



Toyota skólinn

Samanburður við sambærilega skóla og greining á framtíðaráformum hans

Matthías Björnsson



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Toyota skólinn
Samanburður við sambærilega skóla og greining á
framtíðaráformum hans

Matthías Björnsson

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2019

Toyota skólinn: Samanburður við sambærilega skóla og greining á
framtíðaráformum hans.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2019 Matthías Björnsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Svansprent

Kópavogur, 2019

Formáli

Ritgerð þessi er liður í meistaranámi mínu í mannauðsstjórnun í viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ritgerðin er metin til 30 eininga og leiðbeinandi var Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, kann ég Gylfa bestu þakkir fyrir sinn þátt í verkefninu og ráðgjöf á meðan því stóð.

Einnig vil ég koma á framfæri einlægu þakklæti til þátttakenda rannsóknarinnar sem brugðust undantekningalaust vel við bón minni um þátttöku og voru reiðubúin til að deila reynslu og viðhorfum sínum með mér.

Þá á eiginkona mín Kristín Helga mikið hrós skilið fyrir að leggja á sig aukna vinnu heima fyrir svo ég hefði svigrúm til þess að vinna verkefnið ásamt hvatningu á meðan því stóð. Sömuleiðis vil ég þakka bróðir mínum Gísla Birni fyrir aðstoð með yfirlestur og ráðgjöf varðandi uppsetningu.

Útdráttur

Menntun, þekking og hæfni vinnuafli er talin helsta ástæðan fyrir velgengni fyrirtækja og þjóðfélaga. Af þeim sökum hefur skapast hefð fyrir því að fyrirtæki reki sinn eigin fyrirtækjaskóla til að annast þjálfun og fræðslu innan skipulagsheilda sinna. Tilgangur þessarar rannsóknar er tvíþættur. Henni er annarsvegar ætlað að framkvæma samanburð á fyrirtækjaskóla þriggja fyrirtækja sem öll teljast stór á íslenskan mælikvarða. Hinsvegar er henni ætlað að greina frekar áform Toyota um að starfrækja námsbraut í bifvélavirkjun og fá hana viðurkennda af menntamálaráðuneytinu. Notast var við aðferðir eigindlegra rannsókna og voru sex viðtöl framkvæmd við aðila sem gátu varpað frekara ljósi á báðar rannsóknarspurningar. Niðurstöður voru á þann veg að fyrirtækjaskólarnir þrír eru afar áþekkir hvor öðrum hvað varðar tilgang og markmið. Sömuleiðis virðast fyrirtækin styðjast í stórum stíl við sömu hugmyndafræði hvað einstök atriði varðar samanber þjálfun, móttöku nýliða, styrkja fyrirtækjamenningu og fleira. Þá er fordæmi fyrir því að hægt sé að stofna einkaskóla og fá námskrá samþykka af menntamálaráðuneytinu. Því ætti Toyota að vera fært um að uppfylla þau skilyrði ef viljinn er fyrir hendi. Slíkur skóli gæti verið liður í því að koma til móts við auknar kröfur um að fjölga iðnmenntuðum og skapa betri tengingu á milli náms og atvinnulífs.

Abstract

Education, knowledge and skills have been identified as the main components behind the success of businesses and societies. Thus it has become a norm for corporations to form an in house school for training and development. This paper has two objectives. The former being a comparison between three large companies and their corporate schools. The latter is analysing Toyota's plan becoming able to enroll and graduate car mechanics from within. This research is based on qualitative methods and six participants were interviewed on the matter in hand. The main conclusions were that the three company-schools are comparable in regards to purpose and goals. That was also the case with their ideology behind certain matters like training, induction of new employees, corporate culture and so forth. There is a precedent for starting a private school and it being accepted by the ministry of education. Therefore Toyota should be able to fulfill those terms if they so choose. That type of school could act as a counter to criticism in Iceland for shortage of vocational workers and lack of connection between vocational education and labor market.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	9
2	Fræðileg umfjöllun	13
2.1	Mannauður	13
2.2	Mannauðsstjórnun.....	13
2.2.1	Stefnumiðuð mannauðsstjórnun	14
2.2.2	Sterk/veik og hörð/mjúk mannauðsstefna	14
2.2.3	Þróun mannauðs	14
2.2.4	Þarfagreining	17
2.2.5	Nýliðþjálfun	18
2.2.6	Ávinningur þjálfunar	19
2.3	Vinnustaðamenning.....	20
2.4	Ímynd og samfélagsleg ábyrgð	21
2.5	Starfsnám og þýska leiðin	22
2.6	Skýrsla OECD um starfsmenntun á Íslandi.....	24
3	Fyrirtækin sem eru til rannsóknar	27
3.1	Toyota	27
3.1.1	Toyota leiðin.....	27
3.1.2	Toyota skólinn	28
3.1.3	Framtíðaráform um starfsskóla Toyota	29
3.2	N1 / N1 skólinn	30
3.3	ISAL / Stóriðjuskólinn	31
3.4	Hárákademían.....	31
4	Aðferðir og gögn	33
4.1	Rökstuðningur rannsóknarefnis.....	33
4.2	Eigindleg aðferðafræði	33
4.3	Gagnasöfnun	34
4.4	Þátttakendur rannsóknarinnar	34
4.5	Viðtöl og úrvinnsla	35
4.6	Staða rannsakanda.....	36
5	Niðurstöður.....	37
5.1	Hlutverk fyrirtækjaskólans	37
5.1.1	N1 Skólinn	37
5.1.2	Stóriðjuskóli ISAL.....	38
5.2	Þema- og áherslugreining	39

5.2.1	Efling einstaklingsins	39
5.2.2	Fyrirtækjaskóli styrkir menningu fyrirtækisins	40
5.2.3	Móttaka nýliða og þjálfun	41
5.2.4	Starfsmannavelta	42
5.2.5	Samspil fræðslu og vinnu	43
5.2.6	Ávinningur fyrirtækjaskóla	44
5.3	Stofnun starfsskóla	45
5.3.1	Umsókn fyrir einkaskóla og fordæmi Háarakademiunnar.....	47
5.4	Uppsetning náms og tenging við atvinnulífið	50
5.5	Ímynd og samfélagsleg ábyrgð	52
6	Umræða	53
6.1	Samanburður á fyrirtækjaskólum	53
6.2	Áform Toyota um starfsskóla.....	54
6.3	Hugrenningar rannsakanda	55
7	Lokaorð	57

1 Inngangur

Umfjöllun um mikilvægi menntunar og fræðslu hefur færst í aukana undanfarna áratugi. Um víðförla veröld hefur atvinnulíf tekið stakkaskiptum samhliða tilkomu flókinna starfa á sviði framleiðslu og þjónustu. Eðlilega hefur það áhrif á starfsfólk og kröfurnar sem til þess eru gerðar (Ingi B. Bogason og Ingi R. Eðvarðsson, 2008).

Menntun, þekking og hæfni vinnuafls er af mörgum talin helsta ástæðan fyrir velgengni fyrirtækja og þjóðfélaga (Rigby, 2004; Mankin, 2009; Mongkhonvanit, 2017). Menntakerfi hins opinbera (e. National Human Resource Development) er ætlað að þróa mannauð þjóða til þess að standa undir efnahagslegri velsæld og styðja við atvinnulífið innan þeirrar þjóðar (Rigby, 2004). Að ná þessu rétt er gífurlega mikilvægt fyrir samkeppnishæfni markaðskerfisins (Van den Berg, Meijers og Sprengers, 2006). Góður undirbúningur mannauðs hefur þó orðið mun erfiðari með aukinni hnattvæðingu og örari tækniþróunum. Þannig er sífelld vöntun á betur þjálfuðu fólki og sérhæfðari þekkingu sem fáir búa yfir. Þar af leiðandi festast stjórnvöld í því að bregðast við breyttum kröfum atvinnulífsins frekar en að hafa áhrif með fyrirbyggjandi aðgerðum (Pring, 2007). Á meðal aðgerða sem fyrirtæki og stjórnvöld hafa leitað til í viðleitni þess að mæta breyttum kröfum er útvistun á rekstri, sækja erlent vinnuafli og endurmenntun (Mankin, 2009).

Þá hafa fyrirtæki í auknum mæli lagt markvissa vinnu í að þróa, þjálfar og stuðla að aukinni menntun mannauðs síns til þess að ná samkeppnisforskoti (Werner og DeSimone, 2012). Misjafnt er eftir fyrirtækjum og heimshlutum hvernig uppbygging menntunar og þróun starfsamanna er háttað (Mankin, 2009). Á Íslandi er algengt að fyrirtæki séu með innanhúss skóla sem heldur utan um fræðslu, nám og þróun mannauðsins.

Í nokkurn tíma hefur verið þjóðfélagsumræðan á Íslandi verið á þann veg að skortur sé á iðnaðarfólki og fólki í iðnnám af nánast hvaða toga sem er. Fram hafa komið ýmsar ástæður fyrir vöntuninni og meðal annars nefnt að flótti iðnaðarfólks í kjölfar bankahruns, auknar vinsældir bóknáms fram yfir iðnnáms og fleira hafi þar áhrif (Ingvar Haraldsson, 2014; Magnús H. Hreiðarsson, 2015; Þorsteinn Ásgrímsson, 2015; Sigurður Hannesson, 2017; Sólveig K. Ragnarsdóttir og Milla Ó. Magnúsdóttir, 2019). Tölur frá Efnahags- og framfarstofnuninni (e. OECD) sýndu að hlutfall iðnmenntaðra á aldursbilinu 25-64 ára á

Íslandi á árinu 2016 eru undir 20%. Einnig kemur fram að á því aldursbili séu um 23% sem hafa ekki lokið við framhaldsskóla eða sambærilegt nám (Samtök iðnaðarins, 2018a).

Til marks um það gáfu Samtök iðnaðarins út nýja menntastefnu síðla árs 2018 undir yfirskriftinni Metum færni framtíðarinnar. Þar eru fimm stefnumarkmið dregin fram, það eigi að fjölga iðnmenntuðum á vinnumarkaði, styðja við nýsköpun og hugvitsdrifið hagkerfi til framtíðar, efla menntaúrræði fyrir starfandi á vinnumarkaði í dag, styðja betur við starfsumhverfi kennara ásamt því að styrkja samtal atvinnulífs og skóla um nauðsynlegar kerfisbreytingar og markvissa ákvarðanatöku (Samtök iðnaðarins, 2018a).

Ennfremur kemur fram í erindi í tengslum við kynningu á menntastefnunni að sárlega skorti einstaklinga með iðn-, raungreina- og tæknimenntun í takt við þarfir atvinnulífsins. Þá sé íslenskt menntakerfi óskilvirkt í að leiða saman færni mannauðs og tækifæra á vinnumarkaði, einnig hefur færnimisræmi aukist til muna. Þessar niðurstöður leiða til þess að markvissra úrbóta er þörf í menntakerfi landsins (Samtök iðnaðarins, 2018b).

Markmið næstu ára er að 20% grunnskólanema velji starfsmenntun árið 2025 og 30% árið 2030. Sjö áherslur eru lagðar fram til að ná því markmiði. Þær eru að vinna gegn kerfislægum vanda starfsmenntunar, styrkja ímynd námsins með markvissum aðgerðum, vinna gegn kynbundinni ímynd starfa, styrkja byggðir landsins með því að opna leiðir til náms í heimabyggð, auka veg list- og verkgreina í grunnskólum, auka áherslu á starfs- og námskynningar í skólakerfinu og endurskipulagningu náms á framhaldsskólastigi til að stuðla að aukinni samfellu við grunnskóla (Samtök iðnaðarins, 2018).

Sé sjónum beint sérstaklega að bílgreinum, þá var samkvæmt gögnum Hagstofunnar fjöldi starfsmanna sem störfuðu á því sviði árið 2017 um 4.100 talsins. Á sama tíma fækkar nemum í bílgreinum ört og til að mynda voru einungis 250 nemendur í bílgreinum árið 2016. Þar af voru 75 nemendur í grunnámi bíliðna, af sérgreinum voru 129 í bifvélavirkjun, 29 í bílamálun og 17 í bifreiðasmíðum. Árið 2017 var fjöldi þeirra sem luku sveinsprófi í bílgreinum 52, þar af 42 í bifvélavirkjun. Síðastliðin áratug hafa að meðaltali 48 nemendur útskrifast á ári í bílgreinum. Frá árinu 2011 hefur ökutækjum fjölgað um 23% og er því hætta á að skortur verði á fagfólki á komandi árum (Árni S. Hafsteinsson, 2018).

Með fjölbreyttari þekkingu þegna sinna stendur hagkerfið á sterkari fótum þar sem atvinnuleysi er líklegra til að vera lægra en ella. Með atvinnuleysi fylgja hærri útgjöld fyrir ríkið þar sem það þarf að standa skil á bótagreiðslum og samhliða lækkar innkoman vegna

tekjuleysis. Þá er samfélagið einnig að verða af afköstum og framleiðslu þeirra sem atvinnulausir eru. Lægri tekjur leiða einnig til þess að lægri upphæðum er skilað aftur í hagkerfið. Þá er einnig vert að minnast á að atvinnuleysi getur haft djúp áhrif á þann sem verður fyrir því og eykur líkurnar á félagslegum vandamálum sem krefur ríkið um aukið framlag (Mankiw og Taylor, 2014).

Hjá Toyota á Íslandi eru uppi hugmyndir um að starfrækja námsbraut í bifvélavirkjun sem yrði fær um að taka á móti nemum í bifvélavirkjun og útskrifa þá líkt og hver annar skóli. Slíkar áætlanir kalla fram ýmsar spurningar þar sem slíkt fyrirkomulag hefur ekki tíðkast hér á landi. Nokkurt umstang fylgir slíkri framkvæmd og að mörgu að hyggja varðandi framkvæmd námsins.

Með það í huga er vert að skoða samspil atvinnulífs og þjálfunar annarsvegar og hinsvegar hvort atvinnulífið geti verið virkur þátttakandi í menntakerfinu og haft þannig mótandi áhrif á námið. Tilgangur þessarar rannsóknar er því tvíþættur. Annarsvegar að framkvæma samanburð á fyrirtækjaskóla Toyota við sambærilega skóla sem eru starfræktir hjá ISAL og N1. Leitast verður svara við tilgangi og markmiði hvers skóla ásamt einkennum innan þeirra. Hinsvegar verða áform Toyota um að starfrækja sinn eigin framhaldsskóla rýnd frekar með það að markmiði að skera úr um hvort áformin séu fýsileg.

2 Fræðileg umfjöllun

Til þess að skoða málefni fyrirtækjaskóla verður notast við hinar ýmsu hugtök innan mannauðsstjórnunar og þróun hans. Einnig verða málefni vinnustaðamenningar, ímyndar, samfélagslegrar ábyrgðar, starfsnám og skýrsla OECD um starfsmennakerfi Íslands rýnd frekar.

2.1 Mannauður

Mannauður hefur hlotið mismunandi merkingar hjá fræðimönnum í gegnum tíðina. Samkvæmt almennum skilgreiningum er hann mikilvægasta auðlindin í skipulagsheildum (Ingi B. Bogason og Ingi R. Eðvarsson, 2008). Edith Penrose var fyrst til að ræða um mannauð en hún vildi meina að hver starfsmaður væri einstakur og byggi yfir annarskonar hæfni og þekkingu en aðrir starfsmenn. Ástæðan fyrir því er að bakgrunnur og reynsla hvers og eins er misjöfn, með því útskýrir hún að tvær skipulagsheildir geti aldrei orðið eins (Penrose, 1959). Nokkru síðar tók Barney (1995) í sama streng og talaði fyrir því að það þyrfti að leita inn í skipulagsheildir til þess að finna kjarnann að samkeppnisforskoti og vexti. Þar á Barney við að það sé undir mannauðinum komið að búa til forskot. Í kjölfarið talaði hann um mannauð sem alla þá reynslu, þekkingu, dómgreind og áhættuvilja ásamt persónulegum eiginleikum sem starfsfólk býr yfir. Aðrir hafa talað um mannauðinn sem vitsmunalega hæfni eða færni sem skipulagsheildir ráða yfir (Quinn, Anderson og Finkelstein, 1999).

2.2 Mannauðsstjórnun

Mannauðsstjórnun er hugtak sem vísar til allra aðferða sem skipulagsheildir notast við í tengslum val á fólki, ráðningar, uppsetningu vinnunnar, þjálfun, þróun, markmiðasetningu, starfsmannaviðtöl, umbun, fríðindi, dreifingu valds, öryggi og stjórnun starfsmanna (Blanchard og Thacker, 2007

). Í þrengri skilgreiningu Mankin (2009) snýst mannauðsstjórnun um að skapa og viðhalda. Werner og DeSimone (2009) tala um að mannauðsstjórnun snúist um að velja rétta starfsmenn og nýta þá þannig að þeir nýtist skipulagsheildinni hvað best og fylgi settri stefnu. Einnig þurfi að vera mótvægi fyrir starfsmenn svo þeir geti uppfyllt markmið sín. Þannig geti aðferðir mannauðsstjórnunar aukið færni og getu til að uppfylla þarfir skipulagsheildarinnar.

2.2.1 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun (e. Strategic Human Resource Management) felur í sér að tvinna mannauðsmál saman við stefnu og markmið skipulagsheildarinnar. Þannig skulu allar ákvarðanatökur miðast af ríkjandi stefnu og markmiðum skipulagsheildarinnar (Armstrong og Taylor, 2014). Munurinn á mannauðsstjórnun og stefnumiðaðri mannauðsstjórnun er að finna í mismunandi aðferðafræði og að samræmi sé að finna á milli stjórnunaraðferð og framtíðarstefnu (Mankin, 2009). Þá sé lykilatriði að stjórnunaraðferðir stuðli að jákvæðri fyrirtækjamenningu og samþætting sé á milli stjórnunar og rekstrarlegum markmiðum (Guest, 1987; Hendry og Pettigrew, 1990; Legge, 1995).

2.2.2 Sterk/veik og hörð/mjúk mannauðsstefna

John Storey (1992) kortlagði mannauðsstjórnun út frá tveimur víddum, sú fyrri snýr að því hvort hún sé hörð eða mjúk, seinni víddin varðar hvort hún sé sterk eða veik. Sé horft til hvors hugtaks innan sinnar víddar sem sitthvorn ásinn, þá einkennist sterk mannauðsstjórnun af nýjum viðmiðum í starfsmannastjórnun og samþættingu við viðskiptastefnu. Gagnstætt einkennist veik stjórnun af innri samþættingu og ber merki hefðbundis starfsmannahalds. Hörð stefna þýðir að gripið sé til stefnumótandi aðgerða til að tryggja hámarksnýtingu mannauðssins. Mjúkri stefnu er ætlað að laða fram tryggð og þróun mannauðsins (Storey, 1992).

2.2.3 Þróun mannauðs

Upphaf þess að talað er um þróun mannauðs má rekja til iðnbyltingarinnar, þá urðu fyrirtæki í Bandaríkjunum að bregðast við aukinni þörf fyrir vélvirkja og tæknifólki til að viðhalda framleiðsluvélum. Einnig má nefna heimsstyrjaldir og þörf fyrir aukna framleiðslugetu í tengslum við hernaðarbrölt sem og breytt samsetning á vinnumarkaðinum. Færa má rök fyrir því að tæknibylting dagsins í dag sé framhald í þeirri þróun og sífellt aukinni eftirspurn eftir færara fólki (Werner og DeSimone, 2012).

Jeffrey Pfeffer (1994) talaði um að starfsfólk væri uppspretta samkeppnisyfirburða fyrirtækja og stofnanna. Rótin að árangri væri fólgin í að ná því besta úr starfsfólkinu. Flestar kenningar innan mannauðsfræða tala í sömu átt. Til að ná árangri er talið vænlegt

að skilgreina þá hæfni sem þörf er á til að ná samkeppnisforskoti. Skipulagsheild getur valið á milli nokkurra aðferða til að öðlast hæfnina sem þarf. Fyrst ber að nefna að ráða einstakling sem hefur yfir hæfninni að ráða. Önnur nálgun er ráðstafa mannauðinum þannig að starfsmenn með vissa hæfni sinni verkefnum við hæfi og hljóti hvatningu til þess að sinna starfinu vel. Þriðja leiðin er að þróa umbeðna hæfni hjá þeim sem fyrir eru. Vert er að minnast á að sú leið er einnig talin draga úr starfsmannaveltu (Beardwell, Claydon og Holden, 2004).

Það að velja ranga leið getur verið kostnaðarsamt. Sem dæmi má nefna að ráða inn starfsmann þegar rétti starfsmaðurinn er þá þegar innan skipulagsheildarinnar eða þjálfar starfsmann sem hefur ekki not fyrir þá þekkingu sem verið er að miðla (Kearns, 2005). Hæfnisflokkun Nordhaug (1998) um almenna og sérhæfða hæfni er oft nefnd í þessu samhengi. Flokkunin hefur verið vinsælt greiningartól þegar kemur að því að skilgreina námbörf hverju sinni og á sínu sviði. Hún samanstendur af tveim flokkum sem hefur þrjá undirflokka hver.

Undir almenna hæfni er talað um þrjár tegundir hæfni:

- 1. Almenna persónulega hæfni (e. *Meta Competence*)** sem er samansafn af persónulegum eiginleikum einstaklings hvort sem það er í gegnum persónuleika, nám eða reynslu viðkomandi. Sem dæmi má nefna að þjónustufulltrúi þarf að búa yfir góðri samskiptahæfni, vandvirkur, starfa vel undir álagi og svo mætti áfram telja. Jafnframt þarf hann að búa yfir aðlögunarhæfni til að mæta mismunandi áskorunum. Leiðir til að þróa þennan eiginleika er jafnan í gegnum fyrirlestra, framkomunámskeið eða tungumálanámskeið.
- 2. Almenn hæfni innan sviðs (e. *General Industry Competence*)** er þekking á ákveðinni atvinnugrein. Þessi hæfni er oft sýnileg hjá stjórnendum fyrirtækja eða ráðgjafa á vissu sviði. Snýr að því að þekkja og skilja uppbyggingu og þróun atvinnugreinarinnar, þekkja alla helstu tengiliði og hafa eiginleikann til að greina hvað samkeppnisaðilar eru að gera. Erfitt er að þróa slíka hæfni þar sem hún er jafnan áunninn í gegnum reynslu. Ráðstefnur og fundir með öðrum aðilum í sama geira getur þó ýtt undir skilning viðkomandi.

3. Almenn hæfni innan skipulagsheildar (e. *Intraorganizational Competence*) snýr að því að þekkja aðferðir, ferla og starfsfólk. Skilja upplýsinga- og boðleiðir viðkomandi skipulagsheildar og geta því þrætt sjálfan sig í gegn um heildina. Til þess að einstaklingur geti nýtt almenna persónulega hæfni sína þarf hæfnin innan skipulagsheildar að vera til staðar svo eiginleikar viðkomandi komi að gagni. Hæfni þessi er almennt séð áunninn með samskiptum og reynslu í starfi. Hægt er að hraða því ferli með kynningum, fóstrakerfi og starfsþjálfun (Nordhaug, 1998).

Undir sérhæfða hæfni á eftirfarandi við:

4. Almenn tæknileg hæfni (e. *Standard Technical Competence*) innifelur hæfni sem hægt er að heimfæra yfir í mörg ólík störf. Til dæmis tölvukunnátta sem nýtist í mismunandi störfum og almenn hæfni iðnaðarmanna sem búa síðan yfir dýpri þekkingu á sérhæfðu sviði. Hægt er að þróa þessar leiðir í gegnum nám, starfsþjálfun og innanhússfræðslu hjá skipulagsheildinni.

5. Sérhæfð hæfni innan sviðs (e. *Technical Trade Competence*) er færni á sviði viðkomandi. Nordhaug tekur sem dæmi hársnyrtiiðn og matreiðslu, hæfni sem er afar verðmæt á því sviði sem hún tilheyrir en gagnslaus á öðrum vettvangi. Hægt er að þjálfna slíka hæfni upp með sérhæfðu námi en reynslan vegur einnig þungt hvað gæðin varðar.

6. Sérhæfð hæfni innan skipulagsheildar (e. *Idiosyncratic Technical Competence*) nýtist einungis í einni skipulagsheild og heimfærast ekki á milli sviða. Er þá átt við um afar sérhæfð verkefni eða notkun á tækni sem er ekki á allra færi. Sem dæmi mætti nefna tölvunarfræðing sem hefur hannað forrit sem hann einn kann á. Afar erfitt er að ráða nýjan aðila inn í verkefni slíks aðila sökum þess hve sértæk hún er. Þar af leiðandi er afar mikilvægt að halda í slíkan starfsmann og reyna eftir fremsta megni að festa þá þekkingu sem aðilinn býr yfir. Einungis er hægt að þróa hæfnina innan skipulagsheildarinnar með sérhannaðri nýliðþjálfun, innanhúss þjálfun eða lærlingsstöðu (Nordhaug, 1998).

Þá vilja fræðimenn meina að hægt sé að skilgreina lærdómsferil einstaklings í fimm þrep, frá því að vera algjör byrjandi yfir í að vera sérfræðingur. Nýliði (e. *The Novice*) skilur ekki samhengi á milli hluta og skortir allar tilfinningu fyrir verkefnunum sem hann stendur

frammi fyrir. Að komast inn í starfið (e. *Advanced Beginner*), þá er einstaklingurinn farinn að skilja hvernig keðjan virkar og byrjaður að nema samhengi á milli nýrra verkefna við þau sem hann hefur áður innt af hendi. Hæfur (e. *Competent*), þá er starfsmaðurinn farinn að hljóta víðtækan skilning á starfinu, fær um að meðtaka og velja á milli upplýsinga hann stendur frammi fyrir og treystir sér til þess að leysa verkefni af eigin frumkvæði. Vandvirkur (e. *Proficient*), þá er umhverfi þeirra komið í undirmeðvitund hans og fær um að leysa verkefni án þess að brjóta heilann yfir því. Einnig með hæfnina í að bregðast við breyttum aðstæðum og nota innsæi sitt til að leysa verkefnin. Sérfræðingur (e. *Expert*) skilur allt sem er í gangi umhverfis hann, getur leyst öll verkefni án þess að hika og síbreytilegar aðstæður eða upptakur valda honum ekki vandræðum (Beardwell, Claydon og Holden, 2004).

2.2.4 Þarfagreining

Þarfagreining í tengslum við mannauðsstjórnun er lýst sem kerfisbundnu ferli yfir það að greina hvar þörfin sé fyrir aukna fræðslu og þjálfun. Sé rétt staðið að þarfagreiningu má koma í veg fyrir að óþarfa tilstand og kostnað við að þjálfar starfsmann sem hefur ýmist ekki not fyrir hana eða framkvæma þjálfunina með röngum hætti. Örar breytingar geta orðið í starfsvettvangi hvers og eins, þar af leiðandi er þarfagreining ekki framkvæmd eftir hentugleika heldur er hún viðvarandi ferli (Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009).

Greiningin sjálf er þríþætt og snýr í grunninn að eftirfarandi spurningum. Hvar er þörf á þjálfun og fræðslu innan skipulagsheildarinnar. Hvað þarf að efla svo það skili sér í bættri frammistöðu starfsmanna. Hver er það sem þarf þjálfun og fræðslu (Dierdoff og Surface, 2008). Afleidd afleiðing þess að sinna þarfagreiningu er að stöðugt eftirlit er með frammistöðu, þannig er auðveldara að grípa inn í og greina hvað er að valda því að hún sé undir væntingum (Blanchard og Thacker, 2007).

Hægt er að þarfagreina einstakar einingar innan skipulagsheilda með áherslu á að hvað starfið felur í sér og verkefnin sem þar eru innt af hendi (e. *Job and Task Analysis*). Dæmi um aðferð við slíka greiningu er að yfirfara starfslýsingu viðkomandi, starfsaðstæður og amboð sem notuð er í starfinu. Mikilvægt er að starfslýsing sé rétt og uppfærð í takt við nýjustu áherslur í samvinnu við undirmann og yfirmann. Þegar allir þessir þættir liggja fyrir er betur hægt að leggja mat á hverslags fræðsla getur bætt árangur (Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009). Hinn anginn á þeirri greiningu er að greina starfsmanninn

sjálfan og hvort hann uppfyllir kröfur um þekkingu, hæfni og viðhorf (e. *Knowledge, Skills, Attitudes*). Að framkvæma þá greiningu í samvinnu með starfsmanninum gefur honum tækifæri til þess að meta sjálfur eiginleika sína og sjá hvar er þörf á bætingu. Takist vel til getur það aukið líkurnar á starfsþróun starfsmannsins (Mankin, 2009).

Að þarfagreiningu lokinni þarf að undirbúa, hanna og skipuleggja fræðsluna sem á að veita. Huga þarf sérstaklega að nægt fjármagn sé fyrir hendi og stuðningur frá stjórnendum sé skýr. Hugsanlega er námsefnið þá þegar til staðar en mögulega þarf að hanna það eða kaupa frá utanaðkomandi aðila. Þá þarf aðstoða og fræðandinn sjálfur að henta hópnum sem á að nema. Einn mikilvægasti liðurinn er að starfsmenn hafi tíma til að sinna þjálfuninni, að stjórnendur skilji aðstaður og veiti svigrúm frá hefðbundnum störfum á meðan kennslan fer fram og að starfsmaðurinn hafi tækifæri til þess að æfa sig í að heimfæra lærdóminn yfir í starfið að fræðslu lokinni (Mankin, 2009).

2.2.5 Nýliðabjálfun

Nýliðabjálfun er samheiti yfir langtíma fjárfestingu í nýjum starfsmanni. Snýr að því að upplýsa nýja starfsmenn um starfið og fyrirtækið sem viðkomandi hefur ráðið sig til. Markmið nýliðafræðslu er að auka öryggi og draga úr kvíða, aðstoða nýliðann við að ná fullum afköstum, skapa jákvæð tengsl við vinnustaðinn, lækka starfsmannaveltu og upplýsa um óskrifaðar reglur sem einnig mætti kalla fyrirtækjamenningu (Ingi Bogi Bogason og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2008). Aðrir fræðimenn hafa tekið undir að nýliðabjálfun sé lykilmáttur í velgengi nýs starfsmanns í nýrri skipulagsheild (Armstrong, 2009; Cascio, 2003; Beardwell, Claydon og Holden, 2004).

Vernon (2012) telur að fyrsti dagurinn í nýju starfi sé sá þýðingamesti og hafi stór áhrif á hve lengi starfsmaðurinn dvelur í starfinu. Mikilvægt sé að nýliðinn sé innvinklaður strax í starfið, umhverfið og kynnist samstarfsfélögum sínum, þannig sé ákvörðunin um að samþykkja starfstilboðið styrkt.

Algengustu aðferðirnar við nýliðabjálfun er að styðjast við fósturkerfi (e. Mentoring) eða þjálfun (e. Coaching). Á minni vinnustöðum er oft um óformlegt ferli að ræða og dregur það úr vægi athafnarinnar. Í eðli sínu væri þjálfun lýst þannig að tiltekin aðili stýrir kennslunni og hefur markmið, sýnikennslu, prufun og endurgjöf að vopni. Í fósturkerfi er nýliðinn aðstoðaður við að komast inn í menningu viðkomandi vinnustaðs og aðstoð við

að komast inn í starfið með leiðbeiningum og ráðgjöf (Gylfi D. Aðalsteinsson, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009).

Almennt er talið best að nálgast móttöku nýliða með markvissum hætti (Blanchard og Thacker, 2007). Armstrong (2009) lýsir viðeigandi uppskrift af slíku ferli. Mikilvægt sé að deildarstjóri hitti viðkomandi starfsmann strax í upphafi áður en starfsfóstri framkvæmir kynningu á vinnustaðnum og hefur aðlögun nýliðans í starfi. Þá er mælt með að velja leiðbeinanda sem er með mikla starfsreynslu og hefur notið velgengni í starfi (Cascio, 2003; Beardwell, Claydon og Holden, 2004; Blanchard og Thacker, 2007; Armstrong, 2009).

Ennfremur hefur verið bent á afleiddar afleiðingar þess að vera með fóstrakerfi, það er ekki einungis nýliðinn sem verður fyrir áhrifum heldur einnig fóstrinn sjálfur. Það að fóstrinn þurfi að taka nýliða í þjálfun gerir það að verkum að fóstrinn þarf að kortleggja ábyrgðir og skyldur nýs starfsmanns. Með því er fóstrinn tilneyddur til þess að sjá hlutverk sitt frá öðru sjónarhorni sem dýpkar skilning hans á eigin framlagi. Auk þess er hann líklegur til þess að þróast persónulega með því að þurfa að annast nýliðann (Beardwell, Claydon og Holden, 2004).

2.2.6 Ávinningur þjálfunar

Það að sinna þjálfun og þróun mannauðs er fjárfesting og því er mikilvægt að fylgjast með hvort fjárfestingin sé að skila sér. Ávinningur þjálfunar er hugtak sem nær utan um þær vangaveltur og matsaðferðir. Hér verður rætt betur um líkan Kirkpatrick (1998) og viðbætur Phillips (1997) við þær.

Líkan Kirkpatrick (1998):

1. **Viðbrögð (e. *Reaction*)** vísa til þess hvernig starfsmanninum líkaði þjálfunin. Að loknu námi er oft lagður fram spurningarlisti. Þar er falast eftir svörum varðandi uppbyggingu námsins, gagnsemi þess og frammistaða kennarans. Með þessum upplýsingum er hægt að bæta framkvæmd námsins.
2. **Lærdómur (e. *Learning*)** vísar til hvað nemandinn lærði af náminu. Jafnan er notast við próf eða verkefni til þess að meta kunnáttu nemandans, frammistaða þar gefur fyrirheit um þann lærdóm sem átti sér stað. Slíkt mat gefur þó ekki til kynna hvort nemandinn hafi vilja eða færni til að beita henni í þágu starfsins.

3. **Frammistaða/hegðun (e. *Performance/Behavior*)** vísar til þess að lagt er mat á hvaða áhrif námið hafði á framistöðu og hegðun viðkomandi. Hér er fyrst verið að meta virði þjálfunarinnar og fræðslu fyrir skipulagsheildina.
4. **Niðurstaða (e. *Result*)** metur heildstæð áhrif innan skipulagsheildarinnar. Hvort að námið hafi skilað tilætluðum árangri (Kirkpatrick, 1998).

Viðbrögð og lærdómur eru til þess gerð að þjóna náminu eða fræðslunni sem verið er að veita. Frammistaða/hegðun og niðurstaða ætti síðan að segja til um hæfnina og hvort bætt hafi verið úr aðfinnslum úr þarfagreiningu (Blanchard og Thacker, 2007).

Líkan Philips (1997, 2007) er oft notað sem viðbót við líkan Kirkpatrick (1998) og þaðan kemur hugtakið *ROI (Return on Investment)*. Aðferðin kemur upphaflega úr umhverfi endurskoðenda til að meta hvort fjárfesting skili arði til skipulagsheildarinnar. *ROI* er reikniformúla sem tekur mið af fjárfestingu við vinnutap og þeim ávinning sem þjálfunin á að skila. Aðferðin er verðmætt verkfæri fyrir stjórnendur þegar kemur að því að ákveða hvort þjálfun og fræðsla borgi sig (Phillips, 2007). Aðferðin hefur þó einnig verið gagnrýnd fyrir það hversu mikill tími og fjármagn fer í mælingarnar sjálfar. Einnig séu mælingarnar í mörgum tilfellum óréttmætar þar sem hún tekur mið af þáttum sem eru mannlegir eða óformlegir, þannig sé verið að reyna að leggja mat á ósýnilega þætti sem erfitt er að heimfæra yfir í tölur (Kearns, 2005).

2.3 Vinnustaðamenning

Hugmyndin um vinnustaðamenningu hefur í nokkurn tíma verið afar fyrirferðamikil innan mannauðsfræða. Oft er árangri fyrirtækja og stofnanna tengt við sterka vinnustaðamenningu og henni nokkurn veginn eignaður heiðurinn af velgengninni. Sömuleiðis er vísað í veika fyrirtækjamenningu þegar illa gengur (Gylfi D. Aðalsteinsson, Þórhallur Ö. Guðlaugsson og Ester R. Gústavsdóttir, 2010; Þórhallur Ö. Guðlaugsson, Gylfi D. Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2018).

Fjölmargar skilgreiningar eru til yfir hugtakið og inntak þeirra misjafnt eftir fræðimönnum. Elliot Jaques (1952) var fyrstur til að skilgreina hugtakið og talaði um að „vinnustaðamenning sé samansafn af hefðum, gildismati, stefnum, hugmyndum og viðhorfum sem mynda gegnheilt samhengi fyrir allt sem er gert í skipulagsheildinni og er kynnt nýliðum sem hin eina rétta menning“ (Jaques, 1952; Þórhallur Ö. Guðlaugsson, Gylfi

D. Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2018). Steven Ott (1989) skilgreindi hugmyndina á þann veg að fyrirbærið eigi margt um líkt með samfélögum og að hver vinnustaðamenning sé einstök. Vinnustaðamenning veitir einstaklingum innan hennar skilning á samhengi atburða eða tákna (Ott, 1989).

Edgar H. Schein talaði fyrir því að vinnustaðamenning væri grunnurinn að árangri og að henni væri erfiðast að breyta innan skipulagsheildarinnar. Ennfremur flokkaði hann fyrirbærið í þrjú stig. Hið fyrsta er það sem er öllum sýnilegt (e. *Artifacts*), það er húsnæði, húsgögn, klæðnaður og framkoma starfsmanna. Annað stig felur í sér viðurkennda þætti (e. *Espoused Values*) á vinnustaðnum sem eru ósýnilegir en starfsmenn eru meðvitaðir um. Er þar átt við yfirlýsta stefnu, gildi, slagorð, starfsmannastefnu og framtíðarsýn. Þriðja stigið snýr að undirliggjandi hugmyndum (e. *Basic Underlying Factors*), það eru þættir og hugmyndir sem eru ekki sýnilegir og ógreinilegir í samskiptum starfsmanna. Þar er átt við óskrifaðar reglur og hugmyndir sem óæskilegt er að ræða og eru jafnan ómeðvitaðar (Schein, 1981, 1983, 1984 og 2004; Gylfi D. Aðalsteinsson, Þórhallur Ö. Guðlaugsson og Ester R. Gústavsdóttir, 2010).

2.4 Ímynd og samfélagsleg ábyrgð

Allt hefur sína ímynd, það getur tekið langan tíma að búa hana til og hún getur horfið á augabragði (Barich og Kotler, 1991). Samanburðarrannsókn á ímynd íslenskra banka fyrir og eftir hrun gefa þeirri staðhæfingu undir fótinn. Í samanburði sem var framkvæmdur á tæpu ári á árunum 2008-2009 lækkaði traust viðskiptavina um rúm 40% í kjölfar bankahrunsins (Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson, 2010). Ímynd fyrirtækja er hægt að skilgreina á marga vegu en algengt er að horft sé sérstaklega til hagnýtrar (e. *Functional*) og tilfinningalegrar (e. *Emotional*). Hagnýta hliðin snýr að eiginleikum sem auðvelt er að mæla á meðan tilfinningalega hliðin snýr að upplifun og viðhorfum í garð fyrirtækisins (Barich og Kotler, 1991).

Eins og fyrr segir hefur allt sína ímynd, í meistaraverkefni Eddu B. Kristjánsdóttir (2016) var ímynd starfstétta á Íslandi undir nálarauganu. Valdar voru sex greinar til viðmiðunar, þrjár sem krefjast háskólamenntunar og þrjár sem krefjast iðnmenntunar. Greinarnar voru arkitekt, hjúkrunarfræði, viðskiptafræði, húsasmíði, hársnyrtir og bifvélavirkjun. Segja má að niðurstöður rannsóknarinnar sé á þá vegu að ímynd iðngreina séu neikvæðari en greina sem krefjast háskólamenntunar. Til að mynda töldu þátttakendur að

bifvélavirkjun einkenndist einna helst af óhreinleika, erfiði og fúski. Á hinum enda rófsins tengjast bifvélavirkjar síst eiginleikum á borð við greind, virðingu, metnaði og efnishyggju. Húsasmíði er einnig tengd við óhreinleika, erfiði og fúsk en sinnir sömuleiðis samfélagslegu mikilvægi. Á hinn bóginn er greind og efnishyggja ekki einkennandi fyrir stéttina. Í rannsókninni voru þátttakendur einnig spurðir að því hvaða starfsgrein þeir myndu velja ef þeir ættu að velja sér nám. Niðurstöður voru á þann veg að bóknámsfög skipuðu þrjú efstu sætin og iðnnám neðstu þrjú (Edda B. Kristjánsdóttir, 2014).

Hin hefðbundna skilgreining á samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja hefur í áranna raðir snúið að því þegar fyrirtæki taka ákvarðanir um eða fara í framkvæmdir sem leiða til aukinnar arðsemi fyrir samfélagið í heild. Með öðrum orðum að ganga lengra en hægt er að ætlast til af fyrirtækinu og kemur ekki beint að starfsemi fyrirtækisins (Davis, 1960; Johnson, 1971; Carroll, 1999, 2008).

Með auknu flæði upplýsinga og hnattvæðingar hefur hinn almenni neytandi og samfélög fengið aukin völd gagnvart fyrirtækjum. Þannig hafa kröfurnar aukist og mistök af hálfu fyrirtækja geta haft langvarandi og alvarlegar afleiðingar á rekstur þeirra (Renneboog o.fl., 2008). Ýmsar ástæður geta legið að baki þess að fyrirtæki kjósi að vera samfélagslega ábyrg, til dæmis gæti það verið viðskiptalegs eðlis, að skapa betri ímynd, bæta orðspor, auka traust eða einfaldlega til að stuðla að bættu samfélagi. Þar liggur tvífeldni hugtaksins og hefur verið bent á að velgjörðir fyrirtækja séu einungis markaðslegs eðlis til að styrkja ímynd fyrirtækisins (Collins, 1993; Porter og Kramer, 2006).

2.5 Starfsnám og þýska leiðin

Um víða veröld eru viðhöfð ferli um starfsnám og lærlingsstöður. Aðferðafræðin getur verið afar misjöfn eftir heimshluta og viðkomandi hagkerfi (Mankin, 2009). Hið almenna markmið með starfsnámi og lærlingskerfi er að stuðla að öruggari atvinnu og auðvelda leiðina frá námi yfir á vinnumarkaðinn (Baetghe, Arends og Winther, 2009; Renold, 2009; Baethge og Arends, 2009). Þá má líta á ferlið sem samspil tveggja afla, annarsvegar formleg eða óformleg fræðsla á vegum fyrirtækja og stofnanna og hinsvegar menntastefna sem styður við að virk tenging sé á milli náms og atvinnulífs. Tsang (1999) skilgreindi muninn á þessu með eftirfarandi máta: „Markmiðið með fyrirtækjaskóla í víðum skilningi er að innleiða nýja færni og bæta ofan á þá sem þegar er til staðar með

það fyrir augum að auka afköst. Markmiðið með ríkisstyrktum starfsskóla er að mæta kröfum hagkerfisins um starfsmenn“.

Sökum þess hve yfirgripsmikið viðfangsefnið er, þá verður hér beint sjónum að þýska módelinu varðandi samspil náms og atvinnulífs. Þar er samningsbundið nám sérstaklega algengt í tvíþættu kerfi (e. *Dual System*). Um helmingur ungs fólks gerir námssamning í gegnum starfsskóla í Þýskalandi og hefur fyrirkomulagið dregið úr atvinnuleysi á meðal þeirra (OECD, 2010a).

Unnið er eftir löggjöf frá árinu 1962 (e. *Vocational Education Act*), þar er tilgreind hvernig lærlingsstöður, þjálfunaraðferðir og námsmat á að fara fram í tengslum við iðnám, bóknám, landbúnað og þær fjölmörgu leiðir sem eru í boði. Fræðileg kennsla er í höndum hefðbundinna menntastofnanna á vegum ríkisins en verkleg þjálfun fer fram hjá fyrirtækjum sem gera samninga við nemana (Euler, 2013). Formlegar menntastofnanir eru ábyrgar fyrir því að sjá nemandanum fyrir kennslu í tungumálum, stærðfræði, félagsvísindum og svo framvegis. Vinnustaðurinn sér til þess að stuðla að og þróa færni í ákveðnu fagi eða iðn (Deissinger, 1997; Deissinger, 2015).

Á meðan starfsnám á sér stað er neminn einnig skilgreindur sem starfsmaður viðkomandi fyrirtækis og fær greitt eftir skilgreindum taxta. Samspil náms og atvinnu er misjafnt en algengt er að fræðileg kennsla sé tvo daga vikunnar eða í lengri lotum sem teljast í vikum. Að loknu námi þreytir nemandinn próf sem er framkvæmt af þriðja aðila til að gæta hlutleysis og tryggja réttmætan samanburð á milli stofnanna og fyrirtækja (Deissinger, 1997; Grollmann og Rauner, 2007). Að loknu námi á neminn þess kost að halda áfram í meistaranám og er hvorki hann né fyrirtækið sem annaðist starfsþjálfunina skuldbundin hvor öðrum (Shackleton, 1997).

Aðferðafræði Þýskalands hefur oft verið notuð sem fyrirmynd fyrir aðrar þjóðir enda verið talin grunnurinn sterkum iðnaði og framleiðslu þýska hagkerfisins (Mongkhonvanit, 2017; Deissinger, 1997, 2015). Þá hefur einnig verið bent á að innan tvíþætta kerfisins takist um 80% þeirra sem koma úr skólunum að fóta sig fljótt á vinnumarkaðinum (Quintini og Manfredi, 2009).

Fyrirkomulagið hefur þó einnig legið undir gagnrýni vegna ýmissa ástæðna. Það er kostnaðarsamt að ráða reyndan og hæfan einstakling í starf, það er mun ódýrara að taka til sín lærlinga sem geta engu að síður skilað góðum afköstum. Þannig hafi sum fyrirtæki,

sérstaklega í iðngreinum misnotað kerfið með því að framlengja ekki veru lærlingana að loknu námi heldur taka inn nýjan hóp til að minnka kostnað (Shackleton, 1997). Fyrirkomulagið er talið koma í veg fyrir framþróun í atvinnulífinu sökum þess að nýliðar eru mótaðir inn í ríkjandi fyrirkomulag í stað þess að koma með nýjar hugmyndir (Gibbons-Wood, Lange, 2000). Breyttar áherslur og forsendur í tímanna rás passa ekki allar við fyrirkomulagið. Sem dæmi má nefna kröfur um þjónustumiðað þekkingarhagkerfi (e. *Service-Based Knowledge Economy*) og að Evrópusambandið hefur leynt og ljóst stefnt að því að samþætta starfsskóla innan sambandsins (Greinert, 2007). Að endingu má nefna vöxt í eftirspurn eftir óformlegri starfsþjálfun í stað markvissar þjálfunar. Algengt er að namar haldi áfram í frekara nám eða prói feril sinn á öðru sviði (Hager, 2007).

Samkvæmt Thomas Deissinger (2015) er tvíþætta kerfið góð fyrirmynd en ekki sé unnt að heimfæra það beint yfir á aðrar þjóðir sökum sögulegs, menningarlegs og stjórnskipulegs munar á milli þjóða. Fyrri tilraunir til þess að heimfæra kerfið yfir í menntastefnu þróunarlanda hafi sýnt fram á það, Euler (2013) hafði áður komist að sambærilegum niðurstöðum. Dæmi um misheppnaða innleiðingu má finna í Kína, samanburður á nemendum fyrir og eftir starfsskóla þar í landi sýndi lakari árangur nemenda í bóklegum fögum, hæfni nemenda jókst ekki í gegnum starfsnám og brottfall hækkaði (Loyalka, o.fl., 2014).

Á Íslandi er algengast að starfsþjálfun fari fram í tengslum við iðnmenntun. Fyrirkomulagið er því þannig að neminn er í skilgreindan tíma í námi og skólinn sér um fræðslu og þjálfun. Liður í náminu er að fara í starfsnám að áföngum loknum. Meðal námstími í iðngreinum á Íslandi er þrjú til fjögur ár ef starfsnámið er talið með. Misjafnt er eftir sviðum hversu lengi starfsnámið varir en algengt er að það sé á milli 40-72 vikna (Iðan fræðslusetur, e.d.; OECD, 2013).

2.6 Skýrsla OECD um starfsmenntun á Íslandi

Árið 2013 tók Mennta- og menningarmálaráðuneytið þátt í verkefni OECD sem ber heitið Leikni að loknum skóla (e. *Skills Beyond School*). Þar er um að ræða yfirlitsskýrslu um starfsmenntun á Íslandi og sambærilegar athuganir voru framkvæmdar í öðrum OECD ríkjum (OECD, 2013).

Í samantekt rannsakenda er taldir upp styrkleikar starfsmenntakerfisins. Þar má merkja að aðilar atvinnulífsins séu fúsir til þátttöku í starfsmenntakerfinu. Flestar

starfsnámsbrautir nýta sér vinnustaðanám til iðnmeistararéttinda og vel er haldið utan um löggiltar starfsgreinar. Einnig er nefnt að kerfið sé afar fjölbreytt og býður upp á marga möguleika, námsbrautir og námsleiðir. Þá er sjálfræði menntastofnanna og mismunandi eignarhald þeirra metið sem styrkleiki, þannig geta stofnanir brugðist betur við þörfum atvinnulífsins. Að endingu er talað um að skilvirk námsúrræði séu í boði fyrir fullorðna og viðurkenning á fyrra námi er vel nýtt til að aðstoða við að halda aftur í nám (OECD, 2013).

Gerðar eru nokkrar athugasemdir við starfsmenntakerfið í skýrslunni. Á meðal úrlausnarefna er talið til að brottfall úr námi sé hátt og sérstaklega á starfsnámsbrautum, þótt nemendur snúi margir hverjir aftur í nám þá sé það merki um lítil afköst og frestun á námslokum. Þá er framboð starfsnáms fyrst og fremst miðað af óskum nemenda fremur en að sinna þörfum atvinnulífsins. Þó svo að iðnnámskerfið sjálft sé sterkt, þá eru vannýtt tækifæri að nota það ekki utan hefðbundinna iðngreina. Tilgreint er að leiðir til háskólanáms að loknu starfsnámi á framhaldsskólastigi séu stundum óskýrar og erfitt sé að rata um kerfið. Sömuleiðis eru tengsl á milli starfsnáms að loknu framhaldsskóla- og háskólanámi oft óskýr og er þess valdandi að fyrra nám sé ekki metið. Talið er að alvarlegur skortur sé á starfsráðgjöf og ekki sé tryggt að starfsgreinanevnd sé rétt samsett til að taka þátt í stjórnun starfsmennakerfisins í heild. (OECD, 2013).

Í fyrri greiningu OECD um íslenska menntakerfið hafði verið mælt með því að efla námsbrautir sem byggjast á starfsþjálfun á vinnustað. Það var vegna þess að einstaklingar með stutta formlega skólagöngu á bakinu og sér í lagi ungt fólk, komu verst út í eftirmálum efnahagskreppunnar sem kennd er við árið 2008 (OECD, 2011).

Árið 2012 var skipaður starfshópur á vegum forsætisráðuneytisins sem tók saman tillögur um hvernig mætti samþætta betur mennta- og atvinnumál á Íslandi. Sumar tillagana sem þar koma fram hafa nú þegar ratað í menntakerfið, þar má sem dæmi nefna að námstími sé of langur til sveins- og stúdentsprófs, búið er að stytta þann tíma úr fjórum niður í þrjú ár. Þá er einnig tekið sérstaklega fram að það þurfi að fjölga nemum í verk- og tækninámi og efla samstarf á milli atvinnulífs og menntastofnana (Forsætisráðuneytið, 2012).

3 Fyrirtækin sem eru til rannsókna

Hér verða fyrirtækjunum og fyrirtækjaskólum þeirra sem taka þátt í rannsókninni gerð frekari skil. Í ljósi þess að rannsóknin snýr að því að bera saman fyrirtækjaskóla Toyota við tvo rótgróna fyrirtækjaskóla í íslensku atvinnulífi, þá verður umfjöllunin um starfsemi Toyota umsvifameiri. Einnig var ákveðið að skoða starfsemi Háarakademiunnar til að öðlast dýpri skilning á hvað þurfi til að fá námskrá samþykka af menntamálaráðuneytinu.

3.1 Toyota

Toyota hefur verið starfrækt á Íslandi í tæp 40 ár sem innflutnings-, sölu- og þjónustuaðili Toyota og Lexus bifreiða. Á þeim tíma hefur Toyota verið leiðandi á bílamarkaði á Íslandi, til marks um það hefur Toyota verið mest seldi bílinn 29 ár í röð (Félag íslenskra bifreiðaeiganda, 2019). Þá hefur fyrirtækinu vegnað einkar vel þegar kemur að þjónustu og hollustu viðskiptavina. Toyota hafnaði meðal annars í þriðja sæti í meðmælavísitölu fyrirtækja á íslenskum markaði árið 2018 og hafa verið í tíu efstu sætunum frá því mælingar hófust (MMR, 2018).

Starfsemi félagsins er með þeim hætti að Toyota á Íslandi (TÍS) er innflutningsaðili Toyota og undir þeim eru tólf viðurkenndir sölu- og/eða þjónustuaðilar víðsvegar um landið. Stærsti þjónustuaðilinn er Toyota Kaupúni (TK) en fyrirtækið deilir húsnæði með TÍS í Kaupúni 6. Ef horft er á fyrirtækin tvö sem eitt þá starfa um 200 manns í höfuðstöðvum Toyota á Íslandi.

3.1.1 Toyota leiðin

Toyota leiðin (e. *The Toyota Way*) er hugmyndafræði og leiðarljós allra starfsmanna Toyota sama hvar þeir eru staddir í heiminum. Hugmyndafræðin er samheiti yfir fimm gildi Toyota sem ætlast er til að starfsfólk þess starfi eftir (Saruta, 2006). Gildin eru eftirfarandi: Áskorun (e. *Challenge*) er tekið fagnandi og er viðhorf frekar en hugarástand. Snýr að því að greina og meta þróun yfir langt tímabil, hafa langtímasýn. Stöðugar framfarir (e. *Improvement*) vísar til japanska orðsins *Kaizen* sem táknar að sífellt sé verið að gera betur, stöðug gagnrýni á ráðandi kerfi eða ferli hvers tíma. Gildinu er ætlað að ýta undir sköpunargleði og virka sem hvatning til að ná meiri árangri. Þekkingarleit er sprottið af japanska orðinu *Genchi Genbutsu* og felst í því að leita uppsprettunnar og kynna sér staðreyndir. Að skilja vandamálið í eigin skinni og koma þannig með bestu lausnina.

Virðing (e. *Respect*) felst í einlægum og heiðarlegum samskiptum. Að bera virðingu fyrir öllum sem að málum koma, leggja sig fram við að skilja hvert annað og byggja upp gagnkvæmt traust. Samvinna (e. *Teamwork*) snýr að því að stuðla að einstaklings- og starfsþroska, deila möguleikanum á framförum og hámarka árangur hópsins (Toyota á Íslandi, e.d.).

3.1.2 Toyota skólinn

Hjá Toyota hefur verið starfræktur skóli bæði fyrir TÍS og þjónustuaðila sína frá árinu 2007. Tilgangur og markmið hans er sjá til þess að starfsmenn fái þjálfun sem er fyrirtækinu til framdráttar og stuðlar þannig að bættum innri samskiptum, betri þjónustu við viðskiptavinum og verði starfsmönnum til frekari þroska og þróunar á því sviði sem þeir starfa á. Námsefnið er miðað að þeim vörum og þjónustu sem er veitt og á erindi við flestar deildir. Samkvæmt Toyota stuðlar skólinn að því að starfsfólk sé betur upplýst, hækka og jákvæðara. Sömuleiðis sér fyrirtækið skýran ávinning í fyrirkomulaginu með aukinni verðmætasköpun, auðveldari innleiðingu á breytingum, auka sameiginlegan skilning á viðfangsefni hverju sinni, sterkari samkeppnisstöðu á markaði, eftirsóknarverðari vinnustaðar og aukinni starfsánægju starfsfólks (Toyota á Íslandi, e.d.).

