

GYLFI EINARSSON

GÆÐI NÁMSKEIÐA

IDAN – fræðslusetur þróar nú verklag sem leiðir til þess að kjarnastarfsemi fyrirtækisins er felld í skýrar skorður og ferli sem eiga að tryggja skilvirkni í vinnubrögðum starfsmanna, samfellu í þróun og framkvæmd þjónustuframboðs ásamt heildarsýn yfir starfsemina alla.

Við hönnun og þróun gæðakerfisins er leitað í smiðju Michaels Porters sem kynnti hugtakið virðisdeðja til sögunnar. Virðisdeðja IDUNNAR beinir sjónum viðskiptavina að spurningunni: „Hvers vegna á ég að versla við þetta fyrirtæki? Hvers virði er þjónusta þess fyrir mig?“ Hún hvetur þá til að huga að markmiðum sínum með endurmenntun frekar en námskeiðunum sjálfum sem atburðum. Námskeið eru aðeins tæki til símenntunar í því skyni að auka þekkingu og færni en ekki raunverulegir áfangar. Til þess að svo megi verða þarf tvennt: Annars vegar þarf neytandinn að koma til leiks af fullri alvöru og einurð um að læra. Hins vegar þarf að vanda til þekkingarmiðlunarinnar eftir föngum á öllum stigum: í þróun, framkvæmd og eftirfylgni. Virðisdeðjan er verkfæri í þeirri viðleitni.

Metnaðarfullar stofnanir og fyrirtæki sem standa fyrir símenntun, endurmenntun og fullorðinsfræðslu¹ leitast við að uppfæða og þjálfa viðskiptavina sína í samræmi við tiltekin þekkingar- og færnimarkmið. Ef þessum markmiðum er náð telja nemendur, kennarar og aðrir aðstandendur að námsframboðið sé gott. Það hefur staðist gæðakröfur.

Hér er okkur vissulega talsverður vandi á höndum. Voru markmiðin „rétt“ miðað við alla einstaklinga í þeim hópi sem sat námskeiðið? Höfðu allir þátttakendur þekkingarlega undirstöðu til að meðtaka það sem fjallað var um? Og ekki síst: Eru þátttakendur sjálfir færir um að meta í lok námskeiðs hversu mikla þekkingu þeir hafa öðlast, hversu vel hún mun endast og að hvaða marki hún muni gagnast í framtíðinni?

Námskeiðshaldarar, sem velja þessum spurningum fyrir sér, hafa eflaust margir komist að eftirfarandi niðurstöðu:

„Við viljum ábyrgjast að inntak, framsetning og umgjörð námskeiðsins sé með þeim skilgreinda hætti sem við teljum sjálf að geti fullnægt þeim námsmarkmiðum sem sett eru.“

Við getum hins vegar ekki ábyrgst að viðskiptavinir okkar öðlist einhverja tiltekna þekkingu eða færni með því að sitja námskeiðið.“

Þetta kann að hljóma svolítið afundið en þegar grannt er skoðað kemur í ljós að í daglega lífinu deilum við jafnan ábyrgð milli veitanda og neytanda. Ég fer út í búð og kaupi gæðafisk í matinn sem veiddur er og verkaður í samræmi við

ströngustu gæðakröfur. Síðan kem ég heim, steiki, krydda, ber á borð og kemst að raun um að ég notaði ónýtt krydd og þráa olíu. Fisksalinn á enga sök af þessum mistökum mínum.

HVERS VIRÐI ERU NÁMSKEIÐ?

Þrátt fyrir þennan fyrirvara mega námskeiðshaldarar ekki missa sjónar af því virði sem viðskiptavinir sækjast eftir þegar þeir verja tíma

sínum og fé til endur- og símenntunar. Virði námskeiða er síst auðveldara viðfangs en gæði námskeiða. Vissulega hafa þátttakendur tilhneigingu til að svara spurningunni um virði á einfaldaðan hátt og segja: „Það var tímans og peninganna virði að sækja þetta námskeið vegna þess að ég öðlaðist þekkingu og reynslu.“ En þekkingu og reynslu til hvers? Nýttist þessi þekking og reynsla mér í starfi? Verður hún mér til ánægju? Var gaman á námskeiðinu?

