

# ZÁCVIK NA PRACOVISKU (TWI) - VZDELÁVANIE PRVOLÍNOVÝCH MANAŽÉROV

## ON JOB STAFF TRAINING (TWI)- TRAINING OF LINE MANAGERS

Andrea HOLKOVÁ, Jaromíra VÁŇOVÁ, Zdenka GYURÁK BABEL'OVÁ

*Autori:* **Doc. Ing. Andrea Holková, PhD., Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.,  
Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.**

*Pracovisko:* **Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality,  
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave  
Slovenská technická univerzita v Bratislave**

*Adresa:* **Paulínska 16, 917 24 Trnava**

*Tel.:* **+421 33 5511032**

*E-mail:* **[andrea.holkova@stuba.sk](mailto:andrea.holkova@stuba.sk), [jaromira.vanova@stuba.sk](mailto:jaromira.vanova@stuba.sk),  
[zdenka.babelova@stuba.sk](mailto:zdenka.babelova@stuba.sk)**

### Abstract

*V príspevku sa zaoberáme problematikou vzdelávania prvolíniových manažérov, ako jedným z predpokladov na riešenie súčasnej situácie vysokej fluktuácie zamestnancov na robotníckych pozíciách. Predstavujeme program vzdelávania zameraný na zácvik na pracovisku tak, aby novoprijatí zamestnanci boli schopní a ochotní sa adaptovať na nové pracovné podmienky.*

*We consider the themes of line managers education as supposition for high level fluctuation of employees at labour positions problem solving in this paper. We introduce education program addicted to on job staff training which afford facilitating the ability and compliancy of new employees to adapt to new work conditions.*

### Key words

*vzdelávanie, zácvik na pracovisku, tréningový program, prvolíniový manažér*

*education, on job staff training, training program, line manager*

### Úvod

V každej organizácii existuje nespočetne veľa aspektov, ktoré sa zamestnanci musia naučiť, aby boli schopní vykonávať svoju prácu. Štúdie ukazujú, že pracovníci sa v takýchto primárnych záležitostiach dokážu stotožniť s podnikovými cieľmi relatívne dobre.

Na druhej strane je však nutné si uvedomiť, že adaptáciou na nové pracovné prostredie sa proces prispôsobovania sa zmenám a najmä proces získavania nových vedomostí a zručností ani zďaleka nekončí. Keďže ľudský faktor významnou mierou ovplyvňuje úspech

podnikateľskej činnosti, musí byť v záujme samotných manažérov, aby sa snažili svoj personálny potenciál zveľaďovať. Aby bolo zhodnocovanie personálu vzdelávaním efektívne, osoba ktorá má učiť iných, musí byť v prvom rade oboznámená s tým, čo to vlastne vzdelávanie je, musí porozumieť spôsobom, akými sa ľudia učia a na základe toho prispôbiť formu vzdelávania konkrétnym potrebám svojich zamestnancov.

### **Problematika vzdelávania prvolíniových manažérov**

Presun vzdelávania manažérov na najnižšie úrovne riadenia je v súčasnosti jedným zo základných trendov v rozvoji prvolíniových manažérov. Teamlídri, supervízori, resp. majstri sú práve tí manažéri, ktorí priamo ovplyvňujú jednoznačne kvantifikovateľné ukazovatele výsledkov práce. Ich funkcia a kompetencie sú orientované najmä na dosahovanie požadovaného objemu výroby v požadovanej kvalite. V rámci kompetencií spojených s vedením ľudí to znamená rozvoj ich schopností:

- motivovať svojich zamestnancov,
- realizovať priebežnú každodennú kontrolu,
- zabezpečovať všetky zdroje potrebné k výkonu práce svojich zamestnancov,
- poskytovať podporu a pomoc pri vysvetľovaní nových úloh,
- zabezpečovať adaptačné procesy.

Najmä oblasť adaptácie a zácviu nových, resp. preradených zamestnancov predstavuje kľúčovú rolu prvolíniových manažérov. Častokrát sa v praxi slovenských organizácií stretávame so skutočnosťou, že vybraní zamestnanci, ktorí pracujú priamo vo výrobe, sú svojou profesiou vzdialení podmienkam strojárskkej výroby. Táto skutočnosť je daná a determinovaná diferencovaným rozvojom jednotlivých regiónov Slovenska.

### **Zácvik na pracovisku TWI**

Jedným z realizovaných projektov, ktoré by mali pomôcť práve prvolíniovým manažérom riešiť neľahkú situáciu s nekvalifikovanými pracovnými silami je naučiť ich, ako čo najrýchlejšie a najefektívnejšie zapracovať a adaptovať nových zamestnancov na podmienky toho – ktorého podniku. Na tomto mieste by sme chceli uviesť príklad vzdelávacieho programu určeného pre prvolíniových manažérov, ktorý je zameraný práve na zvládnutie tohto problému.

Podstatou programu TWI (Training Within Industry)– vzdelávanie na pracovisku, je naučiť prvolíniových manažérov ako čo najefektívnejšie zapracovať nových zamestnancov na danú pracovnú pozíciu. Základnými východiskami je pochopenie Kolbovho cyklu učenia (obr.č1) a s tým spojené rozvíjanie zručností v učení rôznych typov zamestnancov pri dodržaní princípov cyklu učenia.

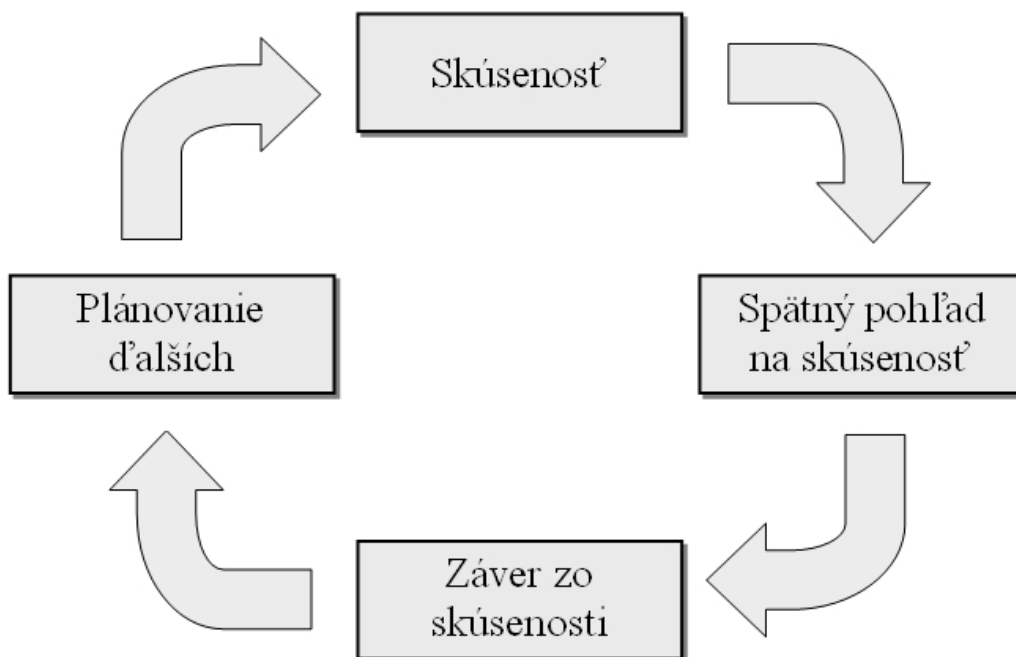
### **Podstata vzdelávacieho programu TWI**

Podstata realizácie systematického vzdelávania prostredníctvom aplikácie tréningových programov, ktorý predstavuje základnú formu školenia pre program TWI, vychádza z filozofie vzdelávania zameraného nie len na získavanie potrebných nových vedomostí, ale predovšetkým na získavanie alebo zdokonaľovanie zručností a schopností jednotlivcov i celých pracovných skupín, ako i na formovanie postojov.

