

Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere (46541)

Undervisermanual

Uddannelsen indgår i FKB-nr. 2752: Arbejdets organisering ved produktion i industrien

Udarbejdet for Industriens Uddannelser af FLORIS Consult og Råd om Undervisning og Uddannelse. Maj 2013

Undervisermanual for uddannelsen: Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
2. Mål, rammer og aktivitet	5
3. Om begrebet forretningsforståelse	8
4. Samarbejde med MMV-virksomheder	10
5. Didaktiske overvejelser	13
6. Gennemførelse af uddannelsen	15
7. Evaluering og opfølgning	18
8. Litteratur og links	21

1. Indledning

Denne manual har til formål at give undervisere viden og inspiration til at arbejde med uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere* - især med blik for medarbejdere på mindre og mellemstore virksomheder (herefter MMV-virksomheder).

Manualen bygger videre på en analyse¹ og indgår i et projekt gennemført for Industriens Uddannelser om MMV-virksomheders brug af efteruddannelse inden for arbejdets organisering (AO). Projektet er støttet af Ministeriet for Børn og Undervisning².

Analysen viste, at MMV-virksomheder finder uddannelser indenfor AO relevante fordi, det er her, de på tværs af virksomhedens og de enkelte medarbejders specialiseringer, har mulighed for at arbejde med et fælles perspektiv på arbejdet med innovation, effektivisering og kommunikation på tværs.

Analysen viste også at,

- MMV-virksomhederne og deres medarbejdere i ringe grad efterspørger AMU-uddannelser.
- MMV-virksomhederne savner det nødvendige overblik og indsigt i AMU og viden om, hvordan de kan bruge uddannelserne til at understøtte fx forretningsforståelse og innovation i virksomheden.
- virksomhederne har gavn af dialogen med udbyderens virksomhedskonsulent/faglærer, så der er fælles forståelse af mål og forventninger inden uddannelsesstart – og af målets sammenhæng til andre mål i en relevant uddannelsespakke for virksomheden, af tilrettelæggelsesmuligheder, hjemmeopgaver i projekttid og opfølgning.
- produktionsmedarbejderne på MMV-virksomheder ikke har tradition for at efterspørge kompetenceudvikling, men at de gerne deltager, når kompetenceudviklingen er led i en strategisk ledelsesbeslutning og fælles udvikling.
- samarbejdet med MMV-virksomhederne opbygges over tid og fastholdes og udvikles ud fra gensidig tillid og lydhørhed.
- det er nødvendigt for virksomhederne at få hjælp fra AMU-udbyderne til at vælge og planlægge kompetenceudvikling – og her specifikt at kunne se og tolke, hvordan et mål som forretningsforståelse kan bruges ind i virksomhedens sammenhæng.
- den faglige underviser skal være fagligt dygtig og kunne tilpasse sin undervisning til medarbejdernes forskellige forudsætninger.
- AMU-udbyderne kan lægge op til modeller, hvor flere virksomheder i lokalområdet deltager på samme kursus, så virksomhederne undgår at betale for tompladser.

Manualen er bygget således op:

I kapitlet *Mål, rammer og aktivitet* beskriver vi de formelle og godkendte rammer for uddannelsen, aktivitetsniveauet for uddannelsen samt for de uddannelsesmål, der indgår i samme gruppe, og evalueringsresultater fra Viskvalitet.dk.

I kapitlet *Om begrebet forretningsforståelse* gør vi med udgangspunkt i analysen, der ligger til grund for denne manual samt supplerende materialer, rede for, hvorfor begrebet forretningsforståelse er blevet aktuel, hvorfor og på hvilke måder det er relevant for MMV-virksomheder og deres medarbejdere.

¹ Industriens Uddannelser: Mindre og mellemstore virksomheders brug af efteruddannelse inden for Arbejdets Organisering. 2013.

² Projektets titel er: Analyse af uddannelsesbehov for MMV i relation til FKB 2752.

Desuden udfolder vi nøgleord i uddannelsesmålet og eksempler på, hvad der kan være MMV-virksomhedernes bevæggrunde til at bruge uddannelsen.

I kapitlet *Samarbejde med MMV-virksomheder* har vi fokus på den indledende dialog med MMV-virksomheden om forventninger og formål. Kapitlet indeholder en række opmærksomhedspunkter til forberedelsesarbejdet og eksempler på brug af uddannelsen.

I kapitlet *Didaktiske overvejelser* går vi tæt på viden om deltagernes forudsætninger, brug af denne viden til tilrettelæggelse af undervisning på hold og i grupper samt tilrettelæggelsesmodeller.

I kapitlet *Gennemførelse af uddannelsen* videregives to udbyderes gennemførelse af uddannelsen.

I kapitlet *Evaluering og opfølgning* viser vi spørgsmål til deltagere og virksomhed fra Viskvalitet.dk – og giver gode råd til brug af evaluering og til den efterfølgende dialog med virksomhederne.

Til sidst er der i *Litteratur og links* kilder og henvisninger til mere viden om forretningsforståelse.

I tilknytning til analysearbejdet er der udviklet manualer til fire uddannelser: *Anvendelse af 5-S modellen for operatører*, *Forretningsforståelse for operatører*, *Omstillingseffektivisering for operatører SMED* og *Systematisk problemløsning for operatører*. De fire manualer er forskellige, men bygget op på samme måde. Der er derfor et vist sammenfald mellem de fire manualer.

Analysearbejdet og manualerne er udarbejdet af konsulent Kirsten Floris, FLORIS Consult og konsulent Susan Møller, Råd om Undervisning og Uddannelse, i samarbejde med EUC Nord, AMU Nordjylland og AMU Fyn – for Udviklingsudvalget for Arbejdets Organisering.

Følgende har bidraget med nyttig viden, materialer og gode idéer:

Sekretariatschef for VEU-center Fyn Jan Petersen, faglærer Kim Pedersen og faglærer Jim Nøhr Jensen fra AMU Fyn.

Direktør Lars Bo Breddam, markedschef Morten Dam, virksomhedskonsulent Inger Knudsen og faglærer Leif Erichsen, AMU Nordjylland.

Uddannelseschef Henrik Nielsen og faglærer Ellen Margrethe Thomsen, EUC Nord.

Til denne manual har især faglærer Leif Erichsen og virksomhedskonsulent Inger Knudsen, AMU Nordjylland, og Ellen Margrethe Thomsen, EUC Nord, bidraget.

På www.emu.dk kan undervisere også finde supplerende materialer til dette uddannelsesmål i forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere.

2. Mål, rammer og aktivitet

Dette kapitel handler om de formelle rammer for uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere* – samt om aktivitetsniveauet for uddannelsen og de beslægtede uddannelser.

Begrundelser for uddannelsen

Uddannelsen blev godkendt i 2011.

Den indholdsmæssige begrundelse for uddannelsen er:

Produktivitetsforbedringer, som AMU-målgruppen deltager i, angribes bredt i moderne industriproduktioner. Målsætninger sammenkædes imellem alle virksomhedens afdelinger, hvilket forudsætter, at operatøren kan forfølge produktionsmålene ud fra et overblik over den samlede produktion. Operatøren deltager i udvikling af produktionen igennem samarbejde med fagspecialister og kolleger i andre afdelinger. I moderne produktion er det ikke tilstrækkeligt for operatøren at være fagligt eller funktionelt specialiserede på et snævert felt. Man skal i høj grad også være opgavespecialiseret med baggrund i en viden om en række virkemidler til forbedring af kvaliteten og produktiviteten³.

Den indholdsmæssige begrundelse for uddannelsen i relation til TAK (tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer) i FKB 2752 er:

TAK: Produktivitetsstyring

Operatøren skal kunne agere i en stadig mere fleksibel styring af produktionen og samtidig kunne udføre arbejdet ud fra en række hensyn herunder kvalitet, spild, leveringstider og virksomhedens konkurrenceevne.

Indhold

Forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen. Faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden. Viden om forretningsmodel i industrien og dens forskellige bestanddele.

Varighed

2 dage af 7,4 timer.

Målgruppe

Personer, der opfylder AMU-lovens bestemmelser om målgrupper, har adgang til uddannelsen. Uddannelsesmålet retter sig primært mod operatører i produktionsvirksomheder.

Mål (og tekst på deltagerbevis)

Deltageren kan anvende en grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen herunder udvise forståelse for de faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden. På baggrund af viden om en virksomheds forretningsmodel og dens forskellige bestanddele kan deltageren bidrage til at sikre og udvikle konkurrencefordele inden for operatørers arbejdsområder i fremstillingsvirksomheder.

Eksamen

Der afholdes ikke eksamen på denne uddannelse, men underviseren vurderer individuelt, om deltageren har opnået målet.

Kvalifikationsniveau

Kurserne er placeret på niveau 3 i den danske kvalifikationsramme for livslang læring. Kvalifikationsrammen går fra niveau 1-8 og definerer det forventede udbytte af undervisningen.

³ Godkendt af Ministeriet for Børn og Undervisning.

Aktivitet

Uddannelsen blev udbudt første gang i 2011. Uddannelsen har siden haft følgende antal deltagere:

- 3. kvartal 2011: 37
- 4. kvartal 2011: 108
- 1. kvartal 2012: 330
- 2. kvartal 2012: 91
- 3. kvartal 2012: 76
- 4. kvartal 2012: 203

Aktiviteten er spredt på en række forskellige udbydere.

Fx gennemførte de i alt 700 deltagere i 2012 uddannelsen hos 10 udbydere⁴:

AMU Nordjylland	25
AMU Syd	72
AMU Fyn	84
Erhvervsskolen Nordsjælland	18
EUC Lillebælt	60
EUC Nordvest	36
EUC Syd	112
Mercantec	193
Uddannelsescenter Holstebro	32
Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern	68
<u>I alt</u>	<u>700 deltagere</u>

Som det ses ovenfor, er aktiviteten meget varierende hos de 10 udbydere.

I statistikken for AMU-aktiviteten kan man oprette sine egne tabeller, med en række forskellige oplysninger indsamlet til statistikken fra deltagerne, virksomhederne og udbyderne.

Fx kan man følge, hvordan deltagerne fordeler sig på virksomhedsstørrelse:

+ 2012							
(AMU) Antal kursister							
	Uoplyst/ukendt	1-9 ansatte	10-24 ansatte	25-49 ansatte	50-99 ansatte	100+ ansatte	Total
+ Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere	67	15	32	22	60	504	700

Som det fremgår kom langt de fleste deltagere i 2012 fra virksomheder med mere end 100 ansatte. De 67 deltagere i gruppen *Uoplyst/ukendt* er bl.a. ledige og voksne uden for arbejdsmarkedet.

Udvikling af produktionsgrupper

Uddannelsen hører til gruppen af uddannelser med AO målet: Udvikling af produktionsgrupper og team. Denne gruppe uddannelser består af i alt otte uddannelser:

⁴ Informationerne er hentet fra MBU's statistik for deltagere i AMU: www.uvm.dk/Service/Statistik/Statistik-om-uddannelser-til-voksne/Statistik-om-AMU

Titel	AMU-nummer	Varighed	Deltagere i 2012	Deltagere i alt - til og med 2012
Etablering af selvstyrende grupper	45 364	2 dage	1026	15.585 (2006-12)
Kommunikation i teams	45 366	3 dage	4617	55.294 (2006-12)
Teambuilding (Teambuilding for selvstyrende grupper) ⁵	45 365	2 dage	2701	57.940 (2006-12)
Videndeling og læring (Videndeling og læring for medarbejdere)	45 369	3 dage	2566	45.400 (2006-12)
Værdibaserede arbejdspladser	45 368	2 dage	3260	65.983 (2006-12)
Tavlemøder for selvstyrende grupper (Tavlemøder for selvstyrende produktionsgrupper)	44 672	1 dag	752	1559 (2011-12)
Selvevaluering i produktionsgrupper	43 979	2 dage	396	2986 (2006-12)
Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere	46 541	2 dage	700	850 (2011-12)

Som det fremgår, var der stor forskel i uddannelsernes aktivitet i 2012. I oversigten er det også klart, at uddannelser, der har nogle år på bagen, typisk har højere aktivitet end de nyere uddannelser.

På hjemmesiden www.viskvalitet.dk kan man finde deltagernes og virksomhedernes tilfredshed med uddannelserne.

Nedenfor ses deltagernes tilfredshed med uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere* i 2012:

Kursisttilfredshed - Beregnede nøgletal							
476 Deltagere har svaret på et eller flere spørgsmål i spørgeskemaerne og dermed sat et eller flere krydser.							
Udtrækket indeholder data fra år 2012							
Gns	N	Meget tilfreds (5.0)	Tilfreds (4.0)	Hverken tilfreds eller utilfreds (3.0)	Utilfreds (2.0)	Meget utilfreds (1.0)	Ved ikke / Ikke relevant (0.0)
3,7	3214	16%(525)	52%(1661)	22%(709)	6%(196)	4%(123)	10
Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere(46541)							

Deltagernes tilfredshed med uddannelsen afviger lidt fra deltagertilfredsheden på landsgennemsnittet for alle 410.482 deltagere på AMU-uddannelser i 2012, idet færre er meget tilfredse eller tilfredse.

Kursisttilfredshed - landsgennemsnittet							
410482 Deltagere har svaret på et eller flere spørgsmål i spørgeskemaerne og dermed sat et eller flere krydser.							
Udtrækket indeholder data fra år 2012							
Gns	N	Meget tilfreds (5.0)	Tilfreds (4.0)	Hverken tilfreds eller utilfreds (3.0)	Utilfreds (2.0)	Meget utilfreds (1.0)	Ved ikke / Ikke relevant (0.0)
4,0	2794611	29%(818834)	49%(1359133)	16%(450113)	5%(126934)	1%(39597)	11026
Alle uddannelser							

Der er ikke tilstrækkelig mange virksomheder, der har besvaret spørgsmålene til denne uddannelse til, at de kan indgå i oversigten.

⁵ Alle titler uden () er kursernes titler i oversigterne hos IU, mens titler med () er de officielle titler i MBU.

3. Om begrebet forretningsforståelse

I analysearbejdet, der ligger til grund for denne manual, kunne vi iagttage forskellige udviklingstendenser i dagens MMV-virksomheder. En tendens er bevægelsen væk fra serieproduktion til en stadig stigende specialisering – som også har den konsekvens, at der er fokus på udvikling af medarbejdernes spidskompetencer og virksomhedens specialer.

Samtidig er der en tendens, der peger på behov for udvikling af kompetencer til at samarbejde på tværs af det produktionsforberedende led, det produktionsgennemførende led og det produktionsopfølgende led. Håndværksmæssige kompetencer, specialiserede tekniske kompetencer og generelle kompetencer i et tværfagligt og forretningsorienteret perspektiv vil være i fokus fremover.