Skólinn í núverandi mynd er einskonar símenntun og yfirbygging fyrir fræðslumál fyrirtækisins. Sem dæmi má nefna að ef ný vara kemur frá Toyota, ný undirteygund Toyota bifreiðar, þá hlyti starfsfólk fyrirtækisins kynningu á vörunni, bæði í formi fyrirlesturs og prufunar. Farið er yfir viðfangsefnið á almennum nótum ásamt ítarlegri yfirferð fyrir viðeigandi deildir. Til dæmis fá bifvélavirkjar sérhæfðan fyrirlestur um tæknimál og sölusvið um hvernig kynna skuli vöruna fyrir hugsanlegum viðskiptavinum (Íris Guðmundsdóttir, munnleg heimild 22. mars 2019).

Móttaka nýliða er samofin starfsemi skólans, allir sem hefja störf hjá Toyota munu á einhverjum tímapunkti sitja námskeið um Toyota leiðina. Einnig eru skilgreindir þjálfarar innan allra skipulagsheilda sem eiga að annast móttöku nýliða og starfsþjálfun. Reiknað er með að þjálfarinn eins og það er kallað hjá Toyota kynni starfsmanninn fyrir vinnustaðnum og einstaklingum innan hans. Nýliði og þjálfari fara í sameiningu í gegnum gátlista sem er með fyrirfram ákveðnum ferlum sem nauðsynlegt er að hafa kunnáttu á í því starfi. Þá á fyrirkomulagið einnig að verka sem félagslegur stuðningur og á þjálfari að fylgja nýliðanum alveg eftir fyrstu vikurnar, til dæmis með því að fara í kaffi og mat saman.

Þá getur nýliðinn ávallt leitað til þjálfarans til að fá ráðgjöf og upplýsingar eftir því sem starfsþróuninni líður áfram (Íris Guðmundsdóttir, munnleg heimild 22. mars 2019).

Þá er tíðni og efnistöð námskeiða misjöfn og metin eftir þörfum og tækifærum hverju sinni. Í þeim flokki mætti tala um fræðslu á tölvukerfi og annan hugbúnað sem gagnast í starfi, sérhæfð námskeið fyrir skilgreinda þjálfara innan fyrirtækisins, sölunámskeið og svo framvegis. Kennslan er í hendi mismunandi aðila, oft sinna tæknifulltrúar sem starfa fyrir TÍS fræðslu og þjálfun. Markaðsdeild sér um kynningu á nýjungum og gjarnan er fenginn utanaðkomandi aðili fyrir sérhæfðari námskeið. Kennslan fer jafnan fram í kennslustofu í húsakynnum Toyota Kaupþúni, rýmið rúmar stóran hóp, er útbúið með öllum nauðsynlegum tækjum og tólum ásamt bílalyftu til að auðvelda verklega kennslu í lokuðu umhverfi (Toyota á Íslandi, e.d.; Íris Guðmundsdóttir, munnleg heimild 22. mars 2019).

Þegar þetta verkefni er unnið er námskeiðaröðin Team 21 í fyrirrúmi hjá Toyota. Námskeiðin eru fyrir bifvélavirkja sem starfa fyrir þjónustuaðila Toyota. Sem stendur er Ísland ásamt Kýpur fyrst þjóða til að innleiða námskeiðin og eru þau prufukeyrð fyrir þjónustunet Evrópu í þessum löndum. Námskeiðin sjálf kemur frá Toyota Evrópu (e. *Toyota Motor Europe*) og snýr að bilanagreiningum. Námið er í fjórum þrepum og þarf að ljúka hverjum hluta til að komast á þann næsta. Þá eru námskeiðin tímafrekari eftir því sem lengra er komið og námsefnið þyngra. Annar af tveim verkstæðisformönnum Toyota Kaupþúni annast námskeiðin sem eru bæði í formi lifandi fyrirlesturs og í gegnum veraldarvefinn. Í lok hvers námskeiðs er prófað úr efninu og vottun frá Toyota Evrópu fylgir því að ná í gegn. Vottanirnar eru eftirfarandi e. *Toyota Technican, Professional Technician, Diagnostic Technician* og *Diagnostic Master Technician*. Vottunin fylgir starfsmanninum og er viðurkennd af öllum þjónustuaðilum Toyota í Evrópu. Bifvélavirki með *Diagnostic Master Technician* vottun á að vera með sérfræðiþekkingu í bilanagreiningum og fær um að leysa erfiðustu tilfellin (Íris Guðmundsdóttir, munnleg heimild 22. mars 2019).

3.1.3 Framtíðaráform um starfsskóla Toyota

Hjá TÍS eru uppi áform um að starfrækja starfsskóla. Í stað þess að taka einungis við nemum í bifvélavirkjun og hafa þá á námssamningi þá myndi skólinn sjá um menntunina sjálfa. Fyrirkomulagið yrði því á þá leið að nemandi í bifvélavirkjun væri um leið

starfsmaður eða skilgreindur sem nemi hjá Toyota og myndi sinna báðum hlutverkum innan veggja fyrirtækisins. Ef vel tækist til yrði einnig til skoðunar að taka inn nema í bílamálun og bifreiðasmíði (Íris Guðmundsdóttir, munnleg heimild 22. mars 2019).

Meðalnámstími í bifvélavirkjun er 3,5 ár, samtals 5 annir í skóla og 48 vikna vinnustaðanáms. Að því loknu hefur nemandinn öðlast réttindi til þess að taka sveinspróf sem gefur honum starfsréttindi í bifvélavirkjun og síðar meir til meistaranáms. Samkvæmt gildandi námskrá þarf að uppfylla 144 námseiningar. Þar af eru 24 þeirra í almennum greinum samanber erlend tungumál, íslenska, stærðfræði, íþróttir og lífsleikni, þá eru 72 einingar í sérgreinum sem snúa að bifvélavirkjun og starfsþjálfun er metin til 48 eininga (Iðan fræðslusetur, 2015).

Áform um fyrirtækjaskóla Toyota eru í grunnvinnslu á meðan þessi rannsókn er unninn, þar af leiðandi er ekki unnt að fullyrða um með hvaða hætti allir angar námsins verða. Má þar nefna hvort að almennar greinar yrðu teknar inn í námið hjá Toyota eða hvort þær þurfi að sækja í öðrum framhaldsskólum, hvernig samspil kennslu og verklegrar þjálfunar verður útfært, hvort námsskráin verði að öllu leyti sambærileg þeirri sem er jafnan iðkuð, lengd náms og hvort Menntamálaráðuneytið yfir höfuð samþykki umsóknina (Íris Guðmundsdóttir, munnleg heimild 22. mars 2019).

3.2 N1 / N1 skólinn

N1 hefur í rúma öld verið samtvinnað viðburðarríkri samgöngu- og atvinnusögu Íslendinga, bæði á landi og sjó. Félagið var áður starfrækt undir merkjum Esso og Olúfélagsins (N1, 2017). Höfuðstöðvar félagsins eru á Dalvegi 10-14 og er í eigu eignahaldsfélagsins Festi. Hjá N1 starfa rúmlega 660 manns og starfrækir félagið 27 þjónustustöðvar ásamt 68 eldsneytisafgreiðslustöðvum víðsvegar um landið (Festi, e.d.; N1, e.d.). Þá er starfsemi félagsins ansi víðtæk en rekin eru 11 smur- og dekkjaverkstæði, stæðilegt vöruhús, fyrirtækjaverslun, aðföng fyrir önnur fyrirtæki og víðtæka þjónustu við sjávarútveginn. Þá er fyrirtækið með ISO 14001 gæðavottað ásamt því að státa af vottun frá Michelin og Exxon Mobil (N1, 2017).

N1 skólinn var stofnaður árið 2002 og hefur það markmið að uppfylla fræðsluþarfir starfsmanna. Grunnstoðir N1 skólans byggja á þjálfun og fræðslu um þjónustu, sölu, vörubekkingu, verkferla, uppbyggingu og starfsemi N1 ásamt stjórnun og öryggis- og gæðamál. Haldin eru fjölbreytt námskeið til að viðhalda og efla þekkingu mannauðs

félagsins, árið 2017 voru haldin 55 námskeið sem 630 starfsmenn sóttu, samtals voru fræðslustundirnar 1563 (N1, 2017).

3.3 ISAL / Stóriðjuskólinn

ISAL er hluti af Rio Tinto sem er einn stærsti álframleiðandi heims. Rio Tinto framleiðir tæplega 4 milljónir tonna af áli á ári, þar leggur ISAL til 211 þúsund tonn. Það þýðir að á degi hverjum eru framleidd 578 tonn af áli. Til að setja þessar tölur í samhengi þá má nefna að úr einu tonni af áli er hægt að framleiða 60 þúsund gosdrykkjadósir (Rio Tinto, e.d. a).

Þá hefur ISAL notið viðurkenndrar velgengni í umhverfis, gæða og öryggismálum í framleiðslu sinni í Straumsvík. Hrein orka er notuð í framleiðslu áls og verksmiðjan í Straumsvík er með eina minnstu losun gróðurhúsalofttegunda innan áliðnaðarins. Álið sem er framleitt er meðal annars notað í Audi bifreiðar, sérhæfðar málmblöndur eru notaðar í framleiðslu á álpappír, lyfjaumbúðir og húsaklæðningar. Þá var ISAL fyrst fyrirtækja á Íslandi til að innleiða öryggisstjórnun sem stenst alþjóðlega öryggisstaðalinn OHSAS 18001. Staðallinn er kröfulýsing á sviði öryggis- og vinnuumhverfisstjórnunar ásamt því að tryggja að slík mál séu órjúfanlegur þáttur í mats- og ákvörðunarferli þegar kemur að fjárfestingum, framkvæmdum, rekstri, val á verktökum og kaupum fyrirtækisins á vöru og þjónustu (Rio Tinto, e.d. a)

Hjá ISAL starfa tæplega 400 manns og státar fyrirtækið af lítillri starfsmannaveltu og háum starfsaldri, vel á annað hundrað starfsmenn hafa náð 30 ára starfsaldri. Stóriðjuskóli ISAL var settur á laggirnar árið 1998. Opinbert markmið hans er að efla fagþekkingu, öryggi starfsmanna og stuðla að þróun í starfi. Alls hafa 242 starfsmenn útskrifast úr grunnámi Stóriðjuskólans og 22 úr framhaldsnámi sem er einnig kennt þar (Munnleg heimild: Harpa Björg Guðfinnsdóttir 15. mars 2019; Rio Tinto, e.d. b).

3.4 Háarakademían

Háarakademían er einkarekinn skóli sem er staðsettur í Mörkinni 1 og deilir húsnæði með hárgreiðslustofunni Blondie. Háarakademían hefur frá haustönn 2014 tekið inn 16-18 nemendur á ári og kennt fögin sem eru metin til sveinsprófs í hársnyrtiiðn. Skilyrði fyrir inntöku í skólann er að viðkomandi hafi náð 18 ára aldri og hafi lokið almennum greinum í bóklegu námi eða séu í þann mund að ljúka því (Háarakademían, 2014).

Í námsskrá skólans er stuðst við aðalnámsskrá framhaldsskólanna sem gefin er út af Mennta- og menningarmálaráðuneytinu (2011). Námið sjálft skiptist í 45 vikna nám og 52 vikur í starfsnám á hárgreiðslustofu. Í Háarakademíunni er kennt átta klukkustundir á dag fjóra daga vikunnar, hefðbundnara fyrirkomulag á slíku námi er að kenna fjórar klukkustundir á dag, fjóra daga vikunnar. Alla föstudaga í Háarakademíunni eru svokallaðir starfsdagar sem eru opnir dagar hjá skólanum. Þá getur fólk pantað sér tíma í ódýrari klippingu hjá nemunum sem fá þá daga metna í starfsnám. Þannig nær Háarakademían að útskrifa nemendur sína fyrir heldur en til dæmis Tækniskólinn, Iðnskólinn í Hafnarfirði og aðrir framhaldsskólar sem eru staðsettir utan höfuðborgarsvæðisins og bjóða upp á sambærilegt nám. Háarakademían útskrifar nemendur sína að loknu sveinsprófi og sér þeim fyrir samning á hárgreiðslustofu af því tilskyldu að þeir séu með 90% mætingu eða hærra (Munnleg heimild: Halldóra Harpa Ómarsdóttir 26.03.19.; Háarakademían, 2014).

4 Aðferðir og gögn

Hér verður skýrt nánar frá framkvæmd rannsóknarinnar og þeirri rannsóknaraðferð sem var beitt. Fjallað verður um hvað einkennir eigindlegar rannsóknaraðferðir, viðtalsformið sem stuðst var við, rökstutt val á þátttakendum, framkvæmd gagnasöfnunar, gagnavinnsla og staða rannsakanda.

4.1 Rökstuðningur rannsóknarefnis

Áhugavert er að skoða hvernig þrjú rótgróin fyrirtæki annast þjálfun og fræðslu innan sinnar skipulagsheildar. Hvort það sé sambærileg aðferðafræði sem stýrir för eða mismunandi áherslur á milli fyrirtækja. Þá var rannsakanda kunnugt um fyrirætlanir Toyota um að auka umsvif fyrirtækjaskóla síns. Í því ljósi var áhugavert að sjá hvernig önnur fyrirtæki hátta fyrirtækjaskólum sínum og rannsaka frekar grundvöll fyrir opnun starfsskóla Toyota.

4.2 Eigindleg aðferðafræði

Jafnan má skipta rannsóknaraðferðum upp í tvo flokka, meginglegar og eigindlegar. Munurinn felst í því að meginglegar rannsóknaraðferðir byggja á tölulegum útreikningum og höfða vel til að rannsaka fjölda þar sem stærra þýði gefur sterkari niðurstöður. Með slíkri aðferð er hægt að draga ályktanir út frá niðurstöðunum sem eru fyrir hendi og alhæfa yfir á þýðið. Vankantar meginglegra rannsókna getur þó verið að það vanti dýpt í gögnin sem alhæft er út frá (Esterberg, 2002). Eigindlegar rannsóknaraðferðir byggja á því að rannsakendur öðlist dýpri skilning á heimi þeirra sem rannsóknin byggir á. Með þessari aðferð er jafnan verið að skoða minni hóp og öðlast meiri skilning á aðstæðum hvers og eins þátttakanda. Vankantar eigindlegra rannsóknaraðferða hve erfitt það er að heimfæra niðurstöður yfir á stærri hóp en þann sem rannsakaður er (Cooper og Schindler, 2006).

Í þessari rannsókn var valið að notast við eigindlega rannsóknaraðferð svo hægt væri að fá djúpan skilning á fyrirkomulagi hvers fyrirtækis. Einnig var falast eftir hugrenningum þátttakenda varðandi málefni tengd fyrirtækjaskólum viðkomandi skipulagsheilda og vangaveltur varðandi stofnun starfsskóla.

4.3 Gagnasöfnun

Rannsókn þessi snýr að fyrirtækjaskólum og þátttakendum innan þeirra. Í upphafi var ákveðið hvaða fyrirtæki rannsakandi vildi bera saman. Til þess að nálgast þær upplýsingar var notast við tilgangsurttak. Þannig er sérstaklega leitað eftir þátttakendum sem hafa með málefni fyrirtækjaskóla síns fyrirtækis að gera. Rannsakandi leit framhjá starfsheiti viðkomandi heldur leitaði sérstaklega uppi þá aðila sem eru í forsvari fyrir fyrirtækjaskóla sína. Misjafnt er á milli fyrirtækja og stofnanna hvaða titil viðkomandi ber, til dæmis skóla-, fræðslu- og mannauðsstjóri.

4.4 Þátttakendur rannsóknarinnar

Þátttakendur rannsóknarinnar eru í heildina sjö. Þannig var tekið viðtal við tvær manneskjur hjá N1, það er vegna þess að aðilinn sem setti skólann á stofn og hefur ennþá aðkomu að honum í dag hefur flust til í starfi. Þar af leiðandi var rætt við þann aðila ásamt starfandi mannauðsstjóra N1. Hjá ISAL var rætt við fræðslustjóra fyrirtækisins sem fer með málefni skólans. Hjá Toyota var tekið viðtal við þrjá aðila til að fá dýpri skilning á skólanum og viðhorf við framtíðaráætlunum hans. Það er skólastjóri Toyota skólans, verkstæðisformaður TK sem jafnan er virkur í kennslu við skólann og tæknifulltrúa TÍS sem er einnig virkur í fræðslumálum fyrirtækisins. Þá var leitað til Háarakademíunnar og rætt við stofnanda og starfandi skólastjóra hennar til þess að fá dýpri skilning á einkareknum skóla og síðari hluta rannsóknarspurningarinnar. Að neðan eru þátttakendur rannsóknarinnar útlistaðir frekar:

- Kolbeinn Finnsson framkvæmdastjóri rekstrarsviðs Festi. Er menntaður í hagfræði, gegndi áður stöðu framkvæmdastjóra starfsmannasviðs N1, leiddi stofnun N1 skólans á sínum tíma og hefur ennþá aðkomu að honum í dag.
- Björg Ársælsdóttir mannauðsstjóri N1. Er menntuð í mannauðsstjórnun og hefur beina aðkomu að N1 skólanum í dag.
- Harpa Björg Guðfinnsdóttir fræðslustjóri ISAL. Er menntuð í mannauðsstjórnun og hefur beina aðkomu að Stóriðjuskólanum.
- Íris Guðmundsdóttir skólastjóri Toyota skólans. Íris er menntuð í mannauðsstjórnun, hefur reynt úr kennslu og heldur utan um starfsemi skólans.
- Ásgeir Þorsteinsson verkstæðisformaður TK. Ásgeir er meistari í bifvélavirkjun og reyndur kennari á því sviði. Hefur starfað fyrir Fræðslumiðstöð bílgreina, Borgarholtsskóla og sjálfstætt í fræðslumálum. Heldur utan um Team 21 námskeiðaröðina hjá Toyota.

- Hörður Bjarnason tæknifulltrúi TÍS. Hörður er menntaður í bifvélavirkjun og líffræðingur. Veitir tæknilega aðstoð og annast tæknipjálfun bifvélavirkja í þjónustuneti Toyota á Íslandi.
- H. Harpa Ómarsdóttir stofnandi og skólastjóri Háarakademíunnar. Harpa er einnig eigandi hárgreiðslustofunnar Blondie. Harpa er hársnyrtimestari og hefur starfað sem litafræðingur og litahönnuður frá *Toni & Guy Academy of London*. Er einnig með kennsluréttindi.

4.5 Viðtöl og úrvinnsla

Rannsakandi leitaðist til þess að framkvæma viðtölin á þeim stað sem hentaði þátttakendum best. Einu skilyrðin voru að viðtölin færu fram í næði og að þátttakandi væri ekki í tímaþröng þegar viðtalið færi fram. Þannig fór að þrjú viðtöl fóru fram fundarherbergi í húsakynnum Toyota Kaupúni, eitt viðtal í fundarherbergi ISAL í Straumsvík, eitt viðtal í höfuðstöðvum N1 á Dalvegi og að lokum í skrifstofu Háarakademíunnar, Mörkinni 1.

Viðtöl eru flokkuð eftir því hvernig þau eru sett upp og ber þar helst að nefna þrjár útfærslur. Opin, hálf-opin og stöðluð. Opin viðtöl gefa svigrúm fyrir mikið flæði þar sem viðmælanda er frjálst að ræða það sem honum dettur til hugar, hálf-opin viðtöl eru framkvæmd með viðtalsramma en rannsakandi gefur viðmælanda fullt svigrúm fyrir hugrenningar sínar, stöðluð viðtöl eru til þess gerð að fá svör við ákveðnum spurningum en ekki sóst eftir frekari upplýsingum en það (Merriam, 2009). Notast var við hálf-opin viðtöl fyrir þessa rannsókn. Var það talið heppilegasta aðferðin í ljósi þess að sóst var eftir ákveðnum upplýsingum en um leið er rannsakandi að leitast eftir viðhorfum þátttakanda til ákveðinna mála.

Viðtölin sjálf voru hljóðrituð á fartölvu rannsakanda og síðan eftirrituð inn á sömu vél. Að því loknu voru viðtölin þemagreind í þeim tilgangi að finna sameiginlegar venjur, viðhorf og því sem skar sig úr í samanburði við aðra þátttakendur. Viðtölin eru samtals rúmar 189 mínútur og það lengsta varði í rúmar 67 mínútur á meðan stysta var rúmar 22 mínútur á lengd.

4.6 Staða rannsakanda

Rannsakandi er starfsmaður hjá Toyota Kaupþúni og hefur starfað í þjónustuveri fyrirtækisins frá byrjun árs 2016, fyrst sem þjónustufulltrúi og síðar sem hópstjóri þjónustuvers. Í ljósi stöðu sinnar hefur rannsakandi talsverða þekkingu á starfsemi félagsins, innviðum og uppbyggingu þess. Rannsakandi gætti þess að nálgast viðfangsefnið af hlutleysi og reyndi eftir bestu getu að láta niðurstöðurnar tala sínu máli fremur en að þjóna þeim hugmyndum og skoðunum sem hann sjálfur kann að hafa.

5 Niðurstöður

Hér verður niðurstöðum og þeim sem komu í ljós í rannsókninni gerð frekari skil. Farið verður yfir hlutverk og uppsetningu hvers fyrirtækjaskóla ásamt því að kanna frekar grundvöll fyrir stofnun einkaskóla innan Toyota skólans.

5.1 Hlutverk fyrirtækjaskólans

Líkt og kom fram í kafla 3.1.3. þá heldur Toyota skólinn utan um alla fræðslu innan fyrirtækisins og á að styðja við stefnu fyrirtækisins. Íris skólastjóri Toyota skólans segir: „Toyota skólinn, þetta er í rauninni svolítið víðfeðmur, það er eins og ég segi öll fræðsla innan fyrirtækisins, hvað svo sem það er, hvort sem það er tölvunámskeið, framkomunámskeið eða eitthvað þvíumlíkt“.

Fyrirtækjaskólar N1 og Toyota eru í grundvallaratriðum sambærilegir, skólarnir eru báðir nýttir til að sinna símenntun, fræða nýliða og halda utan um fræðslu sem er innt af hendi innan fyrirtækisins. Stóriðjuskóli ISAL uppfyllir sömu skilyrði en sker sig úr að því leytnu til að hann sinnir formlegri menntun til starfsmanna sinna.

Hér verður farið yfir helstu niðurstöður varðandi hlutverk og uppsetningu hvers fyrirtækjaskóla.

5.1.1 N1 Skólinn

Kolbeinn útlistaði ástæður þess að N1 skólinn var settur á stofn á sínum tíma:

Það var í rauninni gert til þess að efla starfsmennina í að fylgja eftir þeim áherslum sem félagið er að leggja áherslu á eða þá viðskiptastefnu sem félagið er að keyra á og við töldum að við gætum náð betri árangri með að búa... og gera þetta sjálf í rauninni, finna þau námskeið og þá þjálfun sem við teljum að þurfi að vera í þessu starfi sko. Áður fyrr var þetta svona, bara heyrðu hérna mig langar að fara á Excel námskeið ég sá þetta auglýst hjá þessu fyrirtæki eða sölunámskeið eða þjónustunámskeið, mjög ómarkvisst. Síðan þegar maður gerir þetta svona markvisst þá er auðvelt að styðja við þá stefnu sem er í gangi þá er árangurinn miklu markvissari og betri. Þegar þú ert að þjálfa starfsmennina samkvæmt einhverju plani en ekki bara einhvernvegin sko.

Einnig kom fram í máli Kolbeins að þessar áherslur hafi staðist tímans tönn og séu því ennþá í gildi. Viðskiptastefnan og áherslurnar sem vísað er í snúa til dæmis að því að starfsmenn sem vinna á eða í kringum þjónustustöðvar og hjólbarðaverkstæði félagsins sitji námskeið sem snúa að þjónustu, gæðum, vörum, öryggi og heilsu. Allt eru þetta

Þættir eiga að efla starfsmennina í starfi og gera þeim þannig auðveldara fyrir að taka á þeim málum sem koma upp. Þá er mikil áhersla lögð á gæði og öryggi á vinnustöðvum félagsins. Þá kom einnig fram að ofangreind námskeið eiga ekki erindi til allra starfsmanna og deilda, sem dæmi má nefna að starfsmenn sem starfa í yfirbyggingu við þjónustuna fari á sérhæfðari námskeið sem snúa betur að starfi þeirra. Öll fræðsla á vegum N1 skólans er ætlað að gera vinnustaðinn eftirsóknarverðari, efla starfsmennina og stuðla að því að fyrirtækið veiti bestu þjónustuna sem völ er á.

Lýsing Kolbeins á hlutverki skólans má tengja við stefnumiðaða mannauðsstjórnun (Armstrong og Taylor, 2014) og starfsemin styðji við rekstrarleg markmið (Guest, 1987; Hendry og Pettigrew, 1990; Legge, 1995). Þá ber mannauðsstefnan einkenni þess að vera sterk og mjúk í líkani Storey (1992).

5.1.2 Stóriðjuskóli ISAL

Stóriðjuskólinn var settur á stofn til þess að vera með heildstætt nám í stóriðju, fram að stofnun skólans hafði ekkert slíkt nám verið til staðar hér á landi. Þess í stað hefði verið mikið um námskeiðahöld fyrir mismunandi hópa innan fyrirtækisins. Harpa hjá ISAL kemst svo að orði: „Þetta er í raun sett á stofn til að efla starfsmenntun hjá ófaglærðu starfsfólki“.

Harpa útskýrði frekar að námið var sett upp af norskri fyrirmynd og er námskráin í dag opinber námskrá í stóriðju. Þannig er námið að hluta til viðurkennt af öðrum menntastofnunum. Stóriðjuskólinn er bæði með grunnám og framhaldsnám fyrir þá sem hafa lokið því fyrrnefnda. Grunnnámið má meta allt til 20 eininga á framhaldsskólastigi og framhaldsnámið til 25 eininga. Einingarnar sem fást metnar eru einna helst í almennum fögum samanber stærðfræði, eðlis- og efnafræði.

Önnur efnistöð námskeiðsins snúa beinlínis að framleiðsluferli áls og samhangandi þátta í tengslum við það. Mat er framkvæmt í gegnum próf, verkefni og símat. Harpa tilgreindi einnig að náminu fylgdi að nemendur þyrftu að halda kynningu í lok námskeiðs. Þar af leiðandi væri það einnig prófraun á framkomu nemenda, þó það væri ekki metið sérstaklega til einkunnar í grunnáminu. Liður í framhaldsnáminu er að efla leiðtogaþæfni og er það gert með aðkomu Dale Carnegie, sömuleiðis er ensku námskeið til að efla tungumálafærni viðkomandi.

Uppbygging námsins er með þeim hætti að það telur þrjár annir og kennsla fer fram tvisvar í viku og varir hálfan daginn, fyrirkomulagið á við um bæði grunn- og framhaldsnámið. Skilyrði fyrir umsókn í Stóriðjuskólann er að starfsmaður hafi starfað í tvö ár hjá fyrirtækinu. Þannig er nemandinn með góða grunnþekkingu á viðfangsefninu og hægt að byggja ofan á hana með formlegri menntun.

Mannauðsstjórnun ISAL má þar af leiðandi flokka sem stefnumiðaða (Armstrong og Taylor, 2014) og starfsemi Stóriðjuskólans styður við rekstrarleg markmið ISAL (Guest, 1987; Hendry og Pettigrew, 1990; Legge, 1995). Framþróun starfsmanna er í fyrirrúmi og þar af leiðandi ber mannauðsstefnan einkenni þess að vera sterk og mjúk í líkani Storey (1992). Þá hefur sú staðreynd að ekkert viðurkennt nám í stóriðju sé til staðar gert það að verkum að ISAL voru knúnir til að þróa æskilega hæfni hjá þeim sem fyrir eru (Beardwell, Claydon og Holden, 2004).

5.2 Þema- og áherslugreining

Í eftirfarandi köflum verður skýrt frekar frá þeim þemum og áherslum sem fram komu í viðtölum við þátttakendur rannsóknarinnar.

5.2.1 Efling einstaklingsins

Þátttakendur rannsóknarinnar voru allir á sama máli um að fræðsla og námskeiðahald innan viðkomandi fyrirtækis hefði jákvæð áhrif á starfsmenn fyrirtækisins. Kolbeinn hjá N1 lýsti því sem svo:

Já, betri yfirsýn og í rauninni bara ímynd, ímyndin er jákvæðari. Í rauninni að vera starfsmaður í fyrirtæki þar sem verið er að sinna þessum málum, tel ég vera jákvætt. Sérstaklega ef þetta er gert á þann hátt að það efli starfsmanninn í sínu starfi og jafnvel verður til þess að hann fái einhverja starfsþróun út á þetta.

Viðhorf Kolbeins um að háttta þróuninni þannig að hún auki líkur á starfsþróun starfsmanna má líkja við vel heppnaða þarfagreiningu Mankin (2009). Hjá ISAL tók Harpa í sama streng: „Ég heyrði út undan mér að það var verið að tala um skólann. Ég lærði miklu meira en ég gerði mér grein fyrir að ég ætti eftir að læra. Aukið sjálfstraust og allskonar hlutir sem koma inn sem bónus“.

Hjá Toyota tók Íris í sama streng og notaði námskeiðaröðina *TEAM 21* til rökstuðnings. Fyrsti hlutinn þar er nokkuð einfaldur fyrir vanann bifvélavirkja en engu að síður hefðu þeir í mörgum tilfellum öðlast nýja sýn á viðfangsefnið, öðlast færni og aukið sjálfsöryggi:

Þeir tæknimenn sem eru að fara í gegnum þetta nám, þeir öðlast meiri færni, þeir öðlast kannski meira sjálfstraust, þannig þetta leiðir af sér sterkari starfsmann sem að er... já fljótari vinnubrögð, fljótari að klára verkefni, þarf ekki eins mikið kannski að leita aðstoðar hjá öðrum. Öruggari í sinni vinnu þegar hann er búinn að fara í gegnum þetta nám, ýmislegt svoleiðis sem við sjáum. Sterkari og sjálfstæðari starfsmaður.

Upplifun og samstaða þátttakenda og fyrirtækja þeirra hvað eflingu starfsmanna varðar má tengja við sýn Pfeffer (1994) um að starfsfólk sé uppspretta samkeppnisyfirburða.

5.2.2 Fyrirtækjaskóli styrkir menningu fyrirtækisins

Í viðtölum við stjórnendur fyrirtækjaskólana komu fram ákveðnar vísbendingar um að fyrirtækjaskólinn væri starfræktur til að styrkja fyrirtækjamenningu hvers fyrirtækis eða gerði það með óbeinum hætti.

Harpa hjá Stóriðjuskólanum hafði meðal annars lýst því að allir starfsmenn sem ljúki við grunnnámið fái 10,4% launahækkun og útskriftarnemi sé titlaður sem stóriðjugreinin. Aðspurð hvort það væri því ekki skýr hvati fyrir starfsmenn að sækja um í skólann sagði Harpa:

Jú, margir allavega sem fara í námið, sérstaklega með framhaldsnámið. Margir sem hafa áhuga á því að komast eitthvað áfram innan fyrirtækisins, frá því að vera almennur starfsmaður í að vera flokkstjóri eða verkstjóri. Það eru mjög margir sem...er ekki með tölur um það en margir hafa gengið í gegnum Stóriðjuskólann sem hafa fengið framgang í starfi. Þegar verið er að ráða hér innanhúss, segjum sem dæmi að það sé verið að ráða flokkstjóra og verkstjórastöður, þá er horft í það hvort viðkomandi sé búinn með Stóriðjuskólann eða ekki. Það er eitt af viðmiðunum, þannig ef þú ert að sækjast eftir þessu, þá er leiðin fyrir þig að klára Stóriðjuskólann.

Þannig er ekkert launungamál að Stóriðjuskólinn á að hafa mótandi áhrif á fyrirtækjamenningu ISAL og skýr stefna varðandi innanhússráðningar styðja við að viðhalda henni.

Þá kom fram hjá Kolbeini að á sínum tíma hafi Efling verið með starfandi skóla sem var hugsaður til þess að sinna fræðslu til afgreiðslumanna eldsneytis. Það fyrirkomulag þótti

Kolbeini vera með öllu ótækt, að verkalýðsfélag væri að sinna fræðslu til starfsmanna mismunandi félaga sem eru í beinni samkeppni við hvort annað. Þannig væri einnig stuðlað að ákveðinni einsleitni þar sem menning og einkenni hvers félags þurrkaðist út. Þetta fyrirkomulag hefði meðal annars átt þátt í að N1 skólinn var stofnaður. Kolbeinn var í framhaldinu spurður hvort skólinn spilaði þátt í menningu fyrirtækisins:

Algjörlega, algjörlega, það er hluti af því að byrja í vinnu hér, þú kemur á nýliðanámskeið og það er komið inn á ýmsa þætti sem koma inn á menningu. Þetta er stór hluti af menningunni að geta sótt skólann. Eitt er að sækja hann og hitt er að vera með þjálfun út á starfsstöðvunum.

Nálgun N1 og ISAL er í takt við hugmyndir Jaques (1952) um hvernig nýliðum er kennd „hin rétta menning“. Hjá Toyota er nýliðanámskeið haldið undir yfirskriftinni *The Toyota Way* sem gegnir sama hlutverki.

5.2.3 Móttaka nýliða og þjálfun

Áður er búið að skýra hvernig Toyota háttar sínum málum varðandi móttöku og þjálfun nýliða. ISAL og N1 styðjast við samskonar fyrirkomulag, það er að halda nýliðanámskeið og notkun á fóstrakerfi.

Hjá ISAL er móttöku nýs starfsmanns háttað með þeim hætti að nýliðinn fær aðgang að vefnámskeiði sem upplýsir starfsmanninn um fyrirtækið, starfsmannamál, öryggis-, umhverfis- og heilbrigðismál. Þegar á vinnustaðinn er komið tekur fóstrakerfi við, að sögn Hörpu hefur það fyrirkomulag verið við lýði frá síðustu aldamótum og ISAL sé líklega eitt af fyrstu ef ekki fyrsta fyrirtækið á Íslandi sem innleiddi það. Um fóstrakerfið sagði Harpa:

Það hefur reynt okkur rosalega vel. Þetta er auðvitað hættulegur vinnustaður, það er bara þannig. Ef þú ferð ekki eftir reglum...þekkir ekki reglurnar þá er þetta hættulegur vinnustaður, ekki nóg að þú sért búinn með eitthvað vefnámskeið áður en þú mætir. Þú færð þinn fóstra sem er með... þeir vinna samkvæmt ákveðnum gátlista, það eru bara ákveðin atriði sem þeir þurfa að fara í gegnum. Bara muna að eftir að kynna fyrir samstarfsfélögum sínum, hvar salernið er og mötuneytið og svo framvegis. En líka kynna þetta og þetta öryggisatriði og ýmis atriði sem þarf að passa upp á. Þannig þið farið sameiginlega í gegnum þennan gátlista, í rauninni er fósturhlutverkið hugsað sem þriggja mánaða hlutverk.

Hjá N1 er svipað fyrirkomulag við lýði, haldin eru regluleg nýliðanámskeið og þurfa allir nýir starfsmenn að sitja þau á einhverjum tímamarki. Vanalegast er reynt að fá færustu starfsmennina til að sinna hlutverki fóstra. Björg lýsti því á eftirfarandi máta: „Það er

ætlast til að það sé mentor [AR: fóstri] sem taki í raun á móti nýliðanum og hjálpi honum í gegnum starfið og komist inn í starfið. Og fari yfir þennan þjálfunarlista sem þarf að fara yfir“.

Aðferðafræði fyrirtækjanna þriggja eru í takt við fræðin og meðmæli þaðan. Öll félögin eru með markviss ferli til staðar (Blanchard og Thacker, 2007). Þó svo að ISAL og N1 tali um fósturkerfi á meðan Toyota notast við þjálfara, þá einkennist móttaka nýliða af skilgreiningum þjálfunar á öllum stöðum (Gylfi D. Aðalsteinsson, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009). Með því fyrirkomulagi mætti ætla að fósturinn/þjálfarinn njóti einnig góðs af á öllum stöðum (Beardwell, Claydon og Holden, 2004). Þá má einnig heimfæra fósturkerfið í hæfnislíkan Nordhaug (1998), nýr starfsmaður kemur inn með almenna persónulega hæfni og hittir fyrir aðila sem býr yfir almennri hæfni innan skipulagsheildarinnar. Þannig lærir nýliðinn fljótar inn á ferla, starfsfólk, upplýsingaleiðir og ætti að vera fljótar fær um að spjara sig sjálfur í starfi.

5.2.4 Starfsmannavelta

Forsvarsmenn fyrirtækjaskólanna ýjuðu allir að því að starfsemi skólanna og almenn fræðsla stuðluðu að lægri starfsmannaveltu. Slík viðhorf ríma við kenningar um að þjálfun og þróun í starfi geti dregið úr starfsmannaveltu (Beardwell, Claydon og Holden, 2004). Kolbeinn hjá N1 komst þannig að orði:

Neinei en við teljum samt sko að með því að sinna þessu með þessum hætti [AR: fyrirtækjaskóli og fræðslumál] þá erum við til dæmis að draga úr starfsmannaveltu hjá okkur. Ef starfsmaðurinn finnur að það er verið að hugsa um þessi mál og það er spennandi að vera í fyrirtæki þar sem hugsað er vel um að auka víðsýni starfsmanna. Það segir sig sjálf. Það er einn liður í því að draga úr starfsmannaveltunni.

Harpa hjá ISAL var á sömu blaðsíðu hvað þetta varðar og sagði: „Við erum alveg sannfærð um það einmitt að þetta hefur skilað okkur mun hæfara starfsfólki, þetta hefur væntanlega hjálpað okkur við að halda starfsmannaveltunni lágri, við sjáum allavega vísbendingar um að Stóriðjuskólinn hefur skilað okkur mjög miklu“. Harpa rökstuddi þá sýn með því að einungis var ákveðið að taka inn nemendur í framhaldsnám skólans vegna þess hve fáir komu til greina sem umsækjendur í grunnámið. Flestir starfsmenn voru ýmist búnir með grunnámið eða ekki búnir að vinna nægilega lengi til þess að uppfylla skilyrði fyrir umsókn.

Ásgeir hjá Toyota deildi sinni sýn á málefnið:

Ég myndi halda það að þeir starfsmenn sem fá góða ummönnun og sýnd þessi áhugi og virðing að þjálfa þá í starfi og þeim að kostnaðarlausu á vinnutíma, það hlýtur að vera jákvætt fyrir þá og ástæða fyrir því að menn gera þetta er að búa til áhugaverðari vinnustað, tryggari starfsmenn og síðan verða þeir náttúrulega flinkari líka, þannig þeir ættu að vera fljótari að vinna.

5.2.5 Samspil fræðslu og vinnu

Í viðtölunum kom fram hvernig fyrirtækin þrjú hafa háttað samspili milli þess að starfsmaður sinni starfi sínu og sækji fræðslu. Um samspilið hjá N1 skólanum sagði Kolbeinn:

Eina hindrunin sem ég man eftir þegar maður fer að hugsa þetta sko það var að búa til tíma fyrir starfsmenn til að koma á námskeiðið. Þú færð stundum svona frá stjórnandanum, heyrðu bíddu bíddu það er enginn tími hérna, ég get ekkert misst þennan í fjóra tíma og eitthvað slíkt sko. Það er dálítið ennþá í dag og það kannski hefur verið svolítið gegnum gangandi sko.

Kolbeinn bætti einnig við að gripið hefði verið til ráðstafana til að sporna við þessu vandamáli, til dæmis með því að greiða starfsfólki sem væri að sækja fræðslu á meðan það væri í vaktarfríi. Mankin (2009) talar um að einn mikilvægasti þátturinn í tengslum við fræðslu sé að skýr stuðningur sé frá hendi stjórnenda og að sá sem nemi hafi svigrúm og tíma til að stunda fræðsluna og tækifæri til að heimfæra hana yfir í starfið.

Hjá Toyota virtist vera samhljómur um nauðsyn þess að hleypha starfsmönnum frá í fræðslu en það hefði þó áhrif á starfsemina. Íris tók námskeiðaröðina *TEAM 21* sem dæmi en námskeiðin eru tímafreakari en yfirleitt gengur og gerist:

Það er náttúrulega bara púsl...en það hefur gengið alveg ótrúlega vel, það er bara alveg... það er bara alveg búið að leggja grunninn að þessu. Þetta er það sem á að gera, þetta er bara stefnan að starfsmennirnir/tæknimennirnir eru að fara í gegnum þetta nám.

Ásgeir verkstæðisformaðurinn talaði á sama veg en viðurkenndi að afköst verkstæðisins hefðu dvínað vegna námskeiðanna. Hann lítur þó á námskeiðin sem fjárfestingu og fræðsla væri nauðsynleg til þess að halda ákveðnum stöðlum uppi.

Fyrir hönd ISAL talaði Harpa um að fyrirkomulagið væri orðið svo rótgróið að það væri ekkert vandamál að starfsmenn væru í skólanum. Slíkar aðstæður falla vel við kenningar Mankin (2009).

5.2.6 Ávinningur fyrirtækjaskóla

Við framkvæmd rannsóknarinnar kom fram ákveðið þema um hve erfitt það er að skilgreina nákvæmlega hverju fræðslan og skólarnir væru að skila fyrirtækjunum. Viðmælendur töldu allir erfitt eða ómögulegt að mæla það með óyggjandi hætti.

Kolbeinn orðaði það á eftirfarandi máta:

Síðan er kannski eitt sem maður hefði viljað sjá betur og reyna ná betri yfirsýn yfir, en það er bara mjög erfitt. Það er hvað er þetta að gefa fyrirtækinu? Við erum að leggja bæði mikið fjármagn og mikinn tíma í þetta starf en getum svosem ekki mælt eða eigum mjög erfitt með að mæla hvað þetta er að gefa okkur í value eða í rauninni í arðsemi. Það er svo erfitt að reikna þetta út. Ef þú sendir einhvern Jón Jónsson á sölunámskeið, er hann betri sölumaður eftir á? Það er kannski auðvelt að reikna það en ef þú sendir hann á þjónustunámskeið, er hann að veita bestu eða betri þjónustu?

Kolbeinn hafði þó einnig orð á því að hans tilfinning væri að árangurinn væri ekki jafn góður ef fræðslan væri ekki til staðar.

Harpa lýsti svipuðum tilfinningum í garð Stóriðjuskólans en hafði þó ákveðnar vísbendingar sem bentu til þess að ávinningurinn væri sannarlega þess virði:

Um það bil sem Stóriðjuskólinn er að byrja, þá verður framlegðaraukning og við sjáum líka töluverða fækkun slysa og svona betri árangur í öryggismálum. Auðvitað...það er ekki hægt að segja að þetta er bara Stóriðjuskólinn, ég myndi segja að þetta væri ákveðin vísbending um að þetta væri að einhverju leyti Stóriðjuskólanum að þakka. En það hafa líka auðvitað orðið tækniframfarir, það má ekkert horfa framhjá því, það eru ýmsir þættir sem spila þar inn í.

Talaði Harpa meðal annars um að verksmiðjan væri hönnuð til þess að framleiða 150 þúsund tonn af áli en þau væru að afkasta 211 þúsund tonnum. Taldi hún það einungis vera vegna útsjónarsemi starfsfólksins. Leiddi hún þannig líkum að því að Stóriðjuskólinn hefði vissulega haft sitt að segja en hún gæti með engu móti sýnt fram á það með mælingum.

Fyrir hönd Toyota orðaði Ásgeir það á eftirfarandi máta: „Allt sem að eykur nýtingu og býr til meiri tryggð, það skiptir bara fyrirtækið máli. Það er erfitt að sjá nákvæmlega krónurnar en ég held að þegar uppi er staðið þá sé enginn spurning að þetta borgi sig“.

Í líkani Kirkpatrick (1998) um ávinning þjálfunar eru flokkarnir frammistaða/hegðun og niðurstaða notuð til að meta virði þjálfunarinnar á einstaklinginn og meta heildstæð áhrif

innan skipulagsheildarinnar. Ofangreindar niðurstöður benda til þess að illa gangi að fá nákvæmt svar við þeim flokkum. Ennfremur virðist ómögulegt að reikna ROI (Philips, 1997, 2007) og bendir til þess að gagnrýni á aðferðina sé á rökum reist (Kearns, 2005).

5.3 Stofnun starfsskóla

Í þessum kafla verður áætlun Toyota um að sækja um leyfi fyrir framhaldsskóla og námsbraut í bifvélavirkjun skoðuð frekar. Farið verður yfir viðhorf þátttakanda varðandi stofnun starfsskóla, hvað umsókn fyrir einkaskóla þurfi að uppfylla, skoðað verður fordæmi Hárákademíunnar og hvernig umsóknarferlið þar fór fram.

Íris fer fyrir þeirri vinnu hjá Toyota að leggja jarðveginn og undirbúa umsóknina. Útskýrir hún tilurð áformanna:

Ávinningurinn er fyrir okkur [AR: Toyota] er að fá bifvélavirkja til starfa og við teljum, allavega þeir sem eru búnir að skoða þetta hjá okkur...mikil þekking og reynsla hérna innanhúss hjá okkur, að við getum getum gert þetta betur, heldur en verið er að gera og erum vonandi að vonast til að byggja upp tryggð hjá þeim nemum sem fara upp í gegnum hjá okkur þannig þeir sjái Toyota sem framtíðar vinnustað.

Þá voru viðhorf Ásgeirs og Harðar ekki jafn afdráttarlaus. Báðir voru þeirrar skoðunar að það ætti frekar að stuðla að umbótum í skólunum sem fyrir eru og tengja betur við atvinnulífið heldur en að stofna nýja skóla. Þeir sáu þó ákveðna kosti við stofnun starfsskóla, um áformin hafði Ásgeir þetta að segja:

Þær getu alveg verið mjög góðar ef menn leggja í það sem til þarf, en það þarf auðvitað að leggja mikið í það. Það má velta því fyrir sér hvort að markaðurinn...hversu stór markaðurinn er og hversu mikið er hægt að leggja í þetta. En auðvitað er þetta gert mjög víða erlendis, að bílannflytjendur sem flytja inn bíla, þeir eru með sína eigin skóla bæði fyrir almenn námskeið, nýjunganámskeið og svo bara almennt nám í bifvélavirkjun, þetta er mjög þekkt annarsstaðar en markaðurinn okkar er náttúrulega lítill, það er auðvitað alltaf þessi stóra spurning sem þú setur við það, en þetta væri alveg hægt.

Þá taldi Ásgeir að starfsskóla Toyota yrði best borgið með að tvinna nám og þjálfun saman og það væri helsti kosturinn við fyrirkomulagið og myndi gera námið mun skilvirkara.

Hörður er í grunninn ekki hlynntur áformunum vegna persónulegra skoðana: „Ég er sjálfur ekki sérlega hlynntur einkavæðingu menntakerfisins á Íslandi í eðli mínu og það er

bara mín skoðun. Það að Toyota fari að útskrifa nemendur úr sínu eigin menntakerfi væri náttúrulega einkavæðing á menntakerfinu á Íslandi“. Bætti Hörður við að það væri hans eigin hugmyndafræði og honum hugnaðist illa að námsúmsókn yrði eins og atvinnuviðtal. Í hans huga er skylda menntakerfisins að taka við öllum sem vilja mennta sig en ekki verk einkaaðila að velja og hafna á milli umsækjanda. Þá þótti honum einnig umhugavert hvort hin hefðbundna námsleið og þeirri sem Toyota vill bjóða upp á myndi gera það að verkum að betri nemendur myndu frekar velja einkaskólann og ríkið sæti því uppi með lakari nemendur. Að endingu nefndi Hörður að einkaskólum fylgi oft há námsgjöld og þannig standa ekki allir frammi fyrir sömu tækifærum.

Hörður tók þó fram að ef skólinn færi alla leið þá yrði það í hans verkhring að koma að náminu með einum eða öðrum hætti. Sagði hann sín persónulegu gildi ekki koma í veg fyrir aðild sína vegna þess að fyrirkomulagið hefði vissa kosti fram yfir hefðbundnu námsleiðina. Til að mynda væri almenna námsleiðin að bifvélavirkjun fremur einangruð frá atvinnulífinu og erfitt fyrir skólann að vera í takt við tímann í geira sem er síbreytilegur. Vegna þessa þyrfti að brúa ansi stórt bil þegar nemarnir komast á samning og hefja störf:

Ég held raunverulega að upplifunin sé að þegar nemendurnir koma úr skólanum að það sé rosalega stórt gap frá því sem þeir kunna, það er rosalega mikil reynsluslóð sem á eftir að fara fram eftir að þau koma út úr skólanum. Það er raunveruleikinn og það hugsa ég að sé að hluta til útskýrir áhugann fyrir því að stofna þennan Toyota skóla. Við erum bara á vettvangi, þetta er bara raunveruleikinn og við yrðum bara að mennta fólk inn í raunveruleikann eins og hann er og það væri svona það sem myndi mæla með Toyota skólanum umfram hitt [AR: almenna námsleiðin].

Í hæfnislíkani Nordhaug er talað um sérhæfða hæfni innan sviðs, hæfni sem er verðmæt á því sviði sem hún tilheyrir en að öðru leyti gagnslaus. Bifvélavirkjun myndi flokkast undir slíka hæfni og talar Nordhaug um að hægt sé að þjálfa hana upp með sérhæfðu námi en reynslan vegur þyngst (Nordhaug, 1998). Með því að sinna fræðslu og þróun færni á sama tíma væri hægt að flýta færniþróuninni og neminn fyrr byrjaður að safna reynslu. Sömuleiðis má leiða líkum að lærdómsferilinn verði lengra komin þegar neminn kemst á samning ef hann er þá þegar búinn að vera innan um umhverfið sem hann kemur til með að starfa í (Beardwell, Claydon og Holden, 2004). Þá er stofnun starfsskóla Toyota ekki mjög frábrugðin einkennum innan tvíþætta kerfisins sem er iðkað í Þýskalandi (Deissinger, 1997, 2015).

Þá töldu þátttakendur að stofnun starfsskóla gæti ýtt undir áhuga á iðnnámi og gæti spornað við vöntun í iðnfögum. Um framboð bifvélavirkja sagði Ásgeir: „Það hefur svona frekar skort á bifvélavirkja, frekar verið eftirspurn eftir bifvélavirkjum sérstaklega þeim sem hafa náð að þjálfa sig sæmilega“. Hörður hafði á svipaða sýn: „Það hefur ekki gengið að fá fólk til að skrá sig í iðnnám, bifvélavirkjun eins og annað iðnnám, í þeim mæli sem við þyrftum á að halda til að halda réttu endurnýjun í greinunum sko“. Aðspurð hvort hún sæi flöt fyrir formlegum starfsskóla á Íslandi sagði Harpa hjá ISAL:

Við náttúrulega þekkjum þetta vandamál með iðnaðarmenn, það vantar fleiri iðnaðarmenn og þú veist það þarf að efla menntun þeirra og fjölga þeim. Það er spurning maður veit ekki hvað ráðuneytið segir en ég myndi halda að þetta yrði til bóta, þetta er eitthvað sem myndi hjálpa til, klárlega.

Harpa hjá Háarakademíunni er hlynnt slíkri hugmyndafræði og talaði um að heimfæra hugmynd sína um akademíu í hársnyrtiiðn yfir á aðrar greinar:

Ég man þegar ég uppljóstraði mínu leyndarmáli, þá fór ég að segja við til dæmis smiði, málara, pípara og rafvirkja að mér fyndist að það ætti að vera akademía í þessum greinum, gætu verið í bara heilli Smáralind, þú veist í þannig húsnæði, síðan eru bara deildir. Af því það er fullt af fólki sem er 25, 26-28 ára sem væri til í að henda sér í iðnnámið, taka það á einu ári plús samning. Í staðinn fyrir að hanga í fjögurra ára námi með 16-18 ára krökkum, það er bara allt annar kraftur sem kemur úr því.

Talaði Harpa um að slík akademía gæti verið að mörgu leyti auðveldari í rekstri samanborið við sína eigin. Það væri vegna þess að meira fjármagn er innan þessara greina og að hennar mati líklegt að fyrirtæki innan þeirra stétta myndu hafa aðkomu þar að.

5.3.1 Umsókn fyrir einkaskóla og fordæmi Háarakademíunnar

Í 3.gr. reglugerðar um viðurkenningu einkaskóla á framhaldsskólastigi (2010) er fjallað um umsókn fyrir einkaskóla:

Ábyrgðaraðili einkaskóla sækir um viðurkenningu skólans til mennta- og menningarmálaráðuneytis. Umsækjandi skal leggja fram eftirgreindar upplýsingar með umsókn um viðurkenningu:

a. skólanámskrá, bæði almennan hluta og námsbrautarlýsingar. Í almennum hluta skólanámskrár, sbr. 22. gr. laga um framhaldsskóla, skal gerð grein fyrir starfsemi skólans, helstu áherslum og stefnumörkun, stjórnskipan, námsframboði og skipulagi náms, kennsluháttum, námsmati og námslokum, stuðningi, ráðgjöf og þjónustu við nemendur, réttindum og skyldum

nemenda, foreldrasamstarfi og samstarfi við utanaðkomandi aðila, sjálfsmati og gæðamálum og öðru sem skóli kýs að kveða á um í skólanámskrá,

b. staðfestingu á því hvernig fjárhagslegri ábyrgð sé háttáð og hvernig fjárhagslegt rekstraröryggi skólans sé tryggt. Ráðuneytið getur krafist bankatryggingar sem samsvarar rekstrarfjárhæð skólans fyrir eina önn,

c. lýsingu á starfsaðstöðu, þ.e. húsnæði skólans og búnaði, ásamt vottorðum frá yfirvöldum heilbrigðis- og brunamála,

d. yfirlýsingu ábyrgðaraðila um að hann veiti mennta- og menningarmálaráðuneyti upplýsingar um starfsemi skólans á hverjum tíma.

Reglugerðin er víðtækari í skyldum og skilyrðum í einstökum efnispáttum en ofangreind upptalning fangar inntak þess að leggja fram umsókn. Toyota ætti að vera fært um að skila inn fullnægjandi námskrá og geta sýnt fram á þau atriði sem eru útlustuð í lið a). Hvað lið b) varðar þá ætti stöðugur rekstur Toyota að valda því að tryggja fjárhagslega ábyrgð sé raunverulegur vilji fyrir því. Stærsta spurningin er varðandi lið c) og hvort kennslurými í höfuðstöðvum Toyota í Kaupúni sé nægilega vel út búið til að sinna kennslu. Vafalaust væri hægt að fara með hluta af verklegu kennslunni inn á verkstæði félagsins, það myndi þó skapa árekstur við daglega starfsemi. Aftur er þetta spurning um hvar viljinn liggur og líkur á að Toyota gæti útbúið rýmið betur sé þörf á því. Sama á við um aðrar aðfinnslur varðandi vottorð frá heilbrigðiseftirlitinu og brunavörnum.

Áhugavert er að fá innsýn í reynslu Háarakademíunnar til samanburðar við áætlanir Toyota. Þar tókst einstaklingi að hrinda úr vör samþykktum einkaskóla í iðngrein. Harpa sem er stofnandi skólans tók þó skýrt fram að það var ekki baráttulaust að fá skólann vottaðan og lýsti fjölmörgum hindrunum á leiðinni. Hún tilgreindi sérstaklega að lítill stuðningur fékkst varðandi það hvernig umsóknin ætti að vera sett upp og ráðgjöf frá ráðuneytinu skorti algjörlega:

Þegar ég var að fara þarna niður eftir [AR: ráðuneytið] ég svona... maður er svo tilbúin að allri höfnun sem þú getur mögulega fengið. Og líka þegar ég segi „ég skil ekki hvernig þið viljið að ég eigi að fylla út þetta?“ Nei, það var eiginlega ekki sagt þú verður að finna út úr því, bara nei. Já heyrðu vá, er enginn sem getur leiðbeint mér? Þá er manni bent á þrjá, fjóra, fimm og þeir ýta allir á hvorn annan, engin vill taka ábyrgðina.

Harpa vísaði einnig í 5. gr. í reglugerð um viðurkenningu einkaskóla á framhalsskólastigi (2010), þar eru útlustuð skilyrði fyrir viðurkenningu. Um eitt þeirra sagði Harpa: „Í einum af þessum tólf liðum stendur að ég þurfi að útlista húsnæði áður en ég fæ leyfi. Geturðu

ímyndað þér hvað það kostar að leigja húsnæði áður en ég fæ leyfi“. Taldi Harpa að þessi liður virkaði einkar fráhrindandi því það þýðir að stofnandi þarf að leggja út kostnaðarsama fjárfestingu áður en samþykki er veitt. Harpa setur einnig spurningarmerki við raunverulegan tilgang annars skilyrðis:

Síðan er svolítið spaugilegt, í umsóknarferlinu þeirra, þetta eru eitthvað svona tólf liðir. Í einum þeirra stendur að ég eigi að skila fjárhagslegri ársskýrslu til ráðuneytisins árlega. Ég gerði það fyrstu tvö árin, svo seinna árið fór ég með það...það var hætt í ráðuneytinu og ég fór með það í Víkurhvarf [AR: menntamálastofnun]. Fer með það þangað, þar veit enginn af hverju ég er að fara með það þangað eða hver á að taka á móti þessu.

Þarna er Harpa að vísa í 6. gr. reglugerðarinnar sem ber yfirskriftina *Veiting upplýsinga og úttektir*. Þar kemur eftirfarandi fram: „Ábyrgðaraðili einkaskóla skal senda mennta- og menningarmálaráðuneyti árlega skýrslu um starfsemina og veita allar umbeðnar upplýsingar um rekstur og starfsemi skólans þegar óskað er. Ráðuneytinu er heimilt að höfðu samráði við ábyrgðaraðila að taka út starfsemi skólans“ (2010). Harpa lýsti síðar að á fundi hennar með fulltrúa Menntamálastofnunar hafi komið fram að hún ætti alls ekki að skila skýrslu til þeirra í ljósi þess að skólinn hlyti enga styrki. Hvar fyrri skýrslan liggur og hver fer yfir hana er því á reiki. Þá fullyrta Harpa að Háarakademían væri eini einkaskólinn á Íslandi sem þáði enga styrki. Skýringin á því liggur í því að hennar skilningur hefði verið sá að hún fengi námið ekki samþykkt nema það væri með þeim hætti að skólinn afþakkaði styrkveitingu. Seinna hefði henni orðið ljóst að Háarakademían væri algjört einsdæmi hvað þetta varðar og af samtölum hennar við Samtök iðnaðarins að dæma, þá væri fullkomlega eðlilegt að skólinn hlyti styrki. Í 8. gr. Reglugerðarinnar (2010) er fjallað um fjárhagsmálefni, greinin er svohljóðandi:

Einkaskólar eiga ekki kröfu á framlögum af almannafé. Njóti einkaskólar framlags af opinberu fé samkvæmt ákvörðun Alþingis skal gerður þjónustusamningur milli mennta- og menningarmálaráðherra og rekstraraðila skólans um greiðslu fjárframlaga, svo og annarra skilyrða sem framlagið er háð að mati samningsaðila.

Miðað við orð Hörpu þá virðist það vera altæk venja á meðal einkaskóla að slíkur þjónustusamningur sé fyrir hendi. Þar af leiðandi væri hún og skólinn að vinna í því að fá fund með menntamálaráðuneytinu til þess að opna á viðræður í þá veru.

Harpa útskýrði einnig að hún hefði talið sig vera búinn að uppfylla öll skilyrði og farinn á fullt að opna skólann. Það fól í sér að innrétta húsnæðið, undirbúa námið, taka viðtöl og samþykkja umsækjendur í skólann. Þremur dögum fyrir fyrsta kennsludag fékk hún höfnun á umsóknina þar sem ekki var búið að sýna fram á fjárhagslega ábyrgð fyrir rekstrinum. Rökin fyrir höfnuninni voru eðlileg að mati Hörpu, segir hún þó auðveldlega verið hægt að koma í veg fyrir synjunina ef betri upplýsingar og aðstoð hefði legið fyrir. Um ferlið í heild lét hún eftirfarandi orð falla: „*Ef ég skrifa bók, þá mun hún heita Grenjað í ráðuneytinu*“.

5.4 Uppsetning náms og tenging við atvinnulífið

Um helmingur þátttakenda gagnrýndi núverandi námsfyrirkomulag í iðngreinum. Aðfinnslur þeirra sneru að því að námið sjálft væri óskipulagt, tæki of langan tíma og vantaði betri tengingu við atvinnulífið. Ásgeir tók sem dæmi bifvélavirkjun:

Eins og þetta er sett upp í augnablikinu í Borgarholtsskólanum í dag, þá eru menn að mæta í lotur sem þeir eru hálfan daginn í og hinn helminginn af deginum eru þeir ekki að gera neitt. Við getum sagt sem svo að þeir eru þá kannski bara pizzu sendlar eða eitthvað, þeir eru ekki að leggja neitt af mörkum í námið. Að því leyttinu til held ég að námið getur verið betur skipulagt þar, ef námið væri kannski lengra á daginn, meira lagt upp úr því að nemendur væru þá massívt í námi og færu svo í þjálfun, nám og þjálfun til skiptis, það held ég að myndi skila betri árangri, ég er alveg sannfærður um það.

Harpa hjá Háarakademíunni var sama sinnis og rökstuddi það með því að nemendur hennar séu oftast á aldursbilinu 26-33 ára, elsti nemandinn sem hún hefur útskrifað var 53 ára. Það sé því skýrt í hennar huga að nemendur velji Háarakademíuna vegna uppsetningar námsins og geta útskrifast hraðar. Harpa útskýrði að hún hefði sjálf þurft að setjast á skólabekk þegar hún var 21 árs og þá voru samnemendur hennar á aldrinum 16-17 ára. Sú reynsla hefði verið skemmtileg en þó ákveðið verkefni, í dag horfir þetta svona við henni:

Ég sé bara í dag, ef ég væri 28-30 ára að fara í nám, þá myndi það alveg sitja í mér. Það er eitt að vera með ungu fólki, allt í góðu. En að eyða fjórum klukkutímum á dag í skóla og hvað á ég að gera við restina? Get ég unnið...af því þú getur ekki verið á samning meðfram í hinum skólanum [AR: Tækniskólinn og sambærilegar stofnanir] þegar þú ert í fullu námi í hári. Ef þú ert í fullu námi þá færðu ekki metið á samning, rosalega skrítið. Í staðinn fyrir að þú ert bara duglegur og ætlar að rumpa þessu af.

Viðhorf Hörpu og Ásgeirs fá hljómgrunn í skýrslu OECD (2013) en þar er meðal annars talað um að draga úr brottfalli og mun lengd námsins hafa eitthvað að segja þar. Einnig má tengja viðhorfin við eldri skýrslu forsætisráðneytisins (2012) en þar er talað fyrir styttingu á stúdentsprófi sem hefur þegar tekið gildi en ennþá má skoða val um samþættara nám í iðngreinum.

Þá voru Ásgeir og Hörður báðir þeirrar skoðunar að það vantaði sterkari tengingu á milli iðnnáms og atvinnulífs. Sú staðreynd að lítil þjálfun á sér stað í skólanum gerir það að verkum að reynsluöflun bifvélavirkjans fær nær eingöngu fram á vinnustaðnum. Ásgeir lýsti sem svo:

Þannig það er rosalega mikið undir þeim fyrirtækjum komið sem þjálfva nemana hvort þeir séu tilbúnir eða ekki. Því það er alveg ljóst eins og skólinn hefur verið settur upp, þá er skólinn ekki með þjálfun nema að neinu viti.

Hann bætti þó einnig við að það yrði að gæta ákveðins jafnræðis í þessum efnum, ekki væri hægt að fara fram á að nemi sé fullnuma bifvélavirki um leið og hann útskrifast, það þurfi reynslu til þess. Hinsvegar væri hægt að standa betur að þessu málum, til dæmis með betra samstarfi á milli aðila atvinnulífs og skólans. Það getur falið í sér að kennt sé eftir tækniupplýsingum líðandi stundar með aðstoð bílaumboða og að nemarnir fari í lotur til þeirra. Þær tillögur gætu verið liður í að mæta úrlausnarefnum sem nefnd eru í skýrslu OECD (2013) um starfsmentakerfið á Íslandi.

Hörður var sama sinnis og rifjaði upp lotunámskeið sem hann sjálfur sinnti í Borgarholtsskóla og mældist vel fyrir. Lotan var greidd af Toyota og námsefnið sneri að tvinn (e. *Hybrid*) bifreiðum, þannig voru nemarnir með upplýsingar um nýjunga á markaði sem ekki er gerð góð skil í námsefni skólans. Sömuleiðis má leiða líkum að því að Toyota hagnist af aukinni þekkingu um fyrirbærið.

Hjá N1 ræddi Kolbeinn einnig málefni í þá veru, þar hefur verið samstarf á milli N1 skólans og formlegra menntastofnanna varðandi viðurkennt nám. Í gegnum árin hefur starfsfólk sótt nám hjá Verzlunarskóla Íslands, Bifröst og Háskóla Reykjavíkur í verzlunarstjórnun.

5.5 Ímynd og samfélagsleg ábyrgð

Algengt þema í viðtölum við þátttakendur rannsóknarinnar var að fyrirtækjaskóli þess einingar stuðlaði að bættri ímynd fyrirtækisins. Harpa hjá ISAL sagði: „Það eru mjög margir sem þekkja ISAL út af Stóriðjuskólanum, þannig það er alveg klárt mál, þetta hefur góð áhrif á ímyndina“. Kolbeinn hjá N1 nefndi sömuleiðis að ímyndin fyrir fyrirtækinu bæði innan og utan frá væri jákvæðari vegna þess að vel sé haldið utan um fræðslu. Þá taldi Íris að útvíkkun Toyota skólans myndi leiða til jákvæðrar ímyndar:

Ég held að þetta sé líka svona samfélagslegt út á við fyrir Toyota sé þetta mjög sterkt að vera með svona eins og framhaldsskóla innanhúss, að vera með það held ég að sé mjög sterkt samfélagslega séð fyrir fyrirtækið. Sé mjög jákvætt.

Sjónarmið Hörpu og Írisar má setja í flokk Barich og Kotler (1991) um þá ásýnd sem aðilum utan skipulagsheildarinnar er sýnileg. Hörður talaði á svipuðum notum:

Það er náttúrulega mikið talað um samfélags ábyrgð fyrirtækja, það er og hefur bara lengi verið sterkt í þessu fyrirtæki, skógrækt og allskonar...verið að moka upp í skurði og samfélagslega ábyrgð. Skólinn gæti alveg klárlega vinklast sem liður í samfélagslegri ábyrgð.

Hörður leiðir líkum að því að starfsskóli Toyota gæti verið samfélagslega til bóta. Þau viðhorf ríma við skilgreiningar á samfélagslegri ábyrgð (Davis, 1960; Johnson, 1971; Carroll, 1999; Carroll, 2008).

6 Umræða

Í þessum kafla verður farið nánar yfir niðurstöður rannsóknarinnar og lögð merking á gildi þeirra.

6.1 Samanburður á fyrirtækjaskólum

Eitt af markmiðum þessarar rannsóknar var að greina fyrirtækjaskóla N1 og ISAL bera saman við þann sem Toyota starfrækir. Liður í því er að greina mannauðsstefnu hvers fyrirtækis og ljóst er að þau eru með skýra stefnu í mannauðsmálum og þróun hans. Öll styðjast við stefnumiðaða mannauðsstjórnun (Armstrong og Taylor, 2014). Einnig einkennast stjórnunaraðferðir að því að þær stuðla að jákvæðri fyrirtækjamenningu og að samþætting er á milli stjórnunar og rekstrarlegum markmiðum hvers fyrirtækis (Guest, 1987; Hendry og Pettigrew, 1990; Legge, 1995). Sömuleiðis einkennist mannauðsstefna fyrirtækjanna af því að vera sterk og mjúk í líkani Storey (1992).

Segja má að N1 skólinn og Toyota skólinn í núverandi mynd séu sambærilegir í grundvallaratriðum. Tilgangur og stefna beggja er að styðja við viðskiptastefnu félaganna, efla einstaklinga innan þeirra og stuðla að starfsþróun. Föst námskeið eru til staðar á báðum stöðum en einnig er horft til tækifæra sem kunna að koma upp og gætu stuðlað að jákvæðum áhrifum á skipulagsheildir innan fyrirtækjanna. Stóriðjuskóli ISAL er í sama móti og hinir tveir en öllu sérhæfðari. Þar er grunn áherslan að efla fræðslu ófaglærða með skipulögðu námi og nemendur innan skólans hafa kost á að afla sér eininga sem metnar eru á framhaldsskólastigi.

Móttaka nýliða er sambærileg hjá fyrirtækjunum og miðast öll við nýr starfsmaður sé þjálfaður upp í starfi með skipulegum hætti (Gylfi D. Aðalsteinsson, 2005; Blanchard og Thacker, 2007; Mankin, 2009). Einnig fara nýir starfsmenn á nýliðanámskeið þar sem saga og menning fyrirtækisins er kynnt ásamt öðru. Þannig töluðu allir forsvarsmenn fyrirtækjaskólanna um að starfsemi skólans styðji við vinnustaðamenningu hvernar skipulagsheildar (Jaques, 1952; Gylfi D. Aðalsteinsson, Þórhallur Ö. Guðlaugsson og Ester R. Gústavsdóttir, 2010; Steven Ott, 1989).

Þá voru þátttakendur sammála um að fræðsla og þjálfun sem innt er af hendi innan fyrirtækjaskólanna hefðu jákvæð áhrif á starfsmennina sem námu. Bæði var talað um það í samhengi starfsmannsins og sjálfan einstaklinginn. Að mati þátttakenda verða afköst

meiri og sjálföryggi starfsmannsins eykst (Pfeffer, 1994). Einnig voru þátttakendur þeirrar skoðunar að með fræðslu og þjálfun væri verið að draga úr starfsmannaveltu (Beardwell, Claydon og Holden, 2004). Þá kom fram í tali þátttakenda að þeir áttu afar erfitt með að mæla raunverulegan ávinning af fræðslunni sem er veitt. Sú staðreynd bendir til þess að erfitt sé að heimfæra raunaðstæður inn í líkan Kirkpatrick (1998) og sömu sögu er að segja um *ROI* (Philips, 1997, 2007). Vegna þessa eru stjórnendur að meta ávinning þjálfunar eftir vísbendingum og tilfinningum.

Rannsóknin leiddi í ljós að misjafnt var eftir skipulagsheildum varðandi hvernig það gengi að samtvinna fræðslu og vinnu. Til að mynda hafði það verið ein stærsta hindrunin hjá N1 að fá millistjórnendur til að skipuleggja í kringum fræðsluna. Hjá Toyota er talað um að þetta sé ákveðið púsluspil en gangi ágætlega, einna helst vegna þess að allir eru meðvitaðir um mikilvægi fræðslunnar. Í Stóriðjuskólanum var talað um að námið væri samofið starfseminni og af þeim sökum væri það ekki vandamál þar (Mankin, 2009).

Umræða um ímynd og samfélagslega ábyrgð var eitt af þemunum í rannsókninni. Viðmælendur voru almennt á því að fyrirtækjaskólinn væri mikilvægur fyrir ímynd og ásýnd fyrirtækjanna. Sérstaklega var talað um tengsl ímyndar við stofnun starfsskóla og hugrenningar á þá leið að skólinn myndi bæta ímyndina sem fyrir er og sýna samfélagslega ábyrgð (Collins, 1993; Porter og Kramer, 2006). Þau viðhorf gætu þar af leiðandi átt góða samleið með markmiðum Samtaka iðnaðarins (2018) um að fjölga iðnnemum. Samkvæmt rannsókn Eddu B. Kristjánsdóttir (2014) er ímynd iðngreina talsvert lakari en fög sem krefjast háskólamenntunar. Þar af leiðandi má velta vöngum yfir því hvort starfsskólar og önnur eins framtök hjá fyrirtækjum gætu stuðlað að bættri ímynd iðngreina. Þá var einn viðmælandi sem skar sig sérstaklega úr varðandi sýn sína á stofnun starfsskóla og var ekki fylgjandi einkavæðingu menntakerfisins. Má áætla að viðhorf hans sé ekki einsdæmi og því mætti ætla að einhver neikvæð ímynd myndi einnig fylgja stofnun starfsskóla.

6.2 Áform Toyota um starfsskóla

Af þátttakendum innan Toyota var ekki fullkominn samhljómur um stofnun starfsskóla. Öll þrjú sáu skýr tækifæri í fyrirkomulaginu og töldu Toyota skólann geta bæði þróað færni nemenda og skipulagt námið betur. Þátttakendur sjá fyrir sér að Toyota skólinn myndi tvíanna saman fræðslu og færni og þar lægi helsti kosturinn. Miðað við sýn þátttakenda ætti því að vera hagur af fyrirkomulaginu fyrir nemandann og fyrirtækið.

Sé horft til reglugerðarinnar um viðurkenningu einkaskóla á framhaldsskólastigi (2010), þá mætti ætla að Toyota hafi burði, þekkingu og fjármagn til þess að smíða fullnægjandi umsókn. Sú fullyrðing er rökstudd með því að einstaklingi tókst að hrinda úr vör einkaskóla og fá hann samþykktan af menntamálaráðuneytinu. Þar af leiðandi er erfitt að sjá fyrir sér að Toyota standi verr að vígi gagnvart möguleikum sínum.

Við framkvæmd rannsóknarinnar kom fram oftast en einu sinni að ákvörðunin um hvort leyfa ætti slíkan skóla væri afar pólitísk og vegna þessa væri erfitt að fullyrða um framhaldið. Eðlilega þarf umsóknin að fara í gegnum stjórnarsýsluna og er hún þar af leiðandi pólitísk. Sé hins vegar horft til ríkjandi reglugerðar og fordæmi Háarakademíunnar, þá má áætla að spurningin snúist fyrst og fremst um hvort Toyota sé reiðubúið til þess að taka skrefið til fulls. Erfitt er að sjá fyrir rökstuðning höfnunar á umsókn sem uppfyllir öll skilyrði og ætti það engu máli að skipta hvort einstaklingur eða fyrirtæki sé þar á bakvið.

