



PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV

CORPORATE EDUCATION OF EMPLOYEES

Beáta FURMANNOVÁ – Radovan FURMANN

Abstract: The economic success of organizations depends crucially on efficient use of knowledge. These are the cornerstones of innovation, which are the sources of improvement and development. Knowledge, skills and capabilities are inextricably associated with people. It is important to realize that the bearer of knowledge can be every employee - regardless of education, job title or function. It is a person able to provide for your business an economic benefit, effectiveness or competitive advantage. It is important to look after employees and help them develop and deepen their knowledge in the context of lifelong learning.

Abstrakt: Hospodársky úspech organizácie závisí predovšetkým na efektívnom využívaní znalostí. To sú základné kamene inovácie, ktoré sú zdrojom zlepšenia a rozvoja. Vedomosti, zručnosti a schopnosti sú neoddeliteľne spojené s ľuďmi. Je dôležité si uvedomiť, že nositeľom vedomostí môže byť každý zamestnanec - bez ohľadu na vzdelanie, názov pracovnej pozície alebo funkcie. Je to osoba schopná zabezpečiť pre svoje podnikanie ekonomický prínos, účinnosť alebo konkurenčnú výhodu. Preto je dôležité starať sa o zamestnancov a pomôcť im rozvíjať a prehĺbovať ich vedomosti a znalosti v rámci celoživotného vzdelávania.

Keywords: Human resources, education of employees, training centre.

Kľúčové slová: Ľudské zdroje, vzdelávanie zamestnancov, tréningové centrá.

Úvod

Ľudskú existenciu už od nepamäti trápili a prenasledovali známky nespokojnosti a nedostatočnej satisfakcie. Každý deň v ich živote nastala aspoň jedna nepríjemná situácia, nad ktorou sa museli chvíľu pozastaviť a venovať jej zvýšenú pozornosť. Toto sa dialo prakticky od ich narodenia až po smrť. Lámali si hlavy nad tým, ako mohla daná situácia nastať, no čo bolo dôležitejšie, boli nútení sa zamýšľať nad jej vyriešením. V podnikoch existuje množstvo problémov rôzneho charakteru, ktoré je nutné dennodenne riešiť. Každý chce efektívne vyriešiť určitý problém spôsobom, ktorý pre podnik predstavuje prínos z hľadiska dlhodobého zlepšovania interných procesov.

Vzdelávanie v podnikoch

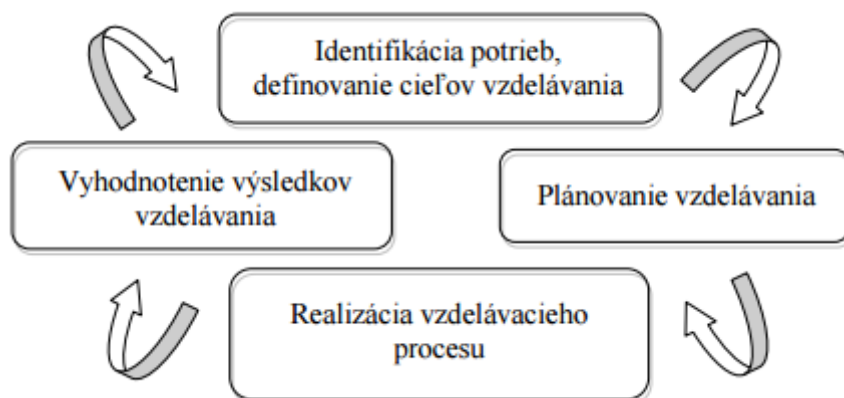
Vzdelávanie v podnikoch je orientované na dospelých ľudí. Hlavným cieľom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov. Bez ohľadu na to, akou mierou či formou sa podnik rozhodol investovať do rozvoja svojich zamestnancov, odporúča sa, aby využil systematický prístup k vzdelávaniu, ktorým zabezpečí podporu dosiahnutia strategických cieľov podniku prepojených s podnikovou kultúrou a s orientáciou na zamestnanca. [6]

Proces vzdelávania pracovníkov v podnikoch v oblastiach, ktoré môžu prispieť k dosahovaniu lepších výsledkov z celopodnikového hľadiska a k neustálemu zdokonaľovaniu podnikových procesov prostredníctvom efektívnejšieho využívania ľudského potenciálu, patrí v súčasnosti k významným aktivitám v oblasti udržiavania kvality personálu.

Systematické vzdelávanie predstavuje opakujúci sa cyklus vzdelávania, ktorého výsledky sa dosahujú v dlhšom časovom horizonte. Prechádza štyrmi základnými fázami, ktoré sú



zobrazené na Obr. 1. Na začiatku je potrebné zhromaždiť informácie týkajúce sa súčasného stavu znalostí a schopností pracovníkov a definovať požadované úrovne. Následne sa prechádza k plánovaniu vzdelávania (vytvorenie konkrétneho vzdelávacieho programu, s jasnými cieľmi, metodikou, obsahom). Po ukončení prípravných fáz sa plynule pokračuje v realizácii vzdelávacieho procesu a jeho vyhodnotení. [2]



Obr. 1 Cyklus podnikového systematického vzdelávania [2]

Kachaňáková charakterizuje vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými. Podľa [3] by sa malo vzdelávanie v podnikoch zameriavať na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom takých aktivít, ako sú adaptácia (orientácia), prehĺbovanie kvalifikácie (doškolenie) a rekvalifikácia (preškolenie).

Kľúčovou otázkou z hľadiska úspešnosti vzdelávania je voľba metódy vzdelávania, ktorá závisí od rôznych faktorov, ako sú ciele vzdelávania, obsah, naliehavosť, disponibilné zdroje na vzdelávanie, atď. Medzi najčastejšie používané metódy vzdelávania patria [1]:

- Demonštrovanie – školiť predvádza určitú aktivitu a školení majú možnosť si ju vyskúšať. Pri zložitejších činnostiach však nezabezpečuje vhodne štruktúrované osvojovanie si nových poznatkov a zručností,
- Coaching (koučovanie) – metóda založená na vzťahu medzi manažérom/vedúcim tímu a pracovníkom. Uskutočňuje sa obvykle neformálne, ako súčasť bežného procesu riadenia. Skúsenejší vedúci kontinuálne usmerňuje školenú osobu, avšak ponecháva jej priestor na vlastné procesy poznávania a skúmania problémov,
- Mentoring – špeciálne zvolení mentori poskytujú na požiadanie rady zvereným osobám, pričom často ide o rady týkajúce sa tvorby plánu vlastného rozvoja, rôzne medziodborové usmernenia a podobne. Svojho mentora si školená osoba volí sama,
- Rotácia pracovných miest – pri dobrom naplánovaní a zvládnutí dochádza k rozšíreniu zručností školennej osoby a tiež k pochopeniu širších súvislostí vlastnej práce,
- Poverenie úlohou – školennej osobe je zadaná konkrétne úloha, ktorú má pod dohľadom skúsenejšieho pracovníka či školiť vyriešiť,



- Samoštúdium resp. usmerňované čítanie – školená osoba môže byť požiadaná či vedená k tomu, aby samostatne preštudovala určité podnikové či externé materiály a dokumenty,
- E-learning – ide o relatívne novú, progresívnu formu vzdelávania, ktorá často využíva kombináciu iných vzdelávacích metód, s využitím vyspelej multimedialnej technológie,
- Prednáška – ide o relatívne málo interaktívnu metódu vzdelávania, ktorá sa používa najmä v prípade veľkého počtu školených osôb (je vhodná napríklad na oboznámenie s určitými na pochopenie nenáročnými informáciami),
- Tréning – vysoko efektívna metóda vzdelávania, pri ktorej skúsení školitelia so skupinou maximálne 5-10 ľudí uskutočňujú rôzne cvičenia, simulácie dopĺňané teoretickým výkladom,
- Outdoor learning – v praxi moderného riadenia ľudských zdrojov veľmi populárna metóda, zameraná na budovanie tímovej súdržnosti, poznávanie seba a druhých, identifikovanie tímových rolí, atď., pričom sa uskutočňuje kratšími alebo dlhšími pohybovými a športovými aktivitami (najmä takými, kde úspech závisí od tímovej spolupráce) pod vedením skúsených lektorov.

Tréningové centrá

V posledných rokoch sa do popredia v podnikoch dostávajú tréningové centrá, kde sa zamestnanci môžu zaškoliť alebo preškoliť v nových oblastiach. Najviac sa to presadzuje vo väčších podnikoch. Najprv je potrebné mať splnené nasledovné podmienky:

- ČO - tréningová príprava k osvojeniu si nových činností,
- KTO - skupina pracovníkov (2-5 ľudí),
- KEDY - pred nábehom nových činností alebo pri zmenách existujúceho procesu,
- AKO - detailné oboznámenie sa s teoretickými poznatkami z danej oblasti alebo praktické cvičenie (opakovanie operácií, kým sa činnosti nestanú intuitívnymi a automatickými),
- KDE - samostatný priestor oddelený od skutočného pracoviska pre zabránenie rušivých vplyvov z okolia, ktoré znižujú schopnosť učiť sa a čerpať nové vedomosti,
- PREČO - bližšie sa oboznámiť a naučiť nové štandardné pracovné postupy, zabezpečiť vykonávanie výrobných činností a operácií v praxi automaticky a bez váhania, redukovať výkyvy v realizácii výkonov vo výrobnom procese (zvýšenie produkcie a kvality, zníženie nepodarkovosti, zníženie operačných časov).

Na začiatku je potrebné mať k dispozícii tréningovú miestnosť a vybaviť ju modernými školiacimi pomôckami a materiálmi (obr. 2) ako napr. vizuálne tabule a nástenky, flipcharty, počítače spolu s prezentáciami obsahujúcimi teoretické informácie danej problematiky, inštruktážne videá s pracovnými postupmi a návodmi, tréningové stroje (podľa typu tréningu), výrobná dokumentácia – len pre účely tréningového centra (zákazky, výkresy, technologické postupy, návody na kontrolu, karta nameraných hodnôt, regulačné karty...), meradlá a meracie prístroje určené na kontrolu a podobne. [4]



Obr. 2 Ukážka školenia v tréningovom centre [5]

Je potrebné, aby školením prešli novoprijatí zamestnanci a taktiež zamestnanci, pre ktorých by bolo prínosom prejsť školením a vyskúšať si nové možnosti, prípadne precvičiť zaužívané znalosti a zručnosti. Školenie by malo pozostávať z teoretickej a potom praktickej časti. V priebehu školení sa očakáva, že noví zamestnanec nadobudne nové znalosti a rýchlejšie sa adaptuje v pracovnom procese. Čo sa týka preškolenia zamestnancov, tak by si mali upevniť, prípadne nadobudnúť nové znalosti a zručnosti, čo im môže pomôcť v ich kariérom raste. Na konci školení by mala prebehnúť verifikácia získaných poznatkov, ktoré boli zamestnancom poskytnuté počas školení. Aj keď nie je možné zmerať objem získaných informácií, je možné vyhodnotiť úspešnosť záverečnej verifikácie a tým vyhodnotiť, v akej miere má konkrétne tréningové centrum prínos nielen pre jednotlivých zamestnancov, ale pre celý výrobný segment.

Virtuálne tréningy

V dnešnej digitálnej dobe sa okrem klasických tréningových centier začínajú v praxi uplatňovať aj virtuálne tréningy. V rámci nich si zamestnanci zdokonaľujú rozhodovacie a riadiace zručnosti (hlavne údržbári a operátori zariadení), dochádza tým k zvýšeniu rýchlosti a kvality rozhodovania v prípade poruchy (ide o tzv. diagnostiku), ku skráteniu času odstavenia robotických liniek (čo má za následok zvýšenie produkcie liniek), k štandardizácii výkonov, získaniu pracovných návykov, správne analyzovaniu a popísaniu problému. [7] Virtuálny tréning je možné vykonať pomocou virtuálneho trénera, ktorý slúži na tréning zamestnancov v priemyselných podnikoch. Virtuálny tréner (obr. 3) verne zobrazuje reálne prostredie pracovného prostredia (napr. robotického bunky), je preto ideálnym spôsobom prípravy operátorov na ich zodpovednú úlohu. Namiesto skutočného pracovného prostredia však celé školenie prebieha vo virtuálnom prostredí, v ktorom je možná integrácia s virtuálnymi predmetmi prostredníctvom systému HTC VIVE. Virtuálny tréner umožňuje testovanie vo virtuálnom prostredí formou kvízu, pričom systém napríklad nepustí školiaceho zamestnanca do virtuálnej robotického bunky po neúspešnom zodpovedaní otázok. Virtuálny tréner umožní posúdenie správne realizovaných úkonov a taktiež sleduje časovú stránku týchto úkonov. Automaticky zašle notifikáciu o realizovanom tréningu trénerovi, ktorý na základe výsledných štatistík posúdi úspešnosť vykonaného tréningu. Virtuálne tréningy sú



dnes súčasťou technologického konceptu Digital twin a umožňujú v reálnom čase napríklad tréning operátora logistiky vo virtuálnom svete, ktorý je kópiou reálneho sveta monitorovaného prostredníctvom systému RTLS. Multiplayer umožní súčasný tréning človeka pri vychystávaní s človekom, ktorý sedí vo virtuálnom trenažéri a riadi virtuálny vysokozdvížný vozík. Tieto systémy umožňujú v súčasnosti znižovať náklady na tréningovanie zamestnancov a znamenajú nové možnosti využitia moderných digitálnych nástrojov.



Obr. 3 Systém pre podporu virtuálnych tréningov – virtual trainer [7]

Záver

Každý zamestnanec, ktorý chce získať alebo udržať si miesto v pracovnom kolektíve prosperujúceho podniku sa musí snažiť udržiavať svoje vedomosti a praktické skúsenosti na úrovni doby. Zo strany podniku je zasa nevyhnutné pre každého zamestnanca vytvoriť priestor a podmienky pre jeho profesionálny a osobnostný rozvoj.

Vzdelávanie, formovanie pracovných schopností, aplikovanie návykov a zručností získaných vzdelávaním a ich využitie v profesionálnej praxi sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. Veľký význam v poslednom období nadobúda oblasť vzdelávania jednotlivcov, podporovanie a presadzovanie individuálneho vzdelávania, ako aj vytvorenie takého prostredia, v ktorom sa tieto znalosti rozvíjajú a systematicky riadia. Investovanie do kvality vzdelávania predstavuje základný faktor rozvoja ľudských zdrojov a celkového rozvoja vôbec.

Tento článok vznikol s podporou projektu KEGA 004ŽU-4/2016.

Použitá literatúra

- [1] CZIKK, P., ČEPELOVÁ, A.: Manažment v teórii a praxi. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. [online]. 2006, [cit. 2016-09-12]. Dostupné na internete: <http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestrálne_projekty1/personálna%20stratégia%20podniku/casopis%20euke%20-%20cepelova.pdf > ISSN 1336-7137.
- [2] MLÁDKOVÁ, L.: Management znalostí v praxi, Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-51-7, s. 156.



- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: SPRINT, 2003, ISBN 80-89085-22-09, s. 212.
- [4] MIČIETA, B., GAŠO, M., KRAJČOVIČ, M.: Innovation performance of organization. In: Communications – Scientific letters of the University of Žilina. Vol. 16, no. 3A (2014), ISSN 1335-4205, p. 112-118.
- [5] MINARECHOVÁ, Z.: Systém pre vyhodnocovanie efektivity tréningového centra, Diplomová práca, ŽU v Žiline, SjF, Katedra priemyselného inžinierstva, 2017, s. 70.
- [6] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2.vydanie. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8, s. 240.
- [7] <http://www.ceitgroup.eu>

Kontakt

Ing. Beáta Furmannová, PhD.

Žilinská univerzita v Žiline, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva,
Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovensko
e-mail: beata.furmannova@fstroj.uniza.sk

Ing. Radovan Furmann, PhD.

Žilinská univerzita v Žiline, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva,
Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovensko
e-mail: radovan.furmann@fstroj.uniza.sk