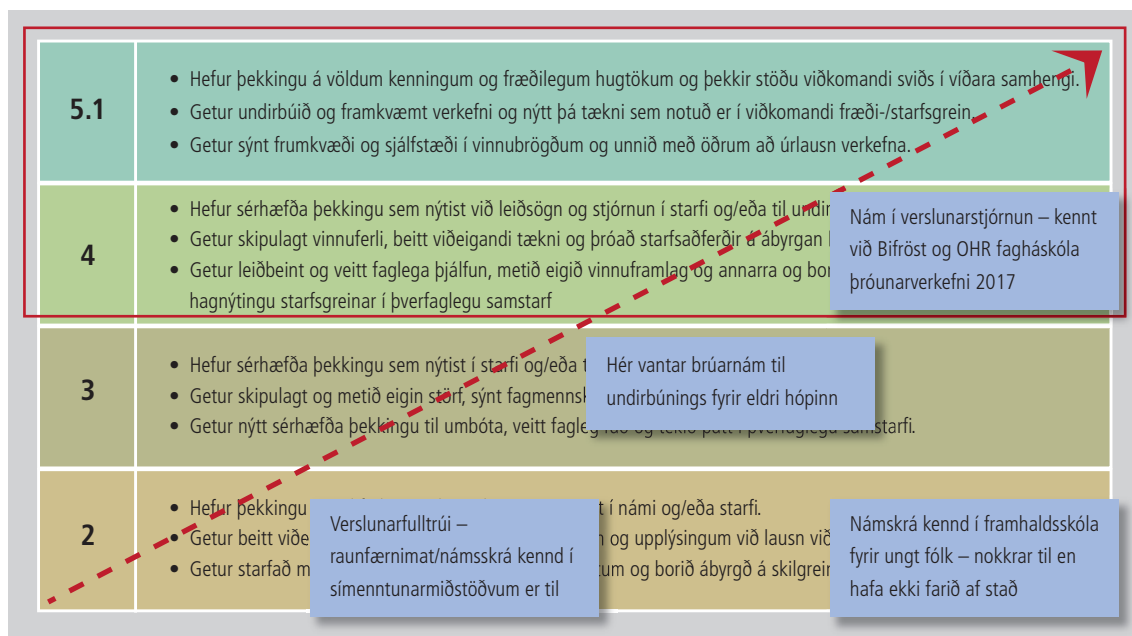
Um síðastliðin áramót hrinti SVP af stað menntaverkefni með það að markmiði að einfalda og skýra tækifæri í námsferli fólks í verslun og þjónustu. Verkefnið er enn á vinnslustigi en í grunninn er hugmyndin sú að reyna að koma á samfelli í námi sem uppfyllir þrep íslenska hæfnirammans.

Í samstarfi við Tækniskólann hefur SVP skipað vinnuhóp um nýja þriggja ára og 200 eininga þjónustubraut til stúdentsprófs fyrir grunnskólanemendur, þar sem blandað yrði saman bóklegu og verklegu námi í samstarfi við fyrirtæki í greininni. Framtíðarsýn hópsins er að skapa skýra námsleið sem þarf að vera raunverulegur valkostur fyrir núverandi starfsfólk og framtíðar starfsfólk í verslun og þjónustu (Sólveig Lilja Snæbjörnsdóttir, 2017).

Í samræmi við tillögur verkefnishóps um fagháskólanám var einnig undirrituð viljayfirlýsing í október 2016 milli mennta- og menningarmálaráðuneytisins, SA, ASÍ og BSRB um að stofna þróunarsjóð um sérstakt þróunarverkefni um fagháskólanám. Sjóðnum er ætlað að kosta þróun og kennslu námsleiða sem nýtast sem fyrirmyndir um skipulag, nám og gæði í fagháskólanámi (Samtök Atvinnulífsins, 2016).

Möguleg markmið með upptöku fagháskóla gætu verið

Mynd 1. Samfelld námsleið þöruð við íslenska hæfnirammann (Sólveig Lilja Snæbjörnsdóttir, 2017).



að fjölga nemendum í verk- og tækninámi í takti við samfélagslegar þarfir, að tryggja að slíkt nám veiti sambærileg réttindi og almennt bóknám til háskólanáms og loks að skapa nauðsynlegan ramma utan um verk- og starfsnám á háskólastigi, meðal annars til að tryggja mat á slíku námi til bakkalargráðu. Með fyrirmyndir frá nágrannalöndum að leiðarljósi hefur verið teiknuð upp myndin hér að neðan, sem á að lýsa því hvernig fagháskóli gæti passað inn í íslenskt menntakerfi (Ráðgjöf og verkefnastjórnun, 2017).