Det betyder for den enkelte produktionsmedarbejder, at han/hun skal have en forståelse af sin egen specifikke opgaveløsning i sammenhæng med de øvrige kollegers bidrag til opgaveløsningen og kunne bidrage med forslag til nye tiltag og serviceydelser omkring produktet og dets anvendelse hos nationale som internationale kunder.

I Nordjylland har der været gennemført et stort analyseprojekt om virksomhedernes kompetencebehov i fremtiden, Fremkom⁶. Af hovedrapporten fra projektet fremgår, at de kompetencer, som de fleste virksomheder forventer at efterspørge de kommende 5 år, er fleksibilitet, serviceorientering, forretningsforståelse og evnen til at være kreativ og innovativ.

Direktør Flemming Larsen, Væksthus Nordjylland, siger følgende om behovet for at sætte fokus på forretningsforståelse:

”Som det også står i rapporten, handler det om, at erhvervslivet ikke bare bliver kompetenceløftet generelt, men at virksomhederne bliver det på en række helt specifikke områder. Vi vil se et erhvervsliv, der især efterspørger fleksible og servicemindede medarbejdere med en stor forretningsforståelse, og det lytter vi selvfølgelig nøje til, så vi rammer så præcist som muligt i vores erhvervsfremmeaktiviteter.”

I takt med at selvledelse vinder mere og mere ind, bliver det mere aktuelt at arbejde med forretningsforståelse for de selvledende medarbejdere. I en ny bog, *Strategisk selvledelse*⁷, beskriver forfatterne Anders Raastrup Kristensen og Michael Pedersen, begge adjunkter og Ph.D'ere, forskellige former for selvledelse:

- Selvstyring, hvor medarbejderne leder sig selv inden for givne rammer for, hvordan arbejdet skal udføres.
- Eksistentiel selvledelse, hvor medarbejderne kan være med til at bestemme, hvad arbejdsopgaven er, og hvordan den udføres.
- Strategisk selvledelse, hvor medarbejderne selv definerer, hvad deres opgaver er ud fra, hvad der er forretningens/virksomhedens mission.

Dette koblet til specialiseringstendens forudsætter en god helhedsforståelse og forretningsforståelse for den enkelte medarbejder.

Forretningsforståelse og innovation har været i høj kurs hos virksomhederne i nogle år. I 2007 gennemførte Teknologisk Institut en undersøgelse, der viste, at mangel på medarbejdere med de rette kompetencer var en barriere for udvikling af nye produkter, processer, serviceydelser eller markedsføring.

⁶ Se mere på www.fremkom.dk

⁷ Raastrup Kristensen, Anders og Michael Pedersen: *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business. 2013. Omtalt på DI's hjemmeside, www.di.dk, under ledelsesværktøjer og nyheder.

Organisationschef Benedikte Jørgensen ved Fiberlines Composites ved Kolding, en arbejdsplads med 120 medarbejdere, sagde dette om den innovative medarbejder: *"Vi er blandt verdens bedste på vores felt, fordi vi tør gå nye veje, og det kan vi kun gøre, hvis alle i organisationen tænker visionært. Også procesoperatøren ved maskinen".*⁸

Driftschef Hans Verner Nielsen, Ribe Maskinfabrik, siger om ledelsens rolle i at befordre innovation og forretningsforståelse hos medarbejderne: *"Vi prøver at blive dygtige til at lytte til de idéer, som medarbejderne kommer med, for der er faktisk guldkorn imellem. Men vi er ikke gode nok og mangler tid til at sætte os ned og høre efter. Det er ærgerligt, for en medarbejder bliver frustreret og trækker følehornene til sig, hvis hans forslag bare verfes af."*

På en uddannelse i forretningsforståelse kan medarbejderne være med til at kvalificere idéer og forslag, som kan udvikle forretningen.

Relevans for MMV-virksomheden

At kunne forstå forretningen ud fra egen faglighed som produktionsmedarbejder - eller at sætte sin egen faglighed ind i et forretningsperspektiv, er ikke nogen nem opgave. At forstå forretningen handler fx om, hvordan bagvedliggende og meget komplekse kvalitetssystemer fungerer i forhold til honorering af eget arbejde. At sætte sin egen faglighed ind i et forretningsperspektiv handler fx om at kunne se og forudse, hvilke handlinger der har betydning og konsekvenser længere henne i værdikæden. Forretningsforståelse handler i høj grad om evnen til at kunne omsætte sin faglige og tekniske viden til konkret værdi for kunderne.

Som underviser er det også en udfordring at omsætte uddannelsesmålet til et forløb, der er tilgængeligt, forståeligt og anvendeligt for produktionsmedarbejdere på MMV-virksomheder. Her er der ikke nødvendigvis en strategisk planlægning med nedskrevne analyser af marked/kunder samt leverandørforhold, analyser af virksomheden set i forhold til branchen eller et formaliseret arbejde med vision, mission og handlingsplaner. Det er som underviser vigtigt at vide, hvilken virksomhedskontekst uddannelsen skal relateres til og bruges i - og ikke mindst hvilken slags strategisk rammesætning, ledelsen opererer med. Og det er vigtigt at have for øje på hvilke måder, medarbejderen kan påvirke inden for fx kvalitet, arbejdsgange, forsinkelser og spild. Det er inden for dette felt, det kan være muligt at arbejde med forslag til forbedringer herunder udgift og indtjening ved implementering af forslagene.

Fra uddannelsesmålet har vi valgt at udfolde følgende nøglebegreber:

Grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen. Når ledelsen i moderne virksomheder i dag gennemfører produktivitetsforbedringer, involverer de ofte produktionsmedarbejdere og andre faggrupper i en afdeling - og kolleger på tværs af produktionsafsnit. Det udfordrer operatøren i forhold til at se egne opgaver og resultatmål i forhold til forretningsmål.

Faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden. Globalisering er et nyt forretningsvilkår. Globalisering er andet og mere end internationalisering. Det globale marked kan både ses i Danmark ved, at vi bruger internationale produkter, som fx mad og krydderier fra alle verdensdele. Det kan også ses ved, at en virksomhed som Vestas vokser sig til at blive en global virksomhed via en global *supply chain*, hvor komponenter og underleverandører findes, hvor det er billigt og nemt at producere, og udviklingsafdelingen fortsat er i Danmark. I denne sammenhæng er det relevant for medarbejderen at have viden om, hvad der påvirker forretningen - og hvad medarbejderne kan bidrage med til at fastholde job og virksomhed i en globaliseret verden.

Viden om en virksomheds forretningsmodel og dens forskellige bestanddele. I moderne produktion er det ikke tilstrækkeligt for operatøren at være fagligt eller funktionelt specialiserede på et snævert felt. Man

⁸ Omtale i Ugebrevet A4, nr. 35. 16.-23.10.2006.

skal i høj grad også være opgavespecialiseret med baggrund i en viden om en række virkemidler til forbedring af kvaliteten og produktiviteten. Og man skal kunne kommunikere og samarbejde med fagspecialister og kolleger i andre afdelinger.

Virksomhedernes motiver for at arbejde med forretningsforståelse og bruge dette uddannelsesmål kan være forskellige. Her tre eksempler:

Case 1

Vi er på en etiketvirksomhed med ca. 35 medarbejdere. Trykkerne ved lige præcis, hvilke specifikationer og justeringer, der skal til for at få den rette farve på etiketten. Og de undrer sig gang på gang over, at sælgerne ikke har deres specialviden med i tasken, når de er ude hos kunden. Sælgerne er på den anden side måske involveret i et udviklingsprojekt med en større kunde om en kampagne, hvor de skal samarbejde med andre underleverandører om et samlet koncept. Ledelsen kan her have et ønske om, at medarbejderne på tværs af funktioner og afdelinger får en fælles forståelse af forretning – og af værdicyklus for produkterne.

Case 2

Vi er på en transportvirksomhed i Hovedstadsregionen, som har vundet en stor S-rute. Fra MOVIA udmeldes løbende, hvordan der scores på de forskellige kvalitetsparametre. Det har betydning for, om kontrakten fornyes, og hvordan virksomheden står i et kommende udbud. Chaufførerne har svært ved at forstå, hvad kvalitetssystemet går ud på, og hvordan de kan påvirke kvaliteten i deres daglige arbejde. Ledelsen ønsker her, at chaufførerne får viden om, hvordan kvalitetssystemet er bygget op, hvilke kvalitetsparametre, der påvirker chaufførens arbejde hvordan, og hvad chaufførerne kan gøre for at udvikle kvaliteten og ydelsen.

Case 3

Vi er på en mindre plastvirksomhed med ca. 25 ansatte, hvoraf 12 arbejder i produktionen i treholdsskift. Virksomheden producerer plastemner på bestilling, og har et meget stort produktsortiment. Det betyder, at medarbejderne skal have stor specialviden og omstillingsevne. Ledelsen har her et ønske om, at den enkelte medarbejder kan se udover sin egen position i virksomheden, og om at skabe sammenhold på tværs af vagtteams og funktioner.

4. Samarbejde med MMV-virksomheder

For at få et godt resultat og optimalt udbytte af uddannelsen, er samarbejdet med den enkelte virksomhed meget vigtigt. Og samarbejdet starter ved den indledende dialog om forventninger og formål.

Den indledende dialog

Som virksomhedskonsulent og/eller faglærer er det vigtigt at drøfte ledelsens behov og forventninger til uddannelsesforløbet grundigt forud for beslutningen om afholdelse af uddannelsen. Det kan også være en god idé at gå tæt på de konkrete problemstillinger og udfordringer, ledelse og tillidsrepræsentanter oplever i forhold til medarbejdernes håndtering af forretningsforståelse – og som de ønsker at adressere gennem denne uddannelse. Endelig er det i denne indledende drøftelse vigtigt at se uddannelsen som led i en udviklingsproces – og at afklare rollerne mellem virksomhed og uddannelsessted for at sikre et optimalt forløb.

Der ligger en vigtig opgave i at fortælle, hvilken værdi MMV-virksomhederne får ved uddannelse, og i at drøfte deres egen rolle i udvikling og efteruddannelse for medarbejderne. Ligeledes er det vigtigt at fremhæve værdien ved at arbejde praksisnært i undervisningen og anvende det lærte, så det ikke går i glemmebogen.

Ledelsen på den enkelte MMV-virksomhed kan have mere eller mindre bevidste bevæggrunde til, at de ønsker, at medarbejderne deltager i uddannelse, og det er vigtigt at afklare disse bevæggrunde. For det første betyder det, at ledelsen selv er sig formålet bevidst og kan stille relevante forventninger til udbyttet af uddannelsesforløbet. For det andet betyder det, at ledelsen kan formidle mål og mening over for medarbejderne. Og sidst men ikke mindst giver denne afklaring underviseren mulighed for at tage højde for bevæggrundene i sin undervisning.

Ønsker ledelsen fx, at medarbejderne skal være mere opmærksomme på at skabe merværdi for kunderne, både de eksterne kunder og de interne kunder og kolleger i virksomhedens andre afdelinger? Ønsker de at styrke samarbejdet på tværs af funktioner, afdelinger og vagter? Ønsker de at styrke en medarbejderdreven innovation, som har sigte på udvikling af forretningen? Ønsker de at give medarbejderne en forståelse for, hvad der hhv. hæmmer og fremmer udvikling af nye idéer og arbejdsgange i virksomheden? Ønsker de et generelt kompetenceløft i organisationen? Eller ønsker de at fastholde medarbejdere gennem efteruddannelse?

Det er også vigtigt at få afklaret med ledelsen, om denne uddannelse skal stå alene – eller indgå i et uddannelsesforløb med andre beslægtede uddannelser inden for samme område, med andre uddannelsesmål indenfor arbejdets organisering, eller skal sammentænkes med uddannelser fra andre FKB'er. Ofte er det være svært for MMV-virksomhederne at skaffe sig overblik over, hvordan de kan bruge uddannelsesmålene enkeltvis eller i kombinerede forløb. Her er det helt centralt, at virksomhedskonsulenten og/eller faglæreren ud fra en viden om virksomheden, kan begrunde og uddybe forslag til, hvilke uddannelsesmål, der kan være gode at starte med – og hvilke der naturligt i forhold til virksomhedens og medarbejdernes behov kan indgå i den videre kompetenceudviklingsproces.

Opmærksomhedspunkter i forberedelsesarbejdet

Når udbyderen har indgået en aftale med MMV-virksomheden om uddannelsen, starter det forberedende arbejde før uddannelsesstart. Her følger en række opmærksomhedspunkter til forberedelsesarbejdet.

Skab tillid – gennem information og dialog om uddannelsen

- Inddrag Samarbejdsudvalget (SU), og evt. uddannelsesudvalg under SU, i en drøftelse af, hvordan uddannelsen kan indgå i den generelle kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning på virksomheden.
- Virksomhedens tillidsrepræsentant og/eller arbejdsmiljørepræsentant er naturlige samarbejds- og sparringspartnere, fx i arbejdet med at informere om og motivere til uddannelsen.
- Informer om underviserens kompetencer, og erfaringer med at gennemføre den aktuelle uddannelse. Giv gerne referencer til andre virksomheder, hvor uddannelsen er gennemført af den aktuelle underviser.
- Det er vigtigt, at ledelsen får eller bevarer tilliden til udbyderen gennem valide oplysninger og gode referencer. Virksomhedsnetværkene virker og betyder, at de gode samarbejdssucceser rygtes og derfor også rygter om samarbejder, der er utilfredshed med.

Afklar betingelserne for uddannelsens afholdelse

- Hvor skal uddannelsen gennemføres? På virksomheden, hos udbyderen – eller som et kombineret forløb?
- Ønsker ledelsen at deltage i hele uddannelsen – eller med korte oplæg i dele af uddannelsen?
- Skal alle medarbejdere i virksomheden deltage? Eller er det et udvalg af medarbejdere – og hvad er i givet fald kriterierne for at udvælge disse medarbejdere?
- Skal uddannelsen alene afholdes for virksomhedens medarbejdere? Eller kan medarbejdere fra andre virksomheder deltage, hvis der ikke kan oprettes et fuldt hold?
- Skal uddannelsen afholdes på to sammenhængende dage, eller skal uddannelsen gennemføres som splitkursus med en mellemliggende periode? Kan medarbejderne i den mellemliggende periode løse enkle hjemmeopgaver i arbejdstiden? Er det hensigtsmæssigt at give medarbejderne hjemmeopgaver?

- Hvilke vilkår tilbydes medarbejderne for at deltage i uddannelse? Hvilken praksis bruger samarbejdsorganisationen omkring efteruddannelse?
- Hvordan skal medarbejderne informeres om uddannelsens formål, indhold og betingelser?
- Hvordan er medarbejdernes tradition for og motivation til efteruddannelse? Hvilke drøftelser mellem ledelse og tillidsrepræsentant i samarbejdsorganisationen er vigtige at være opmærksomme på?
- Skal ledelse og medarbejdere møde underviseren inden uddannelsen?
- Ønsker virksomheden at betale for en sprogtolk, hvis dette er hensigtsmæssigt og muligt?
- Er der deltagere, der med fordel kan tilbydes Dansk for F/I, eller fx Faglig læsning eller Faglig regning i tilknytning til uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere*?

Indhent viden om virksomheden

- Besøg virksomheden og hent relevant viden og eksempler fra virksomheden. Lav evt. en rundvisning sammen med leder eller tillidsrepræsentant – eller en halv besøgsdag, hvor observationer og drøftelser med medarbejdere kan give gode input til undervisningen.
- Udvælg de elementer og cases, der kan indgå i undervisningen.
- Spørg ind til medarbejdernes forudsætninger for deltagelse i uddannelsen. Skal undervisningen for eksempel tilrettelægges sådan, at der tages hensyn til medarbejdere med sprogvankeligheder eller læse-, skrive- eller regnevanskeligheder?

Eksempler på brug af uddannelsen

Eksempel 1: Uddannelsen afholdt for to MMV-virksomheder

AMU-Nordjylland gennemførte i efteråret 2012 en uddannelse med deltagere fra to meget forskellige virksomheder: Printca, der producerer højteknologisk print til fly-, forsvars- og rumfartsindustrien og Pindstrup Mosebrug A/S, der producerer spagnum.

Ledelserne i virksomhederne Printca og Pindstrup ønskede hver for sig, at produktionsmedarbejderne skulle deltage i uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere*. Ingen af de to virksomheder kunne imidlertid tilmelde et fuldt hold, og var derfor nødsaget til at betale for tompladser. Udbyderens virksomhedskonsulent foreslog, at medarbejderne fra de to virksomheder deltog på samme uddannelse. Det var begge virksomheder indstillede på, og uddannelsen blev gennemført i AMU Nordjyllands lokaler på to sammenhængende dage. De deltog ikke i anden uddannelse i denne omgang.

Eksempel 2: Uddannelsen afholdt for en enkelt MMV-virksomhed

Ledelsen i virksomheden Sander Plast A/S, som er en ordreproducerende plastvirksomhed, traf i 2012 beslutning om at satse på medarbejderudvikling, dels for at bevare arbejdspladsen med de nuværende medarbejdere og dels for at øge produktiviteten. Beslutningen gik ud på, at alle medarbejdere skulle gennemgå et kompetenceudviklingsforløb samtidig, så der kunne opnås et fælles kompetenceløft i og af organisationen. På virksomheden er der ikke tradition for systematisk uddannelsesplanlægning, og det er første gang, ledelsen har taget initiativ til en uddannelsessatsning rettet mod alle medarbejdere i produktionen. Men nu skulle det være. Også fordi der var tid til det, i en periode med ordredgang.

Udviklingschefen på Sander Plast A/S siger dette om virksomhedens motiv for at sige ja til uddannelsen: "Formålet med deltagelsen i uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere* er at skabe sammenhold, og at den enkelte medarbejder kan se ud over sin egen position i virksomheden".

Heller ikke denne MMV-virksomhed kunne stille med et helt hold, og valgte i stedet at betale for tompladser. Virksomheden er dog positiv overfor samarbejde med andre virksomheder i fremtiden. Dog med det forbehold, at AMU-udbyderen skal sikre, at der ikke er deltagere fra konkurrerende virksomheder.

Ledelsen valgte at sammensætte en uddannelsespakke i samarbejde med AMU-Nordjylland. En uddannelsespakke med syv uddannelser, heriblandt uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere*.

Uddannelsespakken bestod derudover af følgende temaer:

- Teambuilding for produktionsmedarbejdere
- Stresshåndtering
- Energi og miljø
- Lean
- IT
- Ergonomi

Undervisningen i IT foregik på åbent værksted hos AMU-Nordjylland, mens de øvrige uddannelser - efter ønske fra medarbejderne - blev afholdt på virksomheden.

5. Didaktiske overvejelser

Kobling mellem hverdag og undervisning

Flere af emnerne indenfor forretningsforståelse kan i udgangspunktet være ledelsesorienterede og taltunge. Derfor peger faglærerne også på at gøre temaerne mere nærværende ved at arbejde med en problemorienteret tilgang og veksle mellem individuelle øvelser, gruppearbejde og plenum.

Ved virksomhedshold er det som nævnt tidligere afgørende at have et møde mellem den ansvarlige på virksomheden og virksomhedskonsulent/underviseren inden uddannelsesstart. På et sådant møde kan underviseren indhente viden om cases og opgaver fra deltagernes dagligdag. Det er også en god idé at aftale korte indlæg fra ledelsen eller ledende medarbejdere – fx om forretningsovervejelser for fremtiden, om virksomhedens positionering på markedet o.a..

Afdækning af deltagerforudsætninger

De medarbejdere, som virksomheden har tilmeldt, vil typisk have meget forskellige forudsætninger for deltagelse. For at kunne tage højde for disse forskellige forudsætninger i undervisningen, er det vigtigt, at underviserne før uddannelsen start har et indtryk af deltager-sammensætningen.

Her er eksempler på spørgsmål, det er relevant for underviseren at hente svar på:

Hvilke jobfunktioner og opgaver har deltagerne i virksomheden?

Arbejder alle deltagere i produktionen? Eller arbejder nogle af deltagerne fx i en anden afdeling af produktionen, i administration eller i salg? Er deltagerne evt. fra forskellige vagtteams?

Hvilke erhvervsmæssige erfaringer har deltagerne?

Deltagernes erfaringer på arbejdsmarkedet og især tilknytning til den aktuelle virksomhed, kan have stor indflydelse på interessen for og udbyttet af undervisningen. Er alle deltagere fastansatte? Er alle deltagere ansat på fuld tid? Eller er nogle på deltid? Er der stor spredning på, hvor længe deltagerne har været ansat i virksomheden?

Hvilke uddannelsesbaggrunde har deltagerne?

Har deltagerne nogenlunde de samme erfaringer med undervisning og uddannelse, eller har deltagerne meget forskellige uddannelsesbaggrunde, fx ufaglærte, faglærte, deltagere med mellemlang eller videregående uddannelse?

Er der deltagere med behov for støtte?

Forstår alle deltagere både talt og skrevet dansk på det nødvendige niveau? Eller er der deltagere, der på grund af udenlandsk baggrund har et mangelfuldt mundtligt ordforråd og/eller er usikre på at læse og

skrive på dansk. Og er der deltagere med etnisk dansk baggrund, der har et normalt mundtligt dansk, men som har svært ved – eller slet ikke kan – læse og skrive.

Differentiering af undervisningen

Underviseren kan gøre sig forskellige didaktiske overvejelser ved tilrettelæggelse af gruppearbejde, fælles undervisning og individuelle øvelser på baggrund af afdækning af deltagerforudsætninger.

Fx kan fordelingen af den tid, der anvendes på traditionel tavleundervisning, gruppearbejde og individuelt arbejde variere i forhold til deltagerens baggrund og forventninger. Er der en stor andel af deltagerne, der er uddannelsesvante og har en grundlæggende viden om emnet, kan det fx være relevant at gå dybere ned i de enkelte emner i teoretisk tavleundervisning, og omvendt kan det overvejes at indføre flere mindre gruppeøvelser, hvis deltagerne ikke er uddannelsesvante og underviseren skønner, at deltagerne bedre når målene for uddannelsen gennem praktiske øvelser.

