

Odborné aspekty riadenia

Význam výcviku

© Dominanta 2011

Cieľom študijnej jednotky:

- ❖ preskúmať dôvody, prečo vzniká potreba výcviku,
- ❖ uvážiť problémy, ktoré vzniknú, ak tieto potreby nie sú zohľadnené,
- ❖ zhodnotiť rôzne druhy výcviku, ktoré sú k dispozícii,
- ❖ pochopiť vplyv výcviku na úspešnosť jednotlivca,
- ❖ pripraviť vás, ako vedúceho, pre činnosť vo výcvikovom procese,
- ❖ získať vedomosti k tomu, aby ste získali neskoršie väčší úžitok z nasledovnej kapitoly "analýza výcvikových potrieb".

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- ❖ poznať príčiny vzniku potrieb výcviku,
- ❖ chápať nebezpečie z ignorovania potrieb výcviku,
- ❖ vedieť využiť druhy dostupného výcviku.

Obsah

Príčiny potreby výcviku	2
Problémy, ktoré môžu vzniknúť v prípade, keď sa výcvik ignoruje .	8
Rôzne typy prístupného výcviku	11
Úvodný výcvik.....	11
Výcvik súčasného personálu.....	14
Prínos výcviku pre zamestnávateľov a zamestnancov	17
Kontrolné preskúšanie	19
Dodatok.....	22

Príčiny potreby výcviku

Úloha 1. Skôr, ako začnete študovať túto študijnú jednotku, chceli by sme zistiť, či máte niektoré svoje vlastné predstavy o možných dôvodoch, prečo je potrebné, aby sa personál školil alebo cvičil. Niektoré z vašich myšlienok si poznamenajte.

Čas 5 minút

Na začiatok uvedieme jednu myšlienku našu: Pripraviť sa na povýšenie.

Váš zoznam by mohol obsahovať nasledovné odpovede:

A) Potreba výcviku vzniká, kedykoľvek nastáva zmena v náplni práce zamestnanca. Táto zmena môže byť trvalá alebo dočasná a vzniká za nasledovných okolností:

- Ak je jeden člen pracovného kolektívu povýšený. Potom sa po ňom vyžaduje vyššia zodpovednosť, ktorá obvykle vyžaduje ďalšie zručnosti a skúsenosti.
- Keď námestník alebo vedúci plánuje splnomocniť k práci podriadeného. Podstatné je, že adekvátne príprava obsahuje doplnkový výcvik pre podriadeného. V prípade, ak sa výcvik neuskutoční, potom vy vo funkcii vedúceho budete mať dodatočné problémy, pretože ste chcel urobiť pravý opak.
- Keď sú členovi pracovnej skupiny zmenené jeho povinnosti. Toto môže nastať z mnoho rôznych príčin, ako sú napríklad nové pracovné postupy, nové stroje, atď. Vtedy je obyčajne nevyhnutné preškoliť personál, ktorý sa podieľa na nových systémoch.

- Vtedy, ak je zavedená schéma rotácie zamestnania. Týka sa to predovšetkým člena skupiny, ktorý trávi dohodnutý čas vykonávaním rôznych prác. Základnou myšlienkou je zapracovať zamestnanca na užitočnejšieho člena skupiny a urobiť zmenu v existujúcej zabehannej činnosti. Vhodný výcvik bude potrebný, ak sa má zamestnanec podieľať na riešení rozmanitých úloh.
- Ak je člen skupiny dočasne preradený na prácu v novej oblasti. To pripomína rotáciu zamestnania, avšak obvykle znamená len jedno miesto navyiac, často na dlhú dobu. Člen má potom možnosť získať na novom mieste nové zručnosti. Opäť je však požadovaný výcvik, aby bol uľahčený prechod na nové pracovisko.
- Keď člen skupiny "zaskakuje" za chýbajúceho kolegu na dovolenke, chorého spoluzamestnanca alebo spolu-pracovníka, ktorý sa zaoberá práve výcvikom. Ak sa stane primeraný výcvik súčasťou pracovnej rutiny, stane sa skupina celkom prispôsobivá a každý člen skupiny bude schopný pokryť povinnosti niekoľkých ostatných členov, v prípade ak nie sú práve v práci.

B) potreby výcviku vznikajú taktiež počas práce pri nasledovných okolnostiach:

- Keď člen skupiny získa výnimočný pracovný štandard, ktorý môže byť dobrý alebo zlý. Dúfame, že vo vašej organizácii bude dobrý a stane sa predpokladom pre povýšenie, ktoré zasa bude vyžadovať ďalší výcvik. Na druhej strane bude obdobie, kedy člen skupiny produkuje prácu, ktorá je výnimočne zlá. Preto ho bude nevyhnutné znova vyškoliť, alebo pre neho zabezpečiť špeciálny výcvikový program, v prípade, ak má vyhovieť požiadavkám, ktoré sú na neho kladené.
- Keď člen skupiny má pokračovať v práci po programe formálneho výcviku. Tento prípad sa vyskytne vtedy, keď

zamestnanec dokončil kurz formálneho výcviku. Príkladom môže byť kurz o ovládaní nového počítačového účtovníctva. V tomto štádiu je podstatné, že zamestnanec má potom príležitosť zdokonaľovať svoje vedomosti ďalej praktickým výcvikom, v ktorom bude využívať novo nadobudnuté vedomosti v prostredí skutočnej kancelárie.

C) Potreby výcviku taktiež vzniknú z dôvodu zavádzania špeciálnych projektov, ktoré obyčajne vyvolá vedenie.

Napríklad:

- Vedenie zorganizuje pracovnú skupinu, ktorej úlohou je preskúmať určité aspekty činnosti spoločnosti. Výsledkom môže byť doporučenie, že určití zamestnanci budú musieť absolvovať špeciálny druh výcviku.
- Vedenie môže byť presvedčené o nevyhnutnosti zaviesť nové systémy a postupy na vývojovej základni, ktoré si vyžadujú otvorený výcvik v súlade s vyvíjajúcimi sa novými programami.
- Vedenie si musí uvedomovať, že riešenie konkrétneho problému je vo výcviku vhodných zamestnancov. Také problémy by sa mohli týkať účinnosti, stretu záujmov, produktivity práce, zisku, kontroly strát, atď.
- Vedenie môže žiadať podriadeného, ako náhradníka manažéra, ktorý uskutočňuje niektorú konkrétnu úlohu, snád' vo výbore alebo pre návštevu iného podniku. Taká zmena bude mať vyššiu účinnosť, ak sa počíta s výcvikom podriadeného vopred.
- Vedenie si môže priať začať výskumný program, ktorý má viesť k dlhodobému úspechu podniku. podstata takej práce sa môže podstatne odlišovať od dennej rutiny. Pre organizáciu je veľmi prospešné, ak je personál profesionálne vyškolený.

Úloha 2. Boris Malý je zamestnaný ako pokladník v istej spoločnosti. Jedného dňa sa účtovník nedostavil do práce kvôli ochoreniu a vedúci Borisovho oddelenia mu povedal, aby chorého účtovníka nahradil. Boris protestuje, že nikdy pred tým nepracoval s počítačom, ale jeho vedúci trvá na svojom.

Celkom určite na konci pracovného dňa nie je Boris schopný vyrovnať účty vo svojich knihách a traja členovia oddelenia musia zostať a pracovať nadčas až do 19 - hodiny, aby napravili chyby, ktoré spôsobil.

Najbližší týždeň je Boris vyslaný na kurz, aby sa naučil v školiacom stredisku ovládať počítač. Do práce sa vráti veľmi potešený, pretože sa teraz cíti istý v používaní počítača.

Chorý účtovník sa ale medzitým vrátil do práce a Boris sa vracia zasa k svojim povinnostiam pokladníka. Týmito povinnosťami sa má zaoberať ďalších 6 mesiacov, dokiaľ si účtovník nevyberie dovolenku.

Napíšte váš názor na túto situáciu a navrhните, či by ste neurobili niečo iné, keby ste boli Borisov nadriadený.

Čas 8 minút

Vaša odpoveď by mohla obsahovať napríklad nasledovné tézy:

- Vedúci by nemal nechať dôjsť situáciu k bodu, kedy nie je nikto tak vyškolený, aby mohol zastúpiť aspoň sčasti neprítomného účtovníka. Boris alebo iný vhodný zamestnanec mal byť primerane zacvičený už dávno.

- Keď sa podarilo zastúpiť neprítomného účtovníka, bolo celkom správne vyškoliť niekoho (pravdepodobne Borisa) čo najskôr.
- Ako náhle sa Boris vrátil zo školenia, bolo podstatné dovoliť mu vyskúšať si svoje vedomosti v reálnej situácii. Možno si mohol načas vymeniť prácu s účtovníkom na jeden deň v týždni. Inakšie zabudne na všetko, čo sa naučil pred 6 mesiacmi a nebude si môcť nechať poradiť od účtovníka, pretože účtovník bude preč na dovolenke.

Možno budete mať ďalšie návrhy podľa vašich predstáv čo robiť v takejto situácii, pretože je tu hodne priestoru na zlepšovanie.

Úloha 3. Vyplňte medzery a dokončite nasledovné vety.

Čas 2 minút

1. Pracovný kolektív by mal byť
s každým členom schopným pokryť
niekoľkých ostatných členov skupiny.
2. Potreba výcviku sa objavuje, keď člen skupiny vykazuje
mimoriadny štandard vo vykonávanej práci, ktorý môže byť
..... a
3. dovoľuje zamestnancom vymeniť si svoje
povinnosti v dohodnutých časových termínoch, aby sa
napomohlo jednotlivcom vo vývoji ich

4. Ak chce vedenie organizácie zaviesť nové postupy na vývojomom základe, potom je vyžadovaný prístup k výcvikovému programu.

Vaša odpoveď by mala byť nasledovná, alebo zložená z podobných slov:

- | | |
|-----------------|-------------|
| 1. prispôsobivý | povinnosti |
| 2. dobrý | zlý |
| 3. rotácia | zamestnania |
| 4. otvorený | |

Úloha 4. Použite svoju organizáciu ako príklad a napíšte každý konkrétny výcvik (o ktorom viete) uskutočnený v posledných 12 mesiacoch.

Čas 3 minúty

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Problémy, ktoré môžu vzniknúť v prípade, keď sa výcvik ignoruje

Úloha 5. Nazdávate sa, že môžete mať niekoľko vlastných nápadov k tejto problematike.

Na začiatku tejto časti uveďte každú myšlienku, ktorá sa týka problémov, čo vzniknú, ak nie je daná dostatočná priorita výcviku alebo školeniu v organizácii.

Čas 5 minút

Začneme s návrhom: - zamestnanci sa stávajú menej tvorivými,

Vaša odpoveď na predchádzajúcu otázku by mala obsahovať niektoré z nasledovných bodov:

1. Nedostatok výcviku vedie k tomu, že sa zamestnanci stávajú:

- ⇒ *menej zručnými* - skôr nadobudnuté zručnosti sa stávajú zastaranými, moderným sa nenaučili, keď výcvik neexistuje,
- ⇒ *menej produktívnymi* - množstvo práce, ktoré zamestnanci vyprodukujú, sa bude znižovať, ak ich vedomosti a zručnosti neudržia krok s vývojom technológie a moderného vybavenia,
- ⇒ *horšie platenými* - z dôvodu zníženia produktivity sa mzda bude znižovať v porovnaní so zamestnancami, ktorí sú cvičení a školení vo využívaní nových strojov,

- ⇒ *menej spokojnými* - zamestnanci, ktorí sa vzdelávajú menej, než ich kolegovia z iných organizácií, sa stávajú menej spokojní so svojou vlastnou organizáciou,
- ⇒ *menej efektívnymi* - hodnota príspevkov organizácii od neškolených zamestnancov ako celku nemôže byť taká efektívna, ako školených. potom trpí organizácia i jednotlivec,
- ⇒ *menej účinnými* - nedostatok výcviku bude vážne zhoršovať schopnosť zamestnancov pracovať účinne s vysokou úrovňou výsledkov svojej práce a s nízkou úrovňou strát,
- ⇒ *menej sa budú zaujímať o svoju kariéru* - pravdepodobne budú na svoje zamestnanie pozeráť ako na prostriedok získania peňazí, a nie ako na kariéru, ktorá by ich stimulovala a obohacovala po celý život,
- ⇒ *menej sa budú zaujímať o svoj podnik* - to je v úzkej súvislosti s predchádzajúcou odpoveďou, lebo zamestnanci sa nebudú cítiť časťou celku, ktorý im stojí za námahu,
- ⇒ *menej tvorivými (kreatívnymi)* - výcvik vedie k novým veciam, ktoré zasa stimulujú tvorivosť. Nedostatok výcviku vnucuje pracovný systém založený na konečnom opakovaní,
- ⇒ *menej harmonickými s ostatnými zamestnancami* - dobrá morálka a kolektívny duch nemôže existovať, ak sa jednotlivci cítia ako v prípade, ktorý bol popísaný v týchto odpovediach,

2. Taktiež pocity členov skupiny môžu vyvolať rad problémov v organizácii. Kvalita a kvantita pravdepodobne utrpí v raných štádiách, rýchle potom bude nasledovať zníženie spokojnosti

zákazníka. Nebude to trvať dlho a dôjde pravdepodobne k zníženiu zisku podniku a nakoniec i istoty zamestnania ľudí.

3. Nakoniec i situácia medzi zamestnancami sa môže zhoršiť v takom veľkom rozsahu, že sa v organizácii napríklad zvýši práceneschopnosť a zhorší sa pracovná dochádzka. Ako jeden z posledných problémov sa ukážu konflikty s nespokojnou pracovnou silou.

Úloha 6. Navrhните spôsoby riešenia problémov, kedy nedostatok vhodného výcviku sa môže podieľať na prežití alebo zániku organizácie.

Čas 5 minút

Vaša odpoveď na túto otázku by mala obsahovať nasledovné tézy a rovnako i vlastné myšlienky:

Všeobecný úpadok schopností pracovnej sily je výsledkom nedostatočného výcviku. Vedie k zníženiu kvantity, úrovne kvality a k zníženiu dôvery zamestnancov. Títo prestávajú vidieť, že ich práca a podnik za niečo stoja. Sťažnosti zákazníkov porastú, predaj bude klesať, meno spoločnosti utrpí až do tej miery, že možno zanechá podnikanie.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Rôzne typy prístupného výcviku

Výcvik môže mať rôzne formy. Niektoré z nich sú zrejmé, ako je napríklad tento študijný kurz, zatiaľ čo iné formy tak zrejmé nie sú. Príkladom môže byť rotácia zamestnania, kedy personál má príležitosť rozvíjať svoje schopnosti prácou v iných sekciách organizácie.

Pozrieme sa teraz na rôzne formy výcviku a zhodnotíme ich prospešnosť pre jednotlivca a organizáciu.

Úvodný výcvik

Úvodný výcvik je výcvik osoby, ktorá prichádza do nového prostredia. Môže ísť o nového zamestnanca alebo o povýšeného člena kolektívu.

Úvodný výcvikový program môže mať za cieľ:

- uviesť zamestnanca do nového prostredia, aby začal pre podnik čo najrýchlejšie a najefektívnejšie pracovať
- vytvoriť súhlasný a odovzdaný vzťah k organizácii
- redukovať pravdepodobnosť rýchleho striedania zamestnancov
- uľahčiť ľahký prechod zo školy na pracovisko, alebo z predchádzajúceho miesta na nové.

Úvodný výcvik by mal zahrňovať:

- Vysvetlenie cieľov a zámerov organizácie. Tak nový člen kolektívu jasne pochopí svoju úlohu v novom prostredí.
- Popis štruktúry organizácie. V prvej študijnej jednotke sme sa zaoberali využitím organizačnej schémy vedúcimi. Spomeňte si, ako jasne ukážu čiary riadenia, podriadenosti a zodpovednosti.
- Podrobnosti o komunikačných kanáloch pri sťažovacích procedúrach a pod.
- Podrobnosti o kultúrnej a sociálnej podpore, ktorú podnik poskytuje zamestnancom. Patrí sem podpora v dôchodku, počas práceneschopnosti, náhrada mzdy počas dovolenky, atď.
- Podrobnosti o odborových právach, ktoré sa týkajú zamestnanca.
- Podrobnosti o postavení zamestnanca v organizácii. Primeraný popis práