



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Leonardo da Vinci

# Newsletter October 2011



Téměř 99 procent podniků působících v rámci Evropské unie, jsou malé a střední podniky (MSP). V současné době tvoří asi 60 procent HDP Společenství a poskytuje téměř 70 procent pracovních míst. Malé a střední podniky jsou hlavní hnací silou ekonomiky. Jejich stav je proto zásadní pro rozvoj členských států EU. Po mnoho let mikropodniky trpěli nedostatkem vhodných školení: vzdělávací nabídky, které jsou levné, šité na míru, které umožňující pracovníkům rychle se učit a zároveň posílit své podnikání a konkurenceschopnost. Organizace práce je jednou z oblastí, kde je toto vzdělávání velmi potřebné. Na tuto potřebu nyní odpovídá společný projekt "E-SME", který právě přichází na konci roku 2011.

## THE PARTNERSHIP

Stowarzyszenie REFA Wielkopolska, Poznań – Project Leader  
 Stowarzyszenie Rozwoju Edukacji Ustawicznej „Transfer”, Warsaw  
 REFA Bundesverband e.V., Germany  
 Fraunhofer IPA, Slovakia  
 Racionalizační Agentura s.r.o., the Czech Republic  
 Hellenic Regional Development Centre – HRDC, Greece





## E-podpora pro podnikatele

Na evropském trhu se oběhuje nový vzdělávací produkt. Na základě známých multimediálních know-how, je produkt určen pro manažery a pracovníky průmyslových malých a středních podniků. Autoři produktu zajišťují, že se jedná o uživatelsky přívětivý nástroj, s výhodou konkurenční ceny.

Projekt "Multimediální vzdělávací nástroje používané v výukových metod organizace práce ve vztahu k průmyslovým podnikům v sektoru malých a středních podniků" se provádí v rámci programu celoživotního učení v pěti partnerských zemích: Polsko, Česká republika, Německo, Řecko a Slovensko. Projektu předcházela pečlivá analýza současných potřeb malých a středních podniků v této oblasti. "Ptali jsme se majitelů, ředitelů i pracovníků malých a středních podniků na to, kde vidí nedostatky v odborné přípravě v jejich organizaci, pokud jde o práci,"

říká Leszek Nowaczyk Asociace REFA Wielkopolska, manažer projektu. "Na tomto základě jsme identifikovali vzdělávací moduly, na které jsme se museli zaměřit."

## Smíšená výuka

Projekt stanovil pět oblastí, ve kterých malé a střední podniky průmyslové pociťují potřebu školení nejdramatičtěji. Každé oblasti pak byl přidělen jeden z partnerů projektu: Sdružení REFA Wielkopolska z Polska, REFA Bundesverband eV z Německa, Fraunhofer IPA Slovensko, Racionalizační Agentura z České republiky a Řecké Centrum pro regionální rozvoj z Řecka. Každý partner projektu měl vytvořit jeden z vzdělávacích modulů. "Hlavní problém průmyslových malých a středních podniků - a čím menší podnik, tím větší problém - je to, že není možné nechat lidi opustit své pracoviště na příliš dlouho, například poslat je na delší trénink," tvrdí Leszek Nowaczyk. "Proto jsme se rozhodli vytvořit

multimediální vzdělávací nástroje, které by mohly být použity ve formátu „smíšené výuky“. Ve smíšené výuce, je čas, který žáci tráví ve třídě s trenérem snížen na minimum, zatímco zbytek materiálu je zahrnut v e-learningové podobě. Takže doba, na kterou pracovník musí opustit své pracoviště je co nejmenší, což eliminuje hlavní překážku v očích zaměstnavatelů. Například, tradiční vzdělávací modul vyžaduje účast asi 100 hodin ve třídě školení, zatímco ve smíšené výuce se tato doba snižuje na 24 hodin.“

### Pět tréninkových modulů

Partneři projektu vyvinuli vzdělávací moduly pokrývající pět klíčových oblastí. První oblastí je organizace práce, kdy multimediální trénink je zaměřen na otázky, jako je ergonomie, bezpečnosti a ochrany zdraví, jakož i odstranění nadbytečných činností (tj. všechny činnosti, které zákazník nebude ochoten platit).

Další modul je normování spotřeby času, a je zaměřena na pracovní metody měření času. „Učíme, jak používat tyto metody pro nastavení standardních časů vykonávání úloh,“ říká manažer projektu.

Třetí modul je určen pro pracovníky zapojené do plánování a řízení výroby. Modul zahrnuje taková témata, jako složitosti výrobních procesů, jak optimalizovat vyřízení objednávky času, jak nejlépe využít dostupné strojový park a plán jeho zatížení účinně.

Modul čtyři je určen pro inženýry a technické pracovníky zabývajících se účetnictvím. „Jedním z cílů vzdělávání je zvýšit povědomí o nákladech technického personálu, a na pomoc inženýrům pro lepší komunikaci ve společnosti mezi účetními a finančními úředníky. Školení ukazuje, jak se technická řešení promítají do nákladů a nákladů na obchodní bilanci. Ve skutečnosti při rozhodnutí o koupi nového kusu drahých strojů je třeba vzít v úvahu rentabilitu

jeho pořízení. Potřeba častěji se setkávat a jednat s klienty je cenu tvořící faktor, který však není uveden v typickém listu nákladového účetnictví. Ale my se na toto zaměřujeme v našich kurzech,“ říká Leszek Nowaczyk.

Závěrečný pátý Modul se věnuje řízení kvality, čímž je kvalita vnímána jako rozsah plnění očekávání zákazníků v porovnání s cenou, kterou je třeba zaplatit za tento soulad. „Samozřejmě, že by každá firma se snaží vyrábět produkty nejvyšší kvality, ale zároveň, kvalita má cenu k ní připojenou, a tahle dvojice musí být náležitě vyvážená,“ tvrdí vedoucí projektu.

### Národní verze a anglická verze

Každý modul byl nejprve vyvinut v příslušném národním jazyce partnera a testován ve své zemi. Testování bylo provedeno na potenciálních uživateli produktu, tedy zaměstnancích malých a středních podniků, kteří byli vybráni tak, aby představovali různé úrovně zkušeností v dané oblasti. Jejich zpětná vazba byla použita k zavedení několika významných změn. Například lekce s trenérem ve třídě byly rozděleny na dvě části, jednu před a jednu po e-learningové fázi.

Nyní, po úpravách, které byly provedeny, jsou všechny moduly přeloženy do angličtiny. „Po dokončení této práce bude každý modul přeložen do národních jazyků mutací v zemích zbývajících čtyř partnerů. Tímto způsobem budou v každé zemi všechny moduly k dispozici ve svém národním jazyce a v angličtině,“ vysvětluje Leszek Nowaczyk z REFA Wielkopolska.

Projekt bude dokončen v roce 2011. Partnerství již nyní uvažuje o komerčním uvedení produktu na trh.



## Multimediální pilulka

Rozhovor s Annou Weber z asociace REFA Wielkopolska, koordinátorkou projektu e-learning, a Leszkiem Nowaczykem, manažerem "E-malé a střední podniky" projekt.

**Projekt je určen pro průmyslové malé a střední podniky. Proč jste si vybrali tuto cílovou skupinu?**

Leszek Nowaczyk: Celý vzdělávací program vyvíjený v rámci projektu vychází z podkladů připravených REFA Bundesverband, světovou největší neziskovou organizací zabývající se výzkumem organizace práce. Primární síla německé REFA je svou nabídku určena pro průmyslové podniky. Takže i my se rozhodli nabídnout to nejlepší co má REFA na skladě pro tuto cílovou skupinu.

**Kdo konkrétně jsou příjemci projektu?**

LN: Jakmile projekt vstoupí do komerční fáze, bude spektrum potenciálních příjemců velmi široké. Za pozornost stojí, že se jedná o vysoce specializovaný výcvik, tj. nevztahuje se na obecné otázky řízení, ale rozvíjí dovednosti v pěti oblastech: organizace práce, plánování zdrojů, normování pracovní doby, řízení

kvality a nákladové účetnictví. Proto odborníci v těchto oblastech jsou našimi hlavními adresáty. Nicméně, jeden by měl také vzít v úvahu jedinečné postavení mikropodniků, kde jeden pracovník může zahrnovat mnoho funkcí a pozic. Například se může náměstek generálního ředitele také zapojit do normování pracovní doby. V tomto smyslu je také školení určeno manažerům.

**Jaký je plán tréninků vyvinutý v rámci projektu?**

LN: Původně jsme měli v plánu začít celý proces od přípravy e-learningové fáze. Hlavní myšlenkou bylo, že po této fázi, stážisté - s získanými znalostmi obsaženými v modulech - by se setkali ve své třídě s trenérem. Nicméně, tato metoda nebyla testováním ověřena. V důsledku toho jsme se rozhodli rozdělit učební dobu na dvě části. V současné době výcvik začíná setkáním s trenérem, který učí základy, reaguje na otázky frekventatně a upozorňuje na důležité prvky, na které by se měly zaměřit ve svém studiu. Proto v e-learningové fázi, která následuje, jsou stážisté schopni používat materiály efektivněji, díky počátečnímu uvedení. Po e-learningové fázi je tu další krátké setkání s trenérem ve své třídě, aby trenér mohl posoudit, jak dobře stážisté zvládli školený materiál a nabídl

pomoc v případě problémů.

### Jak dlouho mají e-learningové fáze trvat?

LN: Tato forma studia je závislá na mnoha faktorech. Za prvé, existují osobní faktory: Někteří lidé jsou více zvědaví než ostatní, tak na pokrytí materiálů v e-learningu bude trvat delší dobu. Za druhé, potřebná doba závisí na předchozích znalostech stážistů. Školení je atraktivní pro lidi, kteří se chtějí dozvědět o nových tématech, které dříve nestudovali, např. normy spotřeby času. Tito stážisté budou muset věnovat více času na trénink, než studenti, kteří se již setkali s tímto tématem, ale nyní mají zájem o konkrétní techniky v této oblasti. Všem by však mělo stačit jeden a půl měsíce na pokrytí veškerých materiálů obsažených v e-learningového kurzu.

### Jaká je struktura e-learning, školení?

Anna Weber: Moduly jsou navrženy tak, aby mohly být používány zaměstnanci různých podniků. To znamená, že struktura je poměrně roztržštěná. Jeden modul obsahuje řadu kurzů, které se dále dělí na menší studijní celky. Tak může žák získat znalosti o jednotlivých krátkých tématech a pak zkontrolovat své znalosti prostřednictvím revize otázek. My nejsme zapojeni do hodnocení této revize. Spíše jde o to, aby stážisté mohli ověřit své znalosti a rozhodnout, kdy jsou připraveni přesunout se na další jednotky. Ve stejné době, každý modul a každý z jeho dílčích částí končí testem, který se hodnotí. Výsledky testů nám dávají informace, které nejsou o tom, jak velkým expertem se člověk stal, ale jen o tom, jak dobře on nebo ona má integrované znalosti obsažené v modulu. Na konci kurzu trenér má ještě jednu příležitost k ověření znalostí jednotlivých žáků v průběhu setkání ve třídě.

LN: Naším cílem je, aby obsahovali zhodnocení stážistů. Původně do e-learningové části jsme chtěli zahrnout rozhodnutí, zda je žák způsobilý k získání certifikátu o absolvování kurzu. Avšak po diskusích s našimi partnery a účastníky v testovací fázi, jsme dospěli k závěru, že by nebylo správné nechat toto rozhodnutí pouze na počítači samotném. V důsledku toho je tedy trenér nakonec ten, který rozhodne, do jaké míry žák zvládl kurz, a zda on nebo ona může získat osvědčení o absolvování.

### Jsou základní počítačové dovednosti dostačující pro absolvování e-learningové části tréninku?

AW: Na začátku kurzu, každý účastník obdrží dva soubory, e-mail: Informace o naší internetové platformě, a jak se v ní pohybovat, a návod k použití pro školení modulu. Lidé, kteří mají předchozí zkušenosti s e-learningovými platformami dokázali, že tyto informace pro ně nejsou v konečném důsledku nutné, ale mnozí účastníci v testovací fázi je shledali velmi užitečnými.

### Existuje poměrně mnoho školení určeno malým a středním podnikům. Co je charakteristickým rysem vašeho produktu?

AW: Náš kurz obsahuje pečlivě vybrané materiály, po nichž byla prokázána velká poptávka. Je to jako pilulka, kterou si přejí všichni, kteří se chtějí seznámit s daným tématem. Tato pilulka se podává způsobem, který je tak přátelský, jak jen je to možné, tedy ne požadujeme dřívější znalosti a dovednosti k využití tohoto produktu. Dále jsme se snažili, aby byly prezentace tak atraktivní, jak je to jen možné s využitím multimédií a filmu, ve kterém instruktor ukazuje a vysvětluje jasně materiály obsažené v příručkách.

### Jaká je budoucnost tohoto produktu po dokončení projektu?

LN: Školení bude začleněno do nabídky školení Asociace REFA Wielkopolska a dalších partnerů projektu a určené pro podnikatele. Doufáme, že bude k dispozici dostatečná poptávka. Jsme stále v cenovém řízení, ale můžu už říct, že výrobek bude o polovinu levnější než pravidelné školení, které je na trhu k dispozici. Osvědčení o absolvování kurzu bude udělováno na základě REFA, značky dobře známé po celé Evropě. Budeme se ucházet i o akreditaci školení, ale to je předmětem individuálních postupů platných v členských státech jednotlivých partnerů.

## TRAINING PROGRAMME

<p><b>Modul: Organizace práce</b> Tento modul je navržen tak, aby organizátor výrobního procesu získal potřebné znalosti o optimalizaci pracovního procesu, odstranění nadbytečných činností a - jako důsledek - snížení času potřebného pro práci operace. Modul obsahuje původní analytický postup REFA pro pracovníka a jeho činnosti, výrobní prostředky a materiály. To se týká ergonomie pracovišť, pracovní zátěže a rozvoj služeb. Modul pomáhá identifikovat možnosti zvýšení produktivity práce</p>	<p><b>Témata:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reengineering pracovních procesů.</li> <li>• Neustálé zlepšování procesů.</li> <li>• Odstranění prostojů.</li> <li>• Odstranění nadbytečných činností.</li> <li>• Snížení provozní doby.</li> <li>• Optimální ergonomie pracovišť.</li> </ul>
<p><b>Modul: Normování pracovního času</b> Tento modul doplňuje školení organizace práce. Vypracovaná metody a šablony umožňují studium metod, které mají být přizpůsobeny pro všechny typy výrobních procesů.</p>	<p><b>Témata:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednotnosti a přehlednosti pracovních procesů.</li> <li>• Pracovní doba evidence a analýzy.</li> <li>• Příprava podkladů pro katalogy norem.</li> <li>• Odstranění nadbytečných činností.</li> </ul>
<p><b>Modul: Nákladové účetnictví</b> Modul je určen pro pracovníky zabývající se efektivností nákladů režimu. Trénink je navržen tak, aby zlepšil komunikaci mezi pracovníky odpovědnými za výrobní procesy a finanční funkce podniku.</p>	<p><b>Témata:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Správný výpočet nákladů.</li> <li>• Výběr metody kalkulace nákladů ve vztahu k obchodní profil.</li> <li>• Efektivní řízení nákladů.</li> <li>• Optimalizace procesů kapitálových výdajů rozhodnutí.</li> <li>• Minimalizace výrobních nákladů projektu.</li> <li>• Optimalizace nepřímých nákladů.</li> </ul>
<p><b>Modul: Quality Management</b> Vysoká kvalita se vztahuje nejen na zboží a služby. Organizace a výrobní procesy nebo služby, také musí splňovat předepsaná kritéria kvality. Žádoucí a udržitelnou úroveň kvality nelze dosáhnout bez systému řízení jakosti. Tento systém je určen k řízení a zlepšování kvality procesů a technologií.</p>	<p><b>Témata a dovednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úlohy managementu jakosti a nástrojů pro jejich účinné uplatňování. Praktické příklady z cílů a požadavků stanovených procesně orientovanými standardy.</li> <li>• Metody řízení kvality slouží ke shromažďování a hodnocení statistických ukazatelů a údajů.</li> <li>• Praktické příklady použití metod zavedených v modulu pro měření, dodávky zboží a procesů.</li> <li>• Nové dovednosti v oblasti výrobků a optimalizace procesů.</li> <li>• Aplikace nově získaných poznatků ve vztahu se zákazníky a dodavateli.</li> <li>• Nové dovednosti ve zvyšování kvality výrobků a pracovních postupů.</li> </ul>
<p><b>Modul: Plánování zdrojů</b> Provádění pokynů dle očekávání zákazníka vyžaduje dodržení předepsaných lhůt a snížení doby workflow. Tyto úkoly jsou podporovány s pomocí profesionální strategie plánování. Podobně, optimální využití materiálů, personálu a výrobních prostředků (práce), zvyšuje konkurenceschopnost výrobních procesů a služeb.</p>	<p><b>Témata a dovednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velmi užitečné plánovací strategie a nástroje pro zajištění účinného provádění pokynů.</li> <li>• Jak připravit plán práce.</li> <li>• Metoda založená na procesu plánování a optimalizace.</li> <li>• Optimalizace workflow, termíny a časy.</li> <li>• Novými dovednostmi za účelem realizace, připravenost převzít větší odpovědnost a úkoly.</li> <li>• Identifikace a vyvážení výrobních potřeb s dostupnými výrobními kapacitami.</li> <li>• Metody a nástroje pro efektivní plánování a řízení materiálu.</li> <li>• Zásady uplatňování pružné pracovní doby a pracovní doby, jak je definováno v řízení firmy.</li> </ul>