6.3 Hugrenningar rannsakanda

Þátttakendur rannsóknarinnar voru einróma um að skortur væri á iðnfólki á Íslandi og styðja þau sjónarmið við ríkjandi þjóðfélagsumræðu, menntastefnu Samtaka Iðnarins (2018a) og skýrslu OECD (2013). Bílgreinar er engin undantekning á því en fjölga þarf fagmenntuðum þar til að tryggja endurnýjun og ná utan um aukin fjölda bifreiða á götum landsins (Árni S. Hafsteinsson, 2018).

Í nokkurn tíma hefur verið reynt að snúa vinsældum iðngreina við en án árangurs. Frumkvæði Hörpu og Háarakademíunnar býður upp á ákveðin vinkil í þeirri umræðu sem vert er að skoða frekar. Þar er einungis tekið við nemendum sem hafa lokið almennum greinum sem kenndar eru til sveinsprófs. Á meðan þetta verkefni er unnið er ekki búið að ákveða hvort Toyota komi til með að fara sömu leið, kenna almennu fögin sjálf eða gera það í samvinnu við aðra framhaldsskóla. Hver svo sem leiðin verður þá er vert að spyrja sig hvort aðferðafræði Háarakademíunnar og síðar meir Toyota geti verið íslenska útfærslan á tvíþættu kerfi Þýskalands. Fræðimenn hafa nú þegar bent á að ekki sé farsælt að heimfæra kerfið beint yfir á önnur samfélög vegna mismunandi sögu, menningar og stjórnskipan (Deissinger, 2015; Euler, 2013; Loyalka, o.fl., 2014). Þá gæti framboð á slíku námi aðstoðað við komast nær markmiði Samtaka Iðnaðarins (2018) um fjölgun iðnmenntaðra og tengja saman aðila atvinnulífs við skóla. Sömuleiðis má horfa á

starfsskóla sem svar við aðfinnslum OECD um starfsmennakerfi Íslands (OECD, 2011, 2013).

Sömuleiðis er Háarakademían og hugmyndir stofnanda hennar um nýja tegund iðnskóla áhugaverðar í þessu ljósi. Hörður og Ásgeir höfðu uppi samskonar skoðanir gagnvart námsfyrirkomulagi í bifvélavirkjun. Megin þemað í Háarakademíunni er að námið er einbeittara, kennt yfir styttra skeið og starfsnám að hluta til samtvinnað inn í kennslu. Hugmyndirnar snúast því einkum að því að bjóða upp á aðra námsleið sem hægt er að ljúka fyrir en gengur og gerist. Telur Harpa aldursdreifingu nemenda í Háarakademíunni sýna að eftirspurn sé eftir slíkri leið. Það geti verið fráhrindandi sérstaklega fyrir ófaglært fólk á vinnumarkaðinum að taka sér langt frí frá vinnu til að mennta sig. Þannig geti styttra nám mætt þörfum ákveðinna hópa. Þá er einnig tekið fram í skýrslu OECD (2013) að hátt brottfall á starfsnámsbrautum sé til marks um lítil afköst, hugsanlega er lítil samþætting á náminu ein ástæða þess.

Gagnrýni Hörpu um umsóknarferlið er einnig áhugavert í þessu ljósi. Af hennar orðum að dæma var menntamálaráðuneytið illa við beiðni hennar búið og einkenndust svör þeirra af áhuga- og þekkingarleysi. Þá má velta fyrir sér hvort reglugerðin sé réttmæt að öllu leyti sökum þess að engin þörf virtist vera fyrir því að skila inn ársskýrslu líkt og Harpa greindi frá. Einnig mætti skoða hvort það myndi nægja að útlista húsnæði og aðstöðu í umsókn um einkaskóla. Umsóknin gæti því verið samþykkt með fyrirvara um að húsnæði standist lýsingu og aðbúnað, þannig væri búið að draga úr fjárhagslegri óvissu þess sem sækir um.

7 Lokaorð

Rannsókn þessi getur vonandi veitt frekari innsýn inn í fyrirtækjaskóla og starfsemi þeirra. Fyrirtækin sem voru til rannsóknar eru öll fremur stór á íslenskan mælikvarða og sýna niðurstöður að stefna þeirra í mannauðsmálum og þróun hans eru í stórum stíl í takt við meðmæli fræðimanna. Einnig á rannsóknin að veita vísbendingar um hvort starfsskólar séu raunhæfur möguleiki hér á landi. Niðurstöður í þeim efnum sýna að starfsskóli líkt og Toyota leggur upp með hann myndi virka sem mótsvar við gagnrýni á starfsmenntakerfi Íslands.

Þó svo að rannsóknin sýni fram á að stefna Toyota, N1 og ISAL í mannauðsmálum sé í góðum farvegi. Þá skal ítreka að það þurfi stöðugt að vera á verði fyrir breytingum og að þarfagreining sé viðvarandi ástand en ekki unnið eftir hentugleika. Rannsókn þessi takmarkast einungis við fyrirtækin sem þar er átt við og býr ekki yfir alhæfingargildi yfir á aðrar skipulagsheildir. Þá skal settur fram fyrirvari um að ummæli og viðhorf sem hér birtast í tengslum við stofnun einkaskóla er einungis ein hlið af tveim. Ekki var leitast eftir álitum frá fulltrúum menntamálaráðuneytisins í tengslum við rannsóknina og gæti það verið efni í annað verkefni.

Staða rannsakanda sem starfsmanns Toyota var haft til hliðsjónar við framkvæmd rannsóknarinnar. Rannsakandi notaðist við þekkt úrræði til að draga úr þeim áhrifum sem staða hans kynni að valda og reyndi eftir fremsta megni að láta niðurstöður tala sínu máli. Erfitt er þó að fullyrða að það hafi gengið upp á öllum stundum.

Frekari rannsóknir á sviðinu gætu snúið að því að senda spurningarlista á starfsmenn sem tekið hafa þátt í fyrirtækjaskóla viðkomandi skipulagsheilda. Fá þeirra upplifun og bera hana saman við viðhorf stjórnenda. Einnig væri fróðlegt að skoða fleiri skipulagsheildir sem starfrækja fyrirtækjaskóla og fá þannig stærra þýði. Þá væri verðugt verkefni að framkvæma mælingar á ávinningi (e. *ROI*) við að starfrækja fyrirtækjaskóla, slík rannsókn yrði að vera framkvæmd yfir lengri tíma og einblína á eitt fyrirtæki. Sömuleiðis væri áhugavert að framkvæma könnun á meðal ungs fólks um hvort það myndi hugnast iðnám sem er kennt á meiri hraða og kanna þannig grundvöll fyrir slíkum skóla. Sama á við um starfsskóla fyrirtækja, samanber áform Toyota. Að lokum væri forvitnilegt að heyra hlið menntamálaráðuneytisins, menntamálastofnunar og Samtaka atvinnulífsins um stofnun starfsskóla.

Heimildaskrá

- Armstrong, M. og Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. útgáfa). London: Kogan Page.
- Árni S. Hafsteinsson (ritstjóri). (2018). *Árbók bílgreina 2018 – hagtölur um íslenskar bílgreinar*. Reykjavík: Rannsóknasetur verslunarinnar og Bílgreinasambandið
- Baethge, M. og Arends, L. (2009). *Feasibility Study VET-LSA: A Comparative Analysis of Occupational Profiles and VET Programmes in 8 European Countries*. Göttingen: BMBF
- Baethge, M., Arends, L. og Winther F. (2009). International Large-Scale Assessment on Vocational and Occupational Education and Training. Í Oser, F., Renold, U., John, E. G., Winther, E. og Weber, S. (ritstjórar), *VET Boost: Towards a Theory of Professional Competencies* (bls. 3-24). Rotterdam: Sense Publishers.
- Barich, H. og Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32(4), 94-104.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Beardwell, J., Claydon, T. og Holden, L. (2004). *Human Resources Management: A Contemporary Approach* (4. útgáfa). Essex: Pearsons Education Limited.
- Blanchard, P. N. og Thacker, J. W. (2007). *Effective Training Systems, Strategies and Practices* (3. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Í A. Crane, D. Matten, A. McWilliams og J. Moon (ritstjórar), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (bls. 19-45). Oxford: Oxford University Press.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Collins, M. (1993). Global Corporate Philanthropy – Marketing Beyond the Call of Duty? *European Journal of Marketing*, 27(2), 46-58.
- Cooper, D. R. og Schindler, P. S. (2006). *Business research methods* (9. útgáfa). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

- Deissinger, T. (1997). The German Dual System – A Model for Europe? *Education & Training*, 39, 297-302.
- Deissinger, T. (2015). The German Dual Vocational Education and Training System as ‘Good Practice’? *Local Economy*, 30(5), 557-567.
- Dierdorff, E.C. og Surface, E. A. (2008). Assessing Training Needs: Do Work Experience and Capability Matter? *Human Performance*, 21, 28-48.
- Edda B. Kristjánsdóttir. (2016). *Iðngreinar og ímynd: Er þörf á ímyndabreytingu iðngreina?* Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. Boston: McGraw Hill.
- Euler, D. (2013). *Germany’s Dual Vocational Training System: A Model for Other Countries?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Festi. (e.d.). *Dótturfélög Festi*. Sótt 30. apríl 2019 af <https://www.n1.is/thjonusta/thjonustustodvar/>
- Félag íslenskra bifreiðaeiganda. (2019). Mitsubishi Outlander vinsælasti bíllinn á Íslandi en Toyota vinsælasti framleiðandinn 2018. *FÍB*. Sótt 22. apríl 2019 af <https://www.fib.is/is/um-fib/frettir/mitsubishi-outlander-vinsaelasta-billinn-a-islandi-en-toyota-vinsaelasti-framleidandinn-2018>
- Forsætisráðuneytið. (2012). *Allir stundi nám og vinnu við sitt hæfi: Tillögur um samþættingu menntunar og atvinnu*.
- Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson. (2010). Bankahrunið: Traust til bankanna og tryggð við þá. *Rannsóknir í félagsvísindum XI*, 52-61.
- Gibbons-Wood, D. og Lange, T. (2000). Developing Core Skills – Lessons from Germany and Sweden. *Education & Training*, 42(1), 24-32.
- Greinert, W. D. (2007). The German Philosophy of Vocational Education. Í L. Clarke og C. Winch (ritstjórar), *Vocational Education: International Approaches, Developments and Systems*. London: Routledge.
- Grollmann, P. og Rauner, F. (2007). Exploring Innovative Apprenticeship: Quality and Costs. *Education + Training*, 49(6), 431-446.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gylfi D. Aðalsteinsson, Þórhallur Ö. Guðlaugsson og Ester R. Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning: Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 6(2), 229-251.
- Gylfi D. Aðalsteinsson. (2005). Hollusta og tryggð starfsmanna – breyttur sálfræðilegur samningur. *Hagur*, 27(2), 10-11.

- Hager, P. (2007). *Towards a New Paradigm of Vocational Learning*. Í L. Clarke og C. Winch (ritstjórar), *Vocational Education: International Approaches, Developments and Systems*. London: Routledge.
- Háarakademían. (2014). *Námskrá hársnyrtibraut*. Sótt 16. apríl 2019 af <http://harakademian.is/wp-content/uploads/2014/01/N%C3%A1mskr%C3%A1-H%C3%A1rakadem%C3%ADunnar-2-%C3%BAtg%C3%A1fa.pdf>
- Hendry, C. og Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: An Agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-44.
- Iðan fræðslusetur. (2015). *Bifvélavirkjun Ferilbók*. Sótt 9. apríl 2019 af https://idan.is/library/Skrar/Namssamningar/Ferilbaekur/Farartaekja--og-flutningsgreinar/0313_I%C3%90AN_FERILB%C3%93K_BIFV%C3%89LAVIRKJUN-220915.pdf
- Iðan fræðslusetur. (e.d.). *Námssamningar*. Sótt 22. apríl 2019 af <https://idan.is/>
- Ingi Rúnar Bogason og Ingi Rúnar Eðvarsson. (2008). *Lengi býr að fyrstu gerð: Þjálfun nýrra starfsmanna*. Háskólinn á Akureyri og Samtök Iðnaðarins.
- Ingvar Haraldsson. (2014). Hafa miklar áhyggjur af fækkun iðnnema. *Vísir*. Sótt 17. apríl 2019 af <https://www.visir.is/g/2014706249991>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont California: Wadsworth Publishing Co.
- Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from Learning: How to Develop Value Based Training*. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (2. útgáfa). San Francisco: Berret-Koehler.
- Kotler, P. og Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave Publishers Ltd.
- Loyalka, P., Huang, X., Zhang, L., Wei, J., Yi, H., Song, Y., Ren, B., Shi, Y., Chu, J., Maani, M. og Rozelle, S. (2014). *The Impact of Vocational Schooling on Human Capital Development in Developing Countries: Evidence China*. Washington: Policy Research Working Paper.
- Magnús H. Hreiðarsson. (2015). Vantar þrjú þúsund iðnaðarmenn. *Vísir*. Sótt 17. apríl 2019 af <https://www.visir.is/g/2015150329748>
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York: Oxford University Press.

- Mankiw, G. N. og Taylor, M. P. (2014). *Economics* (3. útgáfa). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation* (2. útgáfa). Bandaríkin: Jossey-Bass.
- MMR (Market and Media Research). (2018). *Fjarðarkaup efst í meðmælavísitölu MMR*. Sótt 20. apríl 2019 af <https://mmr.is/frettir/birtar-nieurstoeur/721-fjardharkaup-efst-i-medhmaelavisitoelu-mmr-nps>
- Mongkhonvanit, J. (2017). Thailand's Dual Education System: A Way Forward. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7(2), 155-167.
- N1. (2017). *Ársskýrsla 2017*. Sótt 30. apríl 2019 af <http://arsskyrsla2017.n1.is/um-n1/hlutverk/>
- N1. (e.d.). *Þjónustustöðvar*. Sótt 30 apríl 2019 af <https://www.n1.is/thjonusta/thjonustustodvar/>
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations. *International Studies of Management and Organizations*, 28(1), 8-29.
- OECD. (2013). A Skills Beyond School Commentary on Iceland. *OECD Reviews of Vocational Education and Training*.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm* (2. útgáfa). Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, J. J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods* (3. útgáfa). Houston: Gulf Publishing.
- Phillips, J.J. (2007). *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI and Translate it Into Support, Improvement and Funds*. San Francisco: John Wiley.
- Porter, M. og Kramer (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pring, R. (2007). And Lifelong Learning: Distinguishing Between Academic and Vocational Learning. Í L. Clarke og C. Winch (ritstjórar), *Vocational Education: International Approaches, Development and Systems* (bls. 14-19). London: Routledge.
- Quinn, J. B., Anderson, P. og Finkelstein, S. (1999). Leveraging Intellect. Í Zack, M. H. (ritstjóri), *Knowledge and Strategy*. USA: Butterworth-Heinemann

- Quintini, G. og T. Manfredi (2009). Going Separate Ways? School-to-Work Transitions in the United States and Europe. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 90.
- Reglugerð um viðurkenningu einkaskóla á framhaldsskólastigi nr. 426/2010.
- Renneboog, L., Horst, J. T. og Zhang, C. (2008). Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1723-1742.
- Renold, U. (2009). Developing Sustainable VET/PET Research in Switzerland: An Approach Combining Research, Policymaking and Practice. Í F. Oser, U. Renold, E. G. John, E. Winther og S. Weber (ritstjórar), *VET Boost: Towards a Theory of Professional Competencies* (bls. 101-110). Rotterdam: Sense Publishers.
- Rigby, M. (2004). Training in Spain: An Evaluation of the Continuous Training Agreements 1993-2001 With Particular Reference to SMEs. *Human Resource Development International*, 7(1), 23-37.
- Rio Tinto (a). (e.d). *Staðreyndir um fyrirtækið*. Sótt 29. apríl 2019 af <https://riotinto.is/?PageID=284>
- Rio Tinto (b). (e.d). *Fólkið*. Sótt 29. apríl 2019 af <https://riotinto.is/?PageID=35>
- Samtök iðnaðarins (a). (2018). *Metum færni framtíðarinnar*. Sótt 17. apríl 2019 af https://www.si.is/media/_eplica-uppsetning/Menntastefna-SI-Final.pdf
- Samtök iðnaðarins (b). (2018). *Metum færni til framtíðarinnar*. Sótt 17. apríl 2019 af https://www.si.is/media/_eplica-uppsetning/Sigurdur-Hannesson_glaerur.pdf
- Saruta, M. (2006). Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations. *Asian Business & Management*, 5, 487-506.
- Schein, H. E. (1981). "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?" *Sloan Management Review*, 23(1), 55-68.
- Schein, H. E. (1983). The Role of the Founder in Organizational Cultures. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, H. E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. útgáfa). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shackleton, J. R. (1997). Training in Germany: A View From Abroad. *Education & Training*, 39, 303-308.

- Sigurður Hannesson. (2017). Sýnum iðnnámi virðingu. *Samtök iðnaðarins*. Sótt 17. apríl 2019 af <https://www.si.is/upplýsingar-og-utgafa/greinasafn/synum-idnnami-virdingu>
- Sólveig K. Ragnarsdóttir og Milla Ó. Magnúsdóttir. (2019). Fólk vantar í fjölmargar iðngreinar. *Rúv*. Sótt 17. apríl 2019 af <http://www.ruv.is/frett/folk-vantar-i-fjolmargar-idngreinar>
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Toyota á Íslandi. (e.d.). *Toyota skólinn*. Sótt 9. apríl af <http://skoli.toyota.is/?pageid=27>
- Tsang, M. C. (1999). The Cost of Vocational Training. *Education & Training*, 41, 79-97.
- Van den Berg, N., Meijers, F. og Sprengers, M. (2006). More Vocational Education and Supplementary Training Through Equalization of Costs? An Analysis of a Training and Development Fund in the Netherlands. *Human Resource Development International*, 9(1), 5-24.
- Vernon, A. (2012). New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid. *T+D*, 66(9), 32-33.
- Werner, J. M. og Desimone, R. L. (2012). *Human Resource Development* (6. útgáfa). Mason, OH: South-Western.
- Þorsteinn Ásgrímsson. (2015). Skortur á iðnaðarmönnum í sumar. *Mbl*. Sótt 17. apríl 2019 af https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2015/06/03/skortur_a_idnadarmonnum_i_sumar/
- Þórhallur Ö. Guðlaugsson, Gylfi D. Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2018). Samanburður á vinnustaðamenningu stofnanna og fyrirtækja. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 14(3), 205-226.