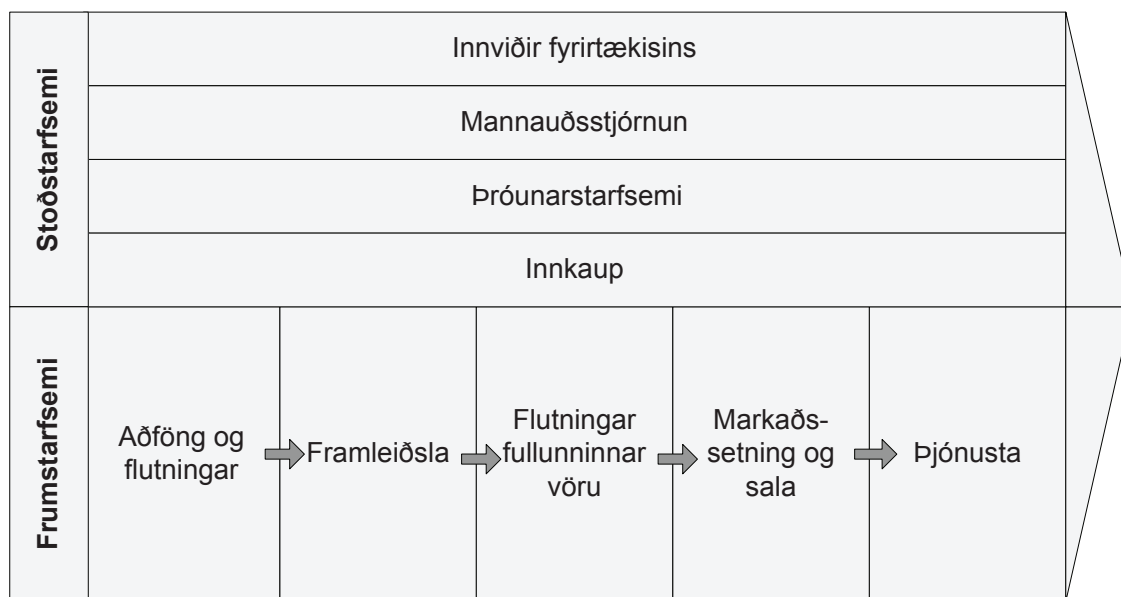
Virði í þessu sambandi er í raun það sama og fræðimenn kalla „training criteria“. Kirkpatrick (2006) setti fram fjögurra þátta líkan um mat á árangri námskeiða og annarrar þekkingarmiðlunar. Að mati Kirkpatrick kemur árangurinn fram í fjórum myndum: (1) Í viðbrögðum við sjálfu námskeiðinu (ánægja, óánægja og allt þar á milli), (2) þeirri þekkingu sem þátttakandi aflaði sér (eða hugðist afla sér en öðlaðist



Gylfi Einarsson

¹ Skilgreiningar þessara hugtaka eru í GÁTT 2004, s. 20 og í grein Jóns Torfa Jónssonar í sama riti, s. 12.

Mynd 1: Virðiskeðja Porters (Porter 1998, s. 37)



ekki), (3) í atferli eftir námskeiðið (hvort það breyttist eða ekki) og (4) í áhrifum á árangur og afkomu þess fyrirtækis sem þátttakandi starfar hjá.²

Greiningarlíkan Kirkpatrick's er nú brátt hálfra aldar gamalt (fyrstu greinar hans birtust í Journal of ASTD 1959) og virðist hafa staðist tímans tönn.

Segjum nú að við tökum skoðanir Kirkpatrick's góðar og gildar. Þá er eins gott að setja annan fyrirvara: Að hvaða marki getur námskeiðshaldari tryggt hámarks á virði þátttakanda í ljósi fyrrnefndra fjögurra viðmiða?

Hér gildir vissulega það sama og með gæði: Ábyrgðin deilist milli beggja aðila, veitandans og neytandans. Ef veitandinn – námskeiðshaldarinn – hugsar sér aðeins að græða peninga er hættara en ella við að námskeiðið verði lítils virði fyrir neytandann. Ef neytandinn fer á námskeið til að fá frí í vinnunni er svo sem ekki útilokað að honum þyki gaman en hætt við að námskeiðið sé lítils virði fyrir hann að öðru leyti.

Af þessu má ætla að það sé sameiginlegt hagsmunamál og raunar sameiginlegt viðfangsefni veitanda og neytanda að skilgreina virði námskeiða. Það er hins vegar alfarið á

höndum veitandans, námskeiðshaldarans, að útfæra það hvernig þetta virði er skapað. Verður nú vikið nánar að því.

VIRÐISKEÐJA

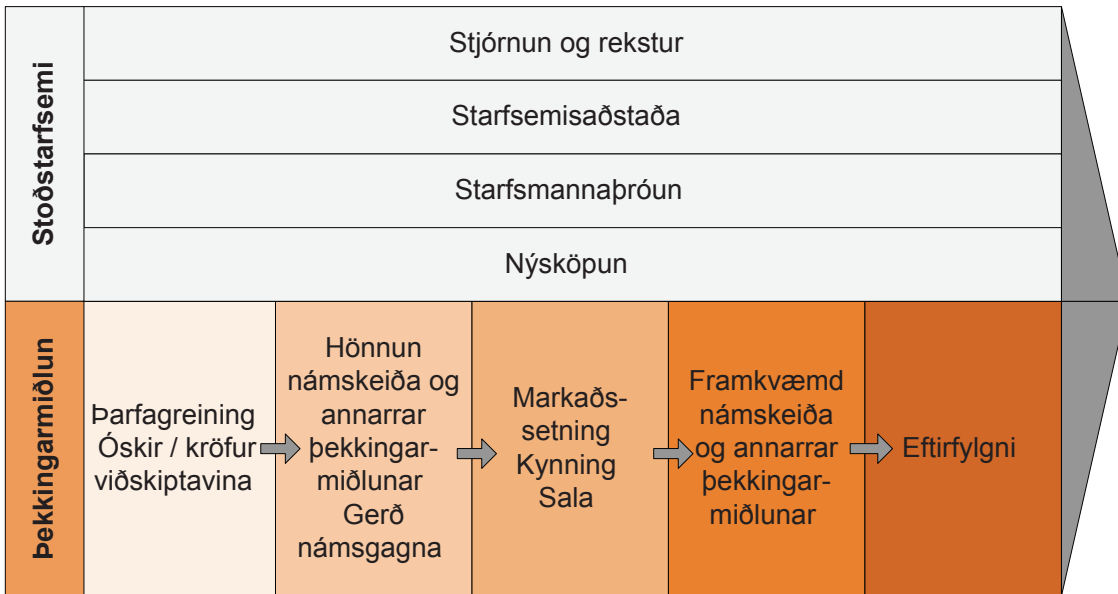
Michael E. Porter (1998) kynnti hugtak sitt, virðiskeðjuna, fyrst 1985, í þeim tilgangi að efla samkeppnishæfni skipulagsheilda. Hugmyndafræði Porters er einföld í grundvallaratriðum. Fyrirtæki skapa virði með keðju aðgerða þar sem hver hlekkur keðjunnar er skilgreindur, afmarkaður og skoðaður sem ákveðin heild. Hver hlekkur á sér tiltekna undan- og eftirfara. Allir hlekkir leggja að mörkum til endanlegrar niðurstöðu sem í flestum tilvikum er arðsemi eða framlegð í líkani Porters.

Í sinni einföldustu mynd lítur virðiskeðja Porters svona út:

Hér er greint milli tveggja meginþátta í starfsemi fyrirtækja, annars vegar stoðstarfsemi (support activity) og hins vegar frumstarfsemi (primary activity). Frumstarfsemin myndar hina eiginlegu keðju virðissköpunar í fyrirtækinu. Stoðstarfsemin eða „yfirbyggingin“ er til stuðnings við þá starfsemi sem fer fram í hlekkjum keðjunnar.

² Guðmunda Kristinsdóttir fjallar m.a. um Kirkpatrick í GÁTT 2005, s. 38.