Í starfsáætlun Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins frá 2014 kemur fram að þar á bæ er vilji til þess að bæði þróa aðferðir í framhaldsfræðslu í samvinnu við fræðsluaðila og tryggja þróun og útbreiðslu raunfærnimats. Ein þeirra leiða sem bent er á, er að skipuleggja nám fyrir starfsþjálfva í verslunum í tengslum við Leonardó-verkefnið RETRAIN (Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins, 2014). RETRAIN verkefnið snýst um að mennta einstaklinga í verslun sem sjá um að þjálfa nýja starfsmenn á vinnustaðnum og endurmennta þá sem fyrir eru.

Smásölufyrirtæki, sér í lagi stærri fyrirtæki á markaði, hafa einnig verið með sína eigin „skóla“ eða starfsfræðslu þar sem starfsfólk hefur verið þjálfað innanhúss. Hingað til hefur slík þjálfun ekki verið hluti af samfelldri námsleið í skólakerfinu. Mikilvægt er að hanna nám þar sem bæði er gengið út frá þörfum starfsgreinarinnar og aðstæðum starfs-

fólks og koma þannig til móts við bæði einstaklingsbundnar og fyrirtækjabundnar aðstæður á mjög breiðu sviði verslunar og þjónustu. Í ljósi mikilvægi verslunar í íslensku atvinnulífi er nauðsynlegt að koma á fót samfelldri námsleið í boði fyrir þá sem vilja mennta sig í verslun og þjónustu.

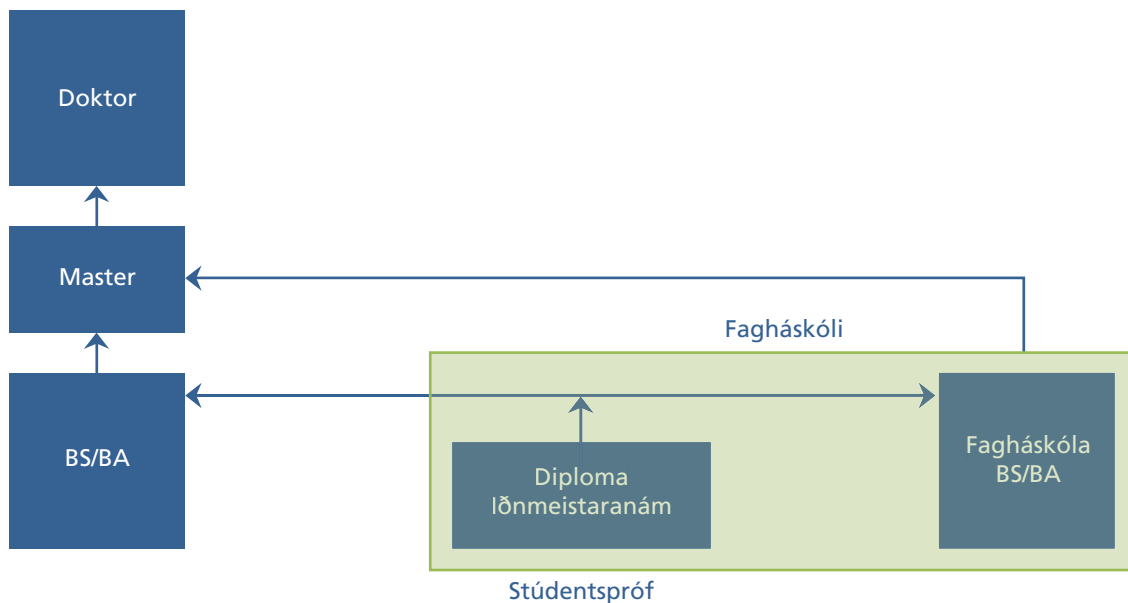
Einnig þarf að huga að þeim sem starfa í greininni í dag en það mætti gera með því að styrkja starfsþjálfun verslunarfólks, með því að mennta viðurkennda starfsþjálfva sem geti annast leiðbeiningar til starfsfólks í verslunum, þannig að núverandi starfsfólk hafi tækifæri til að flytjast upp hæfnirammann. Með raunfærnimati væri hægt að veita starfsfólki tækifæri til að byggja frekari hæfni ofan á þann grunn og fá hana viðurkennda.