Ligeledes kan det overvejes, om deltagerne i gruppearbejde skal sammensættes tilfældigt fx ved at give deltagerne numre som de sidder mere eller mindre tilfældigt i undervisningslokalet og samle alle 1'ere i en gruppe og så videre. Eller om underviseren skal tage højde for forskellige forudsætninger blandt deltagerne fx ved enten at sammensætte grupperne efter fx samme jobfunktion og placering i virksomheden, ved at sammensætte deltagerne i grupper på tværs af jobfunktioner eller ved at bruge begge metoder ved forskellige øvelser.

Samme overvejelser gælder de øvrige nævnte forudsætninger. Den afgørende faktor må altid være, hvordan grupperne sættes sammen således, at alle deltagere får udbytte af gruppearbejdet og når målene for uddannelsen.

Også i fællesundervisningen skal underviseren sikre sig, at alle deltagere får udbytte af undervisningen og differentiere undervisningen under hensyntagen til deltagerens individuelle forudsætninger.

Hvis virksomheden har tilmeldt så mange medarbejdere til uddannelsen, at der skal oprettes flere hold, kan underviseren – evt. sammen med virksomhedens ledelse – overveje hvilke fordele/ulemper, der er ved at sammensætte henholdsvis homogene eller ikke-homogene hold. Fx kan det overvejes, om der er så mange deltagere, der vil få større udbytte af undervisningen, hvis denne foregår på fx engelsk, at det er det, der skal styre holdsammensætningen.

Undervisningens tilrettelæggelse

Uddannelsen har en samlet varighed på to dage. Hvor uddannelsen gennemføres som to sammenhængende dage, kan det være hensigtsmæssigt at tænke i før- og efterøvelser, således at den enkelte deltager kan få et optimalt udbytte af uddannelsen.

Tilrettelægges uddannelsen som et splitforløb kan der evt. indlægges hjemmeøvelser i mellemprioriden⁹.



Hjemmeøvelser kan fx være at lave observationer i makkerpar ud fra bestemte opgaver, der er defineret på uddannelsens 1. dag. Det er vigtigt, at der forud for uddannelsen er aftalt 'projekttid' i arbejdstiden med virksomhedens ledelse.

⁹ Vær opmærksom på, at mellemprioriden ikke udgør en tilskudsberettiget del af arbejdsmarkedsuddannelsen.

6. Gennemførelse af uddannelsen

I dette kapitel præsenterer vi to eksempler på, indholdet i uddannelsen. Vi har valgt at vise temaer for gruppeøvelser samt temaer i og uddrag af de præsentationer, underviseren har brugt. Disse materialer kan bruges af andre undervisere som inspiration og afsæt for at tilrettelægge sit eget program.

Første eksempel – et eksempel fra AMU Nordjylland

Til beskrivelse af dette eksempel fra AMU Nordjylland har vi fået god og grundig introduktion fra faglærer Leif Erichsen. Han har udarbejdet et stort præsentationsmateriale, der tjener som et bruttokatalog, hvorfra han kan udvælge de relevante slides og tilpasse præsentationen til det konkrete uddannelsesforløb.

Programmet varierer mellem teoretisk tavleundervisning og gruppeøvelser. Tavleundervisningen er en gennemgang af begreber og metoder indenfor forretningsforståelse, mens gruppeøvelserne er der, hvor deltagerne arbejder med begreberne omsat til egen virkelighed på netop deres virksomhed.

Som afslutning på første dag udfylder medarbejderne hver en personlig logbog. Logbøgerne tages op og bringes i spil som opstart på uddannelsens 2. dag.

Eksempel på program:

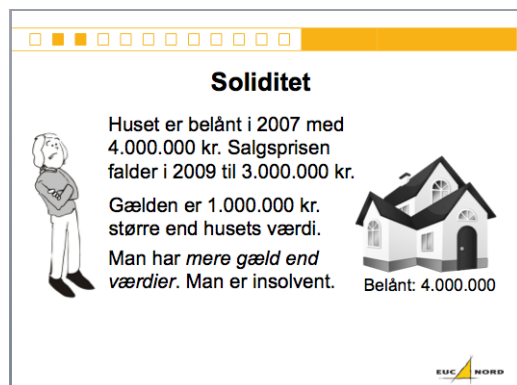
Forretningsforståelse -Øget global konkurrenceevne	
1. dag	
08.00 – 12.00	Velkomst, kursusmål og indhold. Forretningsforståelse – hvad er det? (Begrebsafklaring) Hvad tjener vi/I penge på? (gruppeopgave 1) Den globale virksomhed Den globale konkurrence Præsentation af deltagerne og deres jobfunktioner Forretningsmodeller (forskellige typer og egen model) Industriel konkurrence Egne konkurrenceparametre (gruppearbejde 2) Mission, vision, mål og strategier-hvad er det? (gerne egne mål og strategier)
12.00 – 12.30	Frokost
12.30 – 15.00	SWOT analyse Organisationsformer (gruppeopgave 3) Økonomiske sammenhænge – fra husholdningsøkonomi til virksomhedsøkonomi
15.00 – 15.20	Logbog (hvad har vi lært i dag vedrørende forretningsforståelse) Afslutning 1. dag
2. dag	
08.00– 12.00	Opsamling på logbog (vigtige emner fra dagen før diskuteres) Hvad motiverer dig i dit arbejde? (liste plus teori om motivation) Idekatalog til forbedring af konkurrencekraften – der hvor du er (gruppeopgave 4) Varestrømmen i eget arbejdsområde (gruppeopgave 5) Forbedringsprocessen – struktur og værktøjer
12.00 – 12.30	Frokost
12.30 – 15.00	Valg af forbedringsmuligheder for konkurrenceevnen Gennemfør et forslag til forbedring af konkurrenceevnen (gruppeopgave 6) Afrunding og opdatering af logbog (hvad har vi lært i dag vedrørende forretningsforståelse)
15.00 – 15.20	Evaluering og afslutning.

Den teoretiske undervisning

Til den teoretiske undervisning har underviseren sammensat en power point-præsentation, med gennemgang af centrale emner, som suppleres med on-line præsentation fx af forskellige virksomheders præsentationer af produkter, referencer, samarbejdspartnere og organisation.

Power point præsentationen er udviklet sådan, at der er variation mellem tekst, fotos, tegninger og diagrammer. Teksten i præsentationen er endvidere begrænset, består af relativt få sætninger og er typisk sat op i punkter. Underviseren har således taget højde for, at der kan være deltagere på uddannelsen, der har svært ved at læse større sammenhængende tekster.

Nedenfor er eksempler på præsentationer til støtte for undervisning i begreberne soliditet og likviditet.



Soliditet

Huset er belånt i 2007 med 4.000.000 kr. Salgsprisen falder i 2009 til 3.000.000 kr.

Gælden er 1.000.000 kr. større end husets værdi.

Man har *mere gæld end værdier*. Man er insolvent.

Belånt: 4.000.000

EUC NORD



Likviditet

Hvis værdierne ikke er let omsættelige, kan man godt komme til at mangle penge til betaling af sine regninger.

Man kan have store værdier, men ingen likvide penge.

Man kan gå konkurs, hvis man ikke har likvide penge.

Pris: 2.000.000

EUC NORD

I undervisningen gennemgås emner som:

- global konkurrence
- virksomheders interesser
- forretningsmodeller
- industriel konkurrence
- konkurrenceparametre
- markedsmæssige sammenhænge
- forskellige organisationsformer
- SWOT analyse
- økonomi og regnskab
- værdistrømme
- udvikling af konkurrenceevne og forbedringsmodeller.

Gruppeøvelser

Som det fremgår af programmet, har underviseren afsat tid til tre gruppearbejder hver af de to undervisningsdage. Der afsættes ca. 1 time til hvert gruppearbejde inklusiv fælles opsamling.

I gruppearbejdet arbejder deltagerne med at forstå deres egen virksomhed ud fra den teoretiske undervisning.

Gruppearbejde 1: Deltagerne drøfter, hvad netop deres virksomhed tjener penge på.

Gruppearbejde 2: Deltagerne drøfter deres virksomheds konkurrenceparametre.

Gruppearbejde 3: Deltagerne drøfter deres virksomheds organisation.

Gruppearbejde 4: Deltagerne giver idéer til mulige forbedringer af virksomhedens konkurrenceevne.

Gruppearbejde 5: Deltagerne udarbejder en model for varestrømmen i eget arbejdsområde.

Gruppearbejde 6: Deltagerne drøfter gennemførelse af en forbedring i virksomheden med betydning for konkurrenceevnen.

Forbedringsforslag fra gruppearbejdet bringes videre til virksomhedens ledelse af deltagerne i uddannelsen.

Deltagermaterialer

Alle deltagere får ved uddannelsens start en arbejdsmappe med program, logbog, begrebs- og ordforklaringer indenfor forretningsforståelse, begrebs- og ordforklaringer indenfor udvikling af konkurrenceevne, kopiark med alle pp-præsentationer samt materialer til gruppearbejder.

Andet eksempel – et eksempel fra AMU Syd

AMU Syd har i 2012 udarbejdet et gennearbejdet grundhæfte til hhv. deltagere (uden løsninger) og undervisere (med løsninger) til Industriens Fællesudvalg. Grundhæfterne kan findes på www.emu.dk. Især øvelserne og de gennearbejdede cases er umiddelbart anvendelige for andre undervisere.¹⁰

PROGRAM: Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere

1. dag

08.00 – 09.30	Velkomst, kurssmål og indhold. Præsentation & jobfunktion. Udlevering af kursistmateriale – grundhæfte. Forretningsforståelse – hvad er det?
09.00 – 09.45	Kaffe
09.45 – 11.30	Arbejde med grundhæfte Husholdningsøkonomi - Virksomhedsøkonomi - Samfundsøkonomi. <ul style="list-style-type: none"> • Den globaliserede verden. • Forskellige virksomhedstyper. • Hvad er fri konkurrence? • EU – tilskud. • Outsourcing – hvad er det?
11.30 – 12.00	Frokost
12.00 – 12.30	Evt. oplæg fra virksomheden (eks. virksomhedens konkurrenceevne i den globaliserede verden).
12.30 – 13.30	Fortsætte arbejde med grundhæfte. <ul style="list-style-type: none"> • Variable & faste udgifter. • Hvad er dækningsbidrag? • Forskellige produktionstekniske beregninger.
13.30 – 13.45	Kaffe
13.45 – 15.24	Fortsætte arbejde med grundhæfte. <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er resultatopgørelse? • Hvad er Balance? • Forstår vi virksomhedens årsregnskab?

2. dag

08.00 – 12.00	Dagen i går? Udlevering af opgaver eller opgavehæfte. Arbejde med konkrete virksomhedsopgaver eller arbejde med de 9 produktionstekniske opgaver i hæftet.
12.00 – 12.30	Frokost
12.00 – 12.30	Evt. oplæg fra virksomheden (eks. ressourceforbrug og spildproblematik i virksomheden).
12.30 – 13.30	Fortsætte arbejde med opgavehæfte.
13.30 – 13.45	Kaffe
13.45 – 15.00	Gruppearbejde: <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kan jeg konkret være med til at forbedre virksomhedens konkurrenceevne? • Hvilke styrker/svagheder har vi i firmaet? • Hvad skal der til for, at virksomheden kan tjene flere penge?
15.00 – 15.24	Evaluering og afslutning.

¹⁰ Industriens Fællesudvalg og AMU Syd: Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere (46541). Grundhæfte med løsninger. Grundhæfte uden løsninger. December 2012. Se www.emu.dk

Øvelser

Øvelserne til dette forløb er beskrevet i Grundhæfte til uddannelsesmålet, udarbejdet af AMU Syd i samarbejde med Industriens Fællesudvalg.

Følgende øvelser er i hæftet:

- Arbejde med et privat husholdningsregnskab, virksomhedens regnskab og det offentlige regnskab.
- Arbejde med at beskrive, hvordan forskellige ejer- og selskabsformer fungerer.
- Arbejde med at beskrive virksomhedens interesser og deres behov for viden.
- Arbejde med at beskrive og forklare pengestrømme mellem virksomheder, husholdninger og det offentlige.
- Arbejde med at forstå hovedelementer i et virksomhedsregnskab – herunder omsætning (nulpunktsomsætning), dækningsbidrag, indtægter fra salg i ind- og udland, variable og faste omkostninger, likviditet, m.v..

Desuden rummer hæftet en ordliste – med fagtermer inden for især regnskabsforståelse.

Endelig er der en række cases egnede til gruppearbejde:

Opgave 1: Medarbejderen fik en god idé (reduktion af spild).

Opgave 2: Besparelser på ressourcer (ressourcebesparelse ved begrænsning af el- og vandforbrug).

Opgave 3: Fejlproduktion (beregning af udgift ved fejl i data på etiketter).

Opgave 4: Opmærksom produktionsmedarbejder (beregning af salgspris og indtjening mellem tre forskellige kvalitetsniveauer).

Opgave 5: Nye materialer – øget hastighed (beregning af merindtjening ved ny emballering).

Opgave 6: Optimering af vægtgrænser - (beregning af besparelse og omsætning ved reduktion af godvægt).

Opgave 7: Overvejelser om outsourcing (beregning og analyse ved evt. outsourcing – Omsætning og variable udgifter i Danmark, Nordtyskland og Polen – og drøftelse af parametre, der er relevante for at bibeholde produktionen i Danmark.

Opgave 8: Omstillingsproblemer (beregning af produktvolumen ved forskellige situationer med maskinomstillinger).

Opgave 9: Nedbrud på produktionslinjer (beregning af tab på produktionslinjen, hvor der grundet uheld og slitage er stop på linjen – to forskellige situationer).

7. Evaluering og opfølgning

Alle deltagere bliver bedt om at evaluere deres uddannelse i viskvalitet.dk. Det samme bliver en stikprøve af de virksomheder, der har haft medarbejdere på uddannelse.

Spørgsmål til deltagerne i viskvalitet.dk vedrørende uddannelsen *Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere*:

1. Hvor tilfreds er du med uddannelsens faglige indhold vedrørende:
 - grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen
 - faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden
 - en virksomhedens forretningsmodel og dens forskellige bestanddele.
2. Hvor stor betydning har det for dig at lære noget om:
 - grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen
 - faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden
 - en virksomhedens forretningsmodel og dens forskellige bestanddele.

Spørgsmål til virksomhederne i viskvalitet.dk vedrørende uddannelsen Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere:

1. Hvor tilfreds er virksomheden med uddannelsens faglige indhold vedrørende:
 - grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen
 - faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden
 - en virksomhedens forretningsmodel og dens forskellige bestanddele.
2. Hvor stor betydning har det, at medarbejderen på uddannelsen har lært noget om:
 - grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver i produktionen
 - faktorer, der påvirker en virksomheds økonomi i en globaliseret verden
 - en virksomhedens forretningsmodel og dens forskellige bestanddele.