Mynd 2: Virðiskeðja fyrir þekkingarmiðlun IÐUNNAR – fræðsluseturs



IÐAN – FRÆÐSLUSETUR

IÐAN – fræðslusetur var stofnuð í maí 2006 með samruna fjögurra fræðslumiðstöðva: Fræðslumiðstöðvar málmíðnaðarins, Menntafélags byggingariðnaðarins, Fræðsluráðs hótél- og matvælagreina og Prenttæknistofnunar. Síðar bættist Fræðslumiðstöð bílgreina við. Starfsemi er nú sviðskipt og hafa fagsviðin verulegt sjálfræði um rekstur sinn og framboð á þjónustu. Sviðskiptingin endurspeglar starfsemi þeirra fræðslumiðstöðva sem runnu saman í IÐUNA.

Tilgangur IÐUNNAR – fræðsluseturs er að efla mannauð í atvinnulífinu. Þetta er gert með þrennu móti:

- Með þekkingarmiðlun, einkum í formi námskeiða.
- Með þjónustu við nemendur á starfsmenntabrautum framhaldsskóla, varðandi sveinspróf og starfsþjálfun á vinnustað.
- Með skipulagningu í raunfærnimati og leiðbeiningu fólks á vinnumarkaði sem vill ljúka starfsréttindanámi á framhaldsskólastigi.

GÆÐAKERFI NÁMSKEIÐA

Áhugaverð tilraun var gerð fyrir nokkrum árum til að innleiða vottunarkerfi „sem höfðar sérstaklega til minni fræðsluaðila utan formlega skólakerfisins ...“ (Arnbjörn Ólafsson 2005). ALL-kerfið hafði ýmsa óvefengjanlega kosti til að bera en því miður virðist þetta verkefni hafa legið í láginni um sinn.

Nú leikur okkur forvitni á að kanna hvort herma megi hugmyndafræði Porters um virðiskeðju upp á endurmenntunar- og símenntunarstarfsemi IÐUNNAR – fræðsluseturs.

Þetta hefur verið gert með því að búa til virðiskeðju sem sýnd er á mynd 2.

Hér liggur allt nokkuð ljóst fyrir. Virðiskeðjan er skilgreind frá upphafi til enda með fimm „hlekkjum“. Við blasir að keðjan verður, sem endranær, ekki sterkari en veikasti hlekkurinn. Gæði útkomunnar eru háð því að vandlega sé hugað að öllum hlekkjum á skipulegan og faglegan hátt.

Þarfagreining

Allt námsframboð IÐUNNAR á upphaf sitt í greiningu á þörfum skilgreindra markhópa fyrir þekkingu og færni. Þarfagreiningar geta vissulega verið mismunandi að umfangi. Þegar teflir um litla og tiltölulega skýrt afmarkaða hópa

byggist þarfagreiningin á fáum en vel grunduðum viðtölum við lykilstjórnendur og starfsmenn á tilteknu fagsviði ásamt heimildarýni. Sem dæmi um þetta má nefna lítið námskeið í véltækni fyrir bókbindara.

Yfirgripsmikil þarfagreining getur hins vegar verið kostnaðarsöm margra mánaða sérfræðivinna eins og ráðist var í til að kanna þarfir verkstjóra fyrir stjórnunarþekkingu. Verkefnið var unnið í samvinnu IÐUNNAR og Verkstjórasambands Íslands og tók um eitt ár.

Hönnun námskeiða

Í þessu felst setning námsmarkmiða, hönnun miðlunar (námskrá, stundaskrá, verkefni, skjámyndir), ákvörðun um kennslutæki, kaup, smíði og uppsetning þeirra, ritun eða þýðing kennslubóka og þjálfun kennara.

Markaðssetning

Markaðssetning fer fram með þrennum hætti: Í fyrsta lagi gefur IÐAN út viðamikinn námsvísi fyrir hverja önn þar sem greint er frá þeim u.þ.b. 100 námskeiðum sem í boði eru. Í öðru lagi er kynning á vefsetri IÐUNNAR, www.idan.is og í þriðja lagi er tengslanet fagsviðanna þar sem notast er við tölvupóst og önnur bein, persónuleg samskipti.

Framkvæmd námskeiða

Farsæl framkvæmd fagnámskeiða IÐUNNAR er verulega háð sérhæfðri og kostnaðarsamri kennsluáðstöðu. Mál- og véltækisvið ásamt bílgreinasviði hafa komið upp slíkri aðstöðu. Bygginga- og mannvirkjasvið nýtur að nokkru þeirrar aðstöðu sem komið hefur verið upp í Lagnakerfamiðstöð Íslands. Önnur fagsvið eiga aðkomu að framhaldsskólum með sín námskeið.

Eftirfylgni

Það verður að segjast að eftirfylgnin, könnun á ánægju þátttakenda og athugun á nýtingu þeirra á nýfenginni þekkingu, er veikasti hlekkurinn í þessari keðju. Mun það svo sem ekki einsdæmi í endurmenntunarstarfsemi. Hér þarf því að bæta verulega úr. Nú er unnið að smíði verklagsreglna fyrir þennan þátt í starfsemi sem munu líta dagsins ljós á næsta ári. Hér liggur mikið við vegna þess að slíkar upplýsingar eru lyk-

illinn að endurbótum á öllum hlekkjum virðis_keðjunnar sem á undan eru.

VIRÐISKEÐJUR IÐUNNAR

Áður hefur verið nefnt að IÐAN sinnir veigamiklum viðfangsefnum auk námskeiðahalds fyrir þær faggreinar sem til hennar heyra. Þjónusta við framhaldsskólanemendur varðandi sveinspróf, námssamninga, skipulag starfsþjálfunar á vinnustað ásamt þjónustu við starfsgreinaráð eru mikilvægir þættir í starfsemi. Einnig ber að nefna raunfærnimat og námsráðgjöf í tengslum við það.

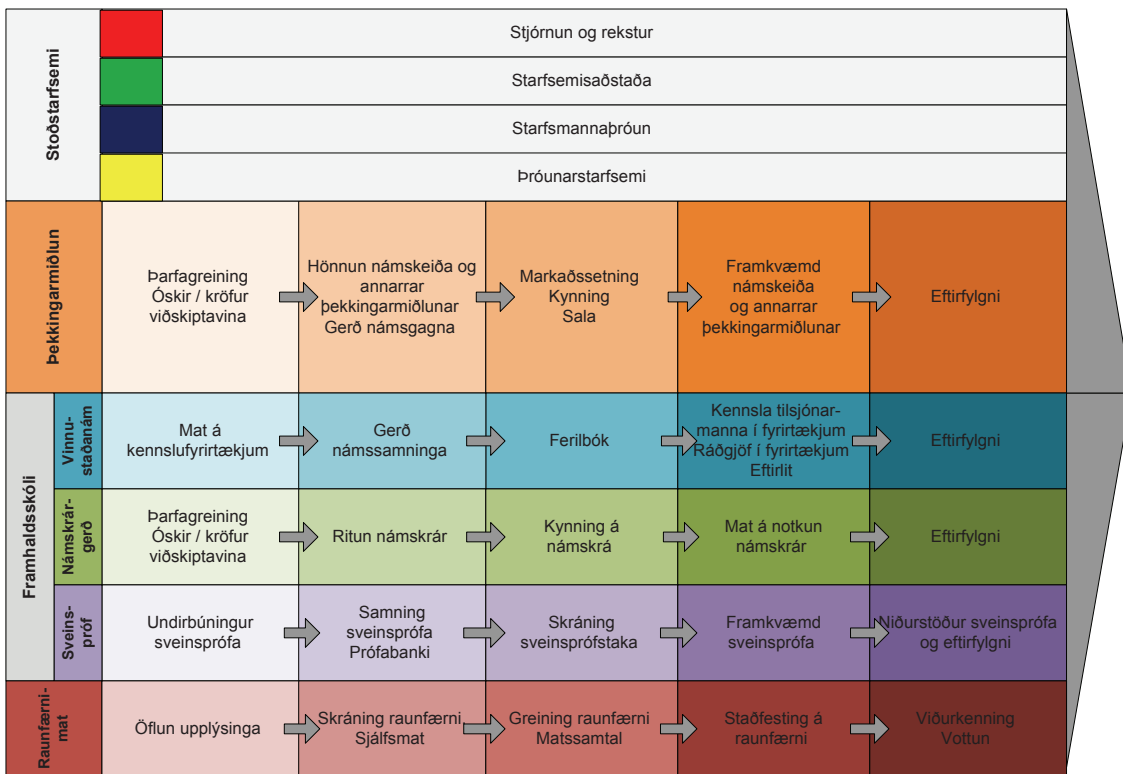
Leitast hefur verið við að lýsa allri þessari starfsemi með virðis_keðjum og þetta köllum við virðis_keðjur kjarnastarfsemi IÐUNNAR. Þær eru sýndar á mynd 3.

Hver keðja er í raun sjálfstætt ferli en saman mynda þær heild með vissa löðrétta samsvörun sem vert er að gefa gaum að. Þannig kallar fyrsti dálkurinn, frá þarfagreiningum fyrir námskeið til öflunar upplýsinga um raunfærni starfsmanna, á tiltekna upplýsingar frá vinnumarkaði. Þetta krefst greiðra tengsla við starfsmenn og stjórnendur fyrirtækja.

Slíkar upplýsingar eru ekki einungis nothæfar í eina keðju út af fyrir sig heldur eru þær ilag í heildarmynd af stöðu fagþekkingar í tilteknum greinum á vinnumarkaðnum. Þetta leggur kröfu á herðar starfsmanna IÐUNNAR um samvinnu og upplýsingamiðlun þvert á fagsvið og deildir. Sama má segja um síðasta dálk myndarinnar þar sem hlekkirnir snúast einkum um eftirfylgni. Hér er krafa um að starfsmenn IÐUNNAR fylgist með þeim árangri sem verður af starfi þeirra á vinnumarkaði. Þetta er svo aftur nátengt því sem við erum að gera í fyrsta dálkinum þannig að segja má kominn sé hringur.

Auðvitað kemur þetta mönnum ekki á óvart sem minnst Deming-hringsins (Plan-Do-Study-Act) um stöðugar umbætur. Deming (1982) varpaði þessum hugmyndum fram fyrir 1930 og nú hafa þær verið teknar upp í gæðastaðla, þ.m.t. ISO 9000 (Staðlaráð 2005). Því er löngu tímabært að sí- og endurmenntunarstarfsemin noti markviss vinnubrögð af þessu tagi og raunar umhugsunarvert hvort opinbera skólakerfið eigi ekki að gera það einnig.

Mynd 3: Virðiskeðjur kjarnastarfsemi IÐUNNAR



GÆÐAHANDBÓK

Hver hlekkur í virðiskeðjunum á sinn kafla í gæðahandbók sem gerður er úr þremur þáttum:

1. Ferli sem lýsir tiltekinni röð verkþátta. Hér er gerð krafa um að allir verkþættir séu unnir. Ef í ljós kemur að verkþáttur er ekki unninn stafar það annaðhvort af því að hann er óþarfur – og er þá felldur út úr ferlinu – eða vinnubrögð hafa ekki verið nógu vönduð.
2. Verklagsreglur eru til frekari skýringar á einstökum verkþáttum innan ferla. Verklagsreglur eru fyrirmæli til starfsmanna um vinnubrögð og eftir þeim ber að fara.
3. Skjöl eru ítarefni um einstaka verkþætti, ferla eða verklagsreglur. Þetta á einkum við um þá þjónustu sem IÐAN veitir stjórnáslunni. Hér er t.d. að finna þær reglugerðir sem settar eru í krafti laga um framhaldsskóla, svo sem reglugerð um námssamninga, starfsþjálfun nemenda á vinnustað og sveinspróf.

HVERS VEGNA GÆÐAKERFI?

Gæðakerfi IÐUNNAR er spegilmynd af starfsemi fyrirtækisins. Það veitir yfirsýn yfir starfseminna, bæði starfsmönnum fyrirtækisins og viðskiptavinum þess. Að slíkri yfirsýn fenginni er hægt vandi að draga upp tengsl milli einstakra þátta í starfseminni. Tengslin liggja svo til grundvallar „samlegðinni“, þ.e. samnýtingar þekkingar, upplýsinga, aðstöðu og fjár en samlegðaráhrifin voru ein af grunnforsendum fyrir stofnun IÐUNNAR.

Gæðakerfinu er þó fyrst og fremst ætlað að bæta vinnubrögð og verklag starfsmanna, auka afköst og framleiðni í þágu viðskiptavina fyrirtækisins. Gæðakerfið er því bæði leiðarvísir og krafa um skilgreind og skilvirk vinnubrögð.

Aukinheldur er stjórnkerfi IÐUNNAR viðamikíð. Hvert svið hefur sína stjórn auk yfirstjórnar. Innan sumra sviða fjalla fagnefndir um sérstök fagleg málefni. Með framhaldsskólasviði starfa sveinsprófsnefndir, nemaleyfisnefndir og

starfsgreinaráð. Öllum sem á þennan hátt koma að starfi IÐUNNAR er nauðsyn að þekkja starfshætti fyrirtækisins og þær kröfur sem gerðar eru um verklag til fastráðinna og lausráðinna starfsmanna.

Loks ber að geta þess að gæðakerfið inniheldur mælikvarða. Starfsmenn skrá vinnutíma sinn samkvæmt því og þeir geta þannig fylgst með þeim tíma sem þeir verja í verkefni og viðfangsefni. Þetta er ekki síst mikilvægt í ljósi þess að starfsmönnum ber að einbeita sér að og verja sem mestum tíma í neðri hluta virðiskeðjunnar. Á þeim slóðum sköpum við hið raunverulega virði fyrir viðskiptavinum okkar.

HEIMILDIR

- Ambjörn Ólafsson (2005). ALL – Accreditation of Lifelong Learning. Evrópuverkefni um vottun fræðsluaðila utan hins formlega skólakerfis. GÁTT. Ársrit um fullorðinsfræðslu og starfsmenntun. Reykjavík: Fræðslumiðstöð atvinnulífsins.
- Deming, J. Edward (1982). Out of the Crisis. (1. útgáfa). Massachusetts: MIT Press.
- Kirkpatrick, Donald F. og J. Kirkpatrick (2006). Evaluating Training Programs (3. útgáfa). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Porter, Michael E. (1998). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (2. útgáfa). New York: Free Press.
- Staðlaráð Íslands (2005). ISO 9000 kjarnastaðlarnir – hljóma betur saman (fyrsta útgáfa). Reykjavík: Staðlaráð Íslands.

UM HÖFUNDINN

Gylfi Einarsson (f. 1950) lauk námi í jarðfræði við Háskóla Íslands 1974. Hann starfaði um árabíl að iðnþróun á iðnþróunarstofnun og síðar Iðntæknistofnun Íslands. Frá 1986 starfaði hann við rekstur og stjórnun fyrirtækja sem starfsmaður og ráðgjafi. Árið 1995 réðst hann til starfa hjá Rannsóknþjónustu Háskólans og vann m.a. við innleiðingu Leonardo-áætlunarinnar, kannanir á þekkingarþörf iðnaðar og skipulagningu þekkingarmiðlunar. Hann hóf störf hjá Fræðsluráði málmíðnaðarins 1998, varð framkvæmdastjóri Fræðslumiðstöðvar málmíðnaðarins ehf. 2002 og sviðsstjóri málm- og véltækisviðs IÐUNNAR við stofnun fyrirtækisins 2006.

Gylfi var aðstoðarkennari við HÍ á námsárum sínum, stundakennari í keramikdeild Myndlista- og handíðaskóla Íslands í nokkur ár og kennari við Meistaraskólann um skamma hríð. Hann hefur ritað og þýtt kennslubækur og

haldið námskeið um hugðarefni sín, einkum gæðastjórnun og verkefnastjórnun.

ABSTRACT

Iðan Education Centre is developing a method that aims at precisely defining the basic activities of the institution and creating processes that will guarantee uninterrupted development and supply of services, the staff using efficient methods of work, in addition to a comprehensive overview of all the activities of the centre.

The development and design of this quality system is based on the ideas of Michael Porter who introduced the concept of the value chain analysis. The value chain of *IÐAN* draws the attention of its customers to the question: "Why should I do business with this company? How valuable are its services to me?" It encourages them to focus on their own goals for continuing education rather than the courses themselves. Courses are not the real stepping stones but only a means to lifelong education in order to increase knowledge and competences. For this to be successful, two prerequisites are essential: On one hand, the client has to want in earnest to study; on the other, the dissemination of knowledge at every stage has to be of the best quality possible: the development, the execution, and the follow-up. The value chain is a means to this end.