UMRÆÐA

Hvort sem markaðssetningu á verslunar- og þjónustunámi er um að kenna eða almennum viðhorfum til greinarinnar, er ljóst að við bjóðum starfsfólkunni í greininni sem stór hluti landsmanna starfar í, hvorki ekki upp á menntum né þjálfum. Fáar starfsgreinar bjóða uppá jafn mörg tækifæri og verslun, fjölda ólíkra starfa og tækifæri til að vaxa á starfi.

Samkeppnishæfni ræðst að verulegu leyti af hæfni starfsmanna. Það hlýtur að vera erfitt fyrir verslun að ætla sér

Mynd 2. Tillaga að líkani um fagháskóla og tengslum við önnur skólastig.



að vera samkeppnishæf í nýju samkeppnisumhverfi erlendra stórverslana og netsins þegar greinina skortir fagmennsku. Lítið framboð á námi sem miðar að því að efla þekkingu og færni þeirra sem starfa eða vilja starfa í einni fjölmennustu starfsgrein á Íslandi getur ekki verið greininni til framdráttar.

Starfsfólk sem starfar í greininni telur sig hafa mikla þörf fyrir menntun og tækifæri eru til staðar til að sækja sér starfsmenntastyrki. Á sama tíma eykst eigið fé starfsmennta-sjóða á hverju ári.

Þegar kemur að starfsþróun í verslun má segja að við séum í raun komin mjög langt í þarfagreiningu. Búið er að skilgreina þarfir skipulagsheildarinnar og framkvæma verk-efnagreiningu, með því að skilgreina störf í verslun og máta þau við íslenska hæfnirammann, og með raunfærnimati getum við nú greint hæfni starfsfólks til að ákvarða þjálf-unarþarfir þess.

Almennt er viðhorf starfsfólks og stjórnenda í verslun jákvætt gagnvart aukinni þjálfun og menntun en þó vilja stjórnendur helst að hún fari fram innan fyrirtækisins.

Búið er að hanna kennsluáætlanir og framleiða efni. Helstu áskoranir eru að koma á fót samfelldri námsbraut en um leið velja og mennta þjálfara með réttindi til að mæta þörf meðal núverandi starfsfólks.

Það var ekki hugmyndin að ræða stefnumiðaða mann- auðsstjórnun í þessari grein en hugsanlega er það réttnefni

á þörfinni sem atvinnugreinina skortir. Atvinnugreinin þarf að setja sér markmið um fagmennsku, það er atvinnuhæfni starfsfólks. Þetta gæti verið hlutverk Starfsgreinaráðs skrif- stofu- og verslunar fólks.

Aukin samkeppnishæfni og bætt rekstarafkoma leynast í þeim tækifærum sem felast í því að fá sem mest út úr færni starfsmanna. Ögrunin felst í því að búa til umgjörð sem hagaðilar eru sammála um og selja tilvonandi nemendum, núverandi starfsfólki og stjórnendum og öllum almenningi þá hugmynd, að verslun sé aðlaðandi, að sérhæfing skapi einstaklingum tækifæri og auki samkeppnishæfni þeirra á markaði. Þetta væri hægt að gera með því að fá þekkt and- lit úr íslensku atvinnulífi til að taka þátt í að markaðssetja námið og jafnvel kenna einstök námskeið.

Samfélagið hefur breyst á undanförmum árum og ára- tugum, námsleiðum hefur almennt fjölgað með sífellt fjöl- breyttara og flóknara samfélagi. Eftir situr verslunin, kannski ekki lengur í tisku, á sama tíma og svo margir reiða sig á hana.

Það eru eflaust ýmsar ástæður fyrir því að erfitt hefur reynst að festa starfsnám fyrir verslunarfólk í sessi. Viðhorf til verslunar, lítil hefð fyrir formlegri menntun verslunarfólks og að menntun er ekki metin til launa eftir kjarasamningum. Með íslenska hæfnirammannum og raunfærnimati er vonandi kominn hvati til að breyta þessu.