Viskvalitet-systemet - et dialogredskab

Nedenstående klip er fra Ministeriet for Børn og Undervisnings hjemmeside, der beskriver hvordan viskvalitet.dk kan bruges:

“Viskvalitet-systemet kan pege derhen, hvor det er værd at bruge kræfter på at få mere viden, og resultaterne kan bruges til at åbne diskussionerne.

Resultater af tilfredshedsmålinger skal altid ses i en sammenhæng. Selvom resultaterne giver et godt billede af brugerens (deltagernes og virksomhedens) opfattelse af en række forhold, er der mange ting, der har indflydelse på en god og en dårlig vurdering. Derfor er måleresultater, der kommer fra Viskvalitet-systemet, nogle gode fingerpeg om hvordan det står til med kvaliteten. Men de skal suppleres med andre fakta for at få det samlede billede, før kvaliteten af uddannelserne kan sikres og forbedres.

Det får man gennem uddybende samtaler mellem lærer og deltagere, og mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Og man får det ved konkret opfølgning med deltageren og virksomhederne efter endt uddannelse, hvor man ser på, hvordan uddannelsen er blevet brugt. Med til billedet hører også at få lærerens egen opfattelse med, at vide hvilke rammer deltagerne havde, at finde ud af om deltagerne var kommet på en arbejdsmarkedsuddannelse, der passede til deres faglige niveau, og om de nåede målene”.

Andre råd til brug af evaluering

Det er en god idé at supplere den skriftlige evaluering med en mundtlig evaluering ved afslutningen af uddannelsen, hvor uddannelsesmålet, virksomhedens mål og de individuelle mål genopfriskes – og der iscenesættes en evaluering af hvor langt, man er nået i forhold til målene. I nogle tilfælde kan det være en fordel at have en ledelses- og tillidsrepræsentant med til denne dialog om evaluering.

Efter endt uddannelse er det vigtigt som udbyder og underviser at bruge evalueringens resultater til at uddrage læringspunkter. Det kan fx være spørgsmål som:

- Hvordan har læringsmiljøet og de fysiske rammer fungeret? Hvilke erfaringer er gjort med hensyn til undervisningsstedet (virksomhedens lokaler, undervisninger i skolens lokaler – eller kombination af skolebaseret undervisning og forlagt undervisning)?
- Hvilke erfaringer er høstet med hensyn til tilrettelæggelse som samlet forløb eller modulopbygget splitforløb og differentieret undervisning?
- Hvad var her virksomheds- og deltagerperspektiver på undervisningsindholdet i Forretningsforståelse?
- Hvilke metoder har været bragt i spil med hensyn til at få deltagerne til at reflektere over praksis – og til at reflektere over, hvordan problemer kan løses på en ny og fremadrettet måde?

- Hvilken rolle har virksomhedens ledelse, tillidsrepræsentant og andre nøglepersoner spillet under uddannelsen – og evt. i forbindelse med splitforløb?

Evaluering og opfølgning sammen med virksomheden

Sammen med virksomheden er det også vigtigt at uddrage lærings- og forbedringspunkter fra evalueringen – og desuden supplere med spørgsmål, der retter sig mod evaluering af samarbejdsforløbet før, under og efter uddannelsen.

I dialogen med virksomheden kan evalueringen danne afsæt for en rådgivning og drøftelse af opfølgende udviklingsaktiviteter internt på virksomheden og for efteruddannelsesaktiviteter, der kan bruges til at styrke kompetencer og udvikling i virksomheden.

Hvor det er muligt, er det en god idé, at virksomheden følger op med en samtale mellem medarbejder og nærmeste leder om, hvad medarbejderen har fået ud af uddannelsen og nu skal have fokus på i jobbet, i teamet og på virksomheden.

Det kan også være en del af aftalen, at virksomhedskonsulenten og faglæreren kommer ud på virksomheden fx to måneder efter uddannelsens afslutning for at følge op på øvelser – og tage en drøftelse af om den ny viden anvendes, eller om der er barrierer for at få den ny viden i spil. De opfølgende øvelser kan også være, at deltagerne formidler det lærte til kolleger – via et kort oplæg på et team- eller afdelingsmøde, et kort indlæg i personalebladet, o.a..

Uanset den valgte evaluerings- og opfølgingsmodel med virksomheden er det vigtigt, at evaluering i dialog fremmer en fortsat udvikling af uddannelsen og styrkelse og udvikling af samarbejdet.

8. Litteratur og links

Bukh, Per Nikolaj m.fl. (2004): *Strategikort, Balanced Scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer*, Børsens Forlag (ebog).

Christensen, J., Christensen, O., Jørgensen, S. & Nielsen, M. (2004) Virksomhedsøkonomi nr. 2: *Omkostningsteori og regnskab*, 2.udgave, 1.oplag, Odense Universitetsforlag.

Ettrup, Flemming (2013): *Virksomhedsdrift*
8. udgave. Udgivelsesår: 2013. Erhvervsskolernes Forlag

Freytag, T. V., Jensen, J. M., Jørgensen, N. & Madsen, T. K (2009) Virksomhedsøkonomi nr. 6: *Marketing - En introduktion*, 4.udgave, 1.oplag, Odense Universitetsforlag.

Holm-Rasmussen, Søren m.fl. (2005): *Økonomisk styring i virksomhedsanalyse – i et markedsorienteret perspektiv*, Systime Academic.

Industriens Fællesudvalg og AMU Syd: Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere (46541). Grundhæfte med løsninger. Grundhæfte uden løsninger. December 2012. Se www.emu.dk

Industriens Fællesudvalg: Kompendium i kurset 'Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere'. 2012. Se www.emu.dk

Raastrup Kristensen, Anders og Michael Pedersen: *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business. 2013

Relevante links

www.amukurs.dk

Amukurs.dk er en ny portal til industriens medarbejdere og virksomheder. På portalen får du et samlet overblik over alle AMU-kurser inden for industriens område. På siderne er kurserne ordnet i pakker og oversigter inden for industriens brancher. Det er let og enkelt at få et hurtigt overblik over de aktuelle kurser, steder og tider i hele landet - eller helt lokalt.

www.ug.dk

På UddannelsesGuiden - ug.dk - findes information om ordinær uddannelse, voksen- og efteruddannelse samt job og arbejdsmarkedsforhold i Danmark. Ug.dk dækker det samlede udbud af ordinære uddannelser i Danmark. Vejledningsportalen, der omfatter omkring 3.500 artikler. Hertil kommer de aktuelle udbud af hold på voksen- og efteruddannelser. Holdene indberettes af de udbydende institutioner og varierer i antal mellem 40-50.000.

www.viskvalitet.dk

Viskvalitet.dk er et landsdækkende værktøj, der er obligatorisk at bruge som led i at måle og udvikle kvaliteten på et uddannelsesområde, her Arbejdsmarkedsuddannelserne. Ministeriet for Børn og Undervisning er ansvarlig for viskvalitet.dk

www.efteruddannelse.dk

EfterUddannelse.dk er en landsdækkende tilmeldings- og ansøgningsportal for erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, herunder AMU-kurser. På portalen kan virksomheder og deltagere finde kurser, foretage tilmeldinger, ansøge digitalt om VEU-godtgørelse og befordringstilskud samt få overblik over kursusaktiviteter og status for ansøgninger. Portalen bruges også af de uddannelsessteder, som udbyder kurserne, samt af a-kasserne, som administrerer VEU-ansøgningerne.