Uvedené ciele je možné prostredníctvom tréningovej formy vzdelávania dosiahnuť z toho dôvodu, že pri experimentálnych tréningoch sú využívané moderné techniky participatívneho učenia. Techniky participatívneho učenia sú založené na sociálnom učení prostredníctvom osobných zážitkov a skúseností, kde účastníci takéhoto vzdelávacieho programu dané vedomosti a zručnosti získavajú na základe prežitej skúsenosti v poznávaných javoch a procesoch. Prežitú skúsenosť potom analyzujú, hodnotia, vyvodzujú potrebné závery a plánujú ďalšie kroky, ako skúsenosť či vedomosť môžu aplikovať na konkrétne podmienky svojej firmy či práce.

Vzdelávacia aktivita vedená tréningovou formou je charakteristická rôznorodosťou. Využíva progresívne metódy ako sú napr. simulácia, prípadové štúdie, hranie rolí, manažérske hry, striedanie skupinovej a individuálnej práce a pod. Uvedené metódy zaručujú, že proces učenia prejde všetkými fázami Kolbovho cyklu učenia a zároveň zabezpečia využitie skupinovej dynamiky a synergického efektu skupín.

## Cyklus učenia



**Obr. 1.** Kolbov cyklus učenia [3]

Pri charakterizovaní tréningovej formy vzdelávania pracovníkov v podnikateľských subjektoch považujem za potrebné uviesť, že v súčasnosti prebieha polemika o aplikácii tréningových programov v našej podnikovej praxi. K tomu je potrebné uviesť, že až do osemdesiatych rokov minulého storočia bola výrazná väčšina vzdelávacích aktivít zameraná na získanie zručností a vedomostí, ktoré sa priamo viazali na technickú alebo praktickú odbornosť. Prevládal názor, že zručnosti týkajúce sa ľudských vzťahov sú doménou len psychológie, prípadne psychiatrie. Skúsení a zruční lektori (resp. tréneri) si však uvedomili, že sú schopní vstúpiť do behaviorálnej oblasti pocitov a postojov, a to práve prostredníctvom

využitia dostatočne validovaných modelov ľudských vzťahov v úzkej súvislosti s konkrétnymi praktickými pracovnými problémami, ktoré dobre poznali. Takto je potom možné dosahovať napĺňanie špecifických behaviorálnych cieľov vzťahujúcich sa k takým aspektom, ako je uplatňovaný štýl vedenia ľudí vo firme, uvedomovanie si správania v jeho najširších formách a modifikáciách, formovanie alebo plánovanie správania sa pracovníkov, zlepšenie vzťahov, či už aplikované na jednotlivca alebo skupinu. Navyše ako vedľajší efekt môže byť dokonca zlepšenie celkovej štruktúry života zamestnanca.

Ako príklad teraz uvedieme obsahovú náplň tréningu prvolíniových manažérov tak, ako je používaná v praxi.

## **Obsah tréningového programu TWI**

### **1.deň**

#### **I. ÚVOD**

#### **II. ÚLOHY PRVOLÍNIOVÉHO MANAŽÉRA V PROCESÉ PRÍPRAVY NOVÝCH PRACOVNÍKOV**

Skupinová práca zameraná na vymedzenie úloh a zodpovedností prvolíniových manažérov

#### **III. KOLBOV CYKLUS UČENIA**

Štýly poznávania

Preferencie a bariéry pri učení jednotlivých typov

#### **IV. VÝUČBA SPRÁVNÝCH PRACOVNÝCH NÁVYKOV**

Príprava učiaceho sa

Ukážka práce

Výkon práce

Sledovanie učiaceho

#### **V. PRÍPRAVA UČIACEHO**

Ako dosiahnuť, aby sa učiaci cítili príjemne:

Chyby spôsobené nesústredenosťou

Otázky vhodné na naladenie učiaceho sa

O čom môže hovoriť inštruktor

Ako previesť ukážku práce a zistiť čo o nej učiaci vie

Vyvolanie záujmu o vykonávanie práce

Osvojenie si správnych návykov

#### **VI. UKÁŽKA PRÁCE**

Opis a ukážka dôležitej fázy

Poskytnutie hlavných, kľúčových bodov

Príprava konkrétnych operácií z praxe

### **2.deň**

#### **VII. REFLEXIA NA PREDCHÁDZAJÚCI DEŇ**

#### **VIII. UKÁŽKA PRÁCE**

Ako vyučovať jasne, kompletne a trpezlivo

Ako učiť toľko, koľko sa učiaci dokáže naučiť.

#### **IX. HRANIE ROLÍ**

Prehranie učenie reálnych operácií – nahrávanie na video

Spätná väzba od účastníkov, lektorov a cez videozáznam

#### **XI. VÝKON PRÁCE**

Základné predpoklady pre samotný výkon práce novým pracovníkom

Možné riziká

Spôsoby povzbudzovania, oceňovania a motivácie

## XII. SLEDOVANIE UČIACEHO SA

Kľúčové momenty vo fáze kontroly a usmerňovania učiaceho sa.

### 3.deň

## XIII. METÓDY VZDELÁVANIA NA PRACOVISKU

Nácvik a spätná väzba cez videozáznam

## XIV. ZHRNUTIE NAUČENÉHO

Prenos nových poznatkov a zručností do praxe

Záver

Uvedený tréningový program môže prvolíniových manažérov naučiť, ako pristupovať k novoprijatým zamestnancov v procese adaptácie na pracovnú pozíciu. Učí ich zároveň, ako je dôležité vplývať na zamestnancov od prvého dňa nástupu, aby sa z nich stali stáli zamestnanci. Čo je v súčasnosti obzvlášť dôležité, aby zamestnanci na operátorských pozíciách neodišli počas skúšobnej doby. Keďže v súčasnosti je na trhu práce neustály dopyt po operátoroch, zamestnancoch robotníckych pozícií a práve na týchto pozíciách zaznamenávajú podniku príliš vysokú fluktuáciu, možno vzdelávanie v tomto smere považovať za jednu z prioritných oblastí vzdelávania. Uvedený tréningový program je vhodný i pre tútorov, t.j. zamestnancov z radov operátorov poverených zácvikom.

### Záver

Rozvoj a vzdelávanie manažérov nemožno chápať len ako predpoklad všeobecného trendu v súvislosti so vstupom Slovenskej republiky do EÚ ale, i vo vzťahu k práci, ako základ úspešného fungovania každého podniku. Človek – pracovník, je tvorcom hodnôt, realizátorom výkonov a pridelených úloh a v neposlednom rade, tým najvýznamnejším článkom každej modernej spoločnosti, ktorý rozhoduje o jej úspechu alebo neúspechu v trhovej ekonomike. Úloha manažérov, ako nositeľov a zároveň vzorov propagovania strategických zámerov firmy, alebo konkrétnych realizačných prvkov (na najnižšej úrovni riadenia) predstavuje jeden z kľúčových momentov úspešnosti organizácie dosiahnuť stanovené ciele a udržať sa v konkurenčnom, nadnárodnom prostredí trhu.

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumnej úlohy MŠ **KEGA č. 3/4155/06 s názvom *Východiská hodnotenia a vhodné metódy pre prax pri vyučovaní manažérskych predmetov.***

### Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdelávaní pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998.
- [2] ČAMBÁL Miloš: *Celopodnikové kontinuálne vzdelávanie pracovníkov ako základný predpoklad tvorby optimálnej firemnej kultúry*. Vedecká monografia. Trnava: AlumniPress, 2007, 74 s. ISBN 978-80-8096-013-1
- [3] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdelávaní a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- [4] SABLÍK, J. *Dospelý človek v procese vzdelávania a motivačný program vzdelávacieho procesu*. Žilina: MASM, 1997.