HEIMILDIR

- Drucker, Peter (2001, 3.–9. nóvember). The Next Society. *The Economist*, bls 16.
- Emil B. Karlsson, Björn Garðarsson og Vilmar Pétursson. (2010). Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum. Sótt af http://rsv.is/Files/Skra_0041127.pdf
- Fræðslumiðstöð atvinnulífsins. (2014). Starfsáætlun Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins. Sótt af http://www.frae.is/media/32825/Starfsaetlun_2014.pdf
- Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins. (2016). Námskrá, nám fyrir verslunarfulltrúa. Sótt af http://www.frae.is/media/97481/Verslunarfulltrui_Des2016.pdf
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Eiríkur Hilmarsson. (2009). Sveltur sitjandi kráka, fljúgandi fær. *Gátt: Ársrit um fullorðinsfræðslu og menntun*, 6(1), 18-24. Sótt af http://www.frae.is/files/G%C3%A1tt%2009_GDA%20og%20EH_018-024_1519669410.pdf
- Háskólinn á Bifröst. (2017). Verslunarstjórnám. Sótt af <http://www.bifrost.is/namid/simenntun/verslunarstjoranam>
- Háskólinn í Reykjavík. (2017). Stjórnendur í verslun og þjónustu. Sótt Af <https://www.ru.is/opnihaskolinn/stjornendur-i-verslun-og-thjonustu/>
- Hjörtur A. Guðmundsson. (2010). Viðvarandi samkeppnisforskot – hagnýt rannsókn á auðlindum og færni Poker Star. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/5181/15492/1/Hjortur_loka.pdf
- Koch, M. J. og McGrath, R. G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Laufey Brá Jónsdóttir. (2016). „Þjónustan er það sem áherslan verður á framtíðinni“. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/23495/53521/1/MS_Ritger%C3%B0_8_jan_2016.pdf
- Rannsóknasetur verslunarinnar. (2011). Úrbætur í starfsþjálfun verslunarfólks. Sótt af http://www.rsv.is/files/Skra_0056475.pdf
- Rannsóknasetur verslunarinnar. (2017). Íslensk netverslun, greining á stöðu og framtíðarhorfur. Sótt af http://www.rsv.is/Files/Skra_0069861.pdf
- Ráðgjöf og verkefnastjórnun. (2017). Hugleiðingar um skipulag og framtíð verknáms. Sótt af <http://www.asi.is/media/275054/Menntathing-AS%C3%8D.pdf>
- Runólfur Ágústsson. (Janúar 2016). Fagháskóli, Hugleiðingar um skipulag og framtíð verknáms. Erindi flutt á Menntaþingi ASÍ 19. janúar 2016. Sótt af <http://www.asi.is/media/275054/Menntathing-AS%C3%8D.pdf>
- Samtök Atvinnulífsins. (2016). Þróunarsjóður fagháskólanáms stofnaður. Sótt af <http://www.sa.is/frettatengt/frettir/throunarsjodur-faghaskolanams-stofnadur/>
- Sólveig Lilja Snæbjörnsdóttir. (Mars 2017) Óútgefið minnisblað með bráðabirgðaniðurstöðum um könnun um menntun verslunar- og þjónustustjóra í mars 2017, VR, Reykjavík.
- Starfsmenntasjóður. (2017a). Hlutverk. Sótt af <http://www.starfsmennt.is/is/um-sjodinn/um-sjodinn>
- Starfsmenntasjóður. (2017b). Ársskýrsla 2016. Sótt af http://www.starfsmennt.is/static/files/arsskyrslur/starfsmenntasjodur_arsskyrsla2017.pdf
- Yorks, L. (2005). Strategy Making as Learning: Positioning the Role of HRD in Strategic Management. Mason, Thompson.
- Verslunarskóli Íslands. (2017). Skólinn. Sótt af <https://www.verslo.is/skolinn/sagan/brot-ur-sogu-skolans/>

UM HÖFUNDINN

Kjartan Örn Sigurðsson er stjórnarmaður í SVP og SA og framkvæmdastjóri ráðgjafafyrirtækisins Verslanagreining ehf. Kjartan Örn hefur lokið BA-gráðu í stjórn málafræði og MBA-gráðu frá Háskóla Íslands. Hann hefur víðtækan og árangursríkan bakgrunn í stjórnun, sameiningaferlum og fjárhagslegri endurskipulagningu fyrirtækja og hefur komið að stofnun og rekstri fyrirtækja, bæði hér heima og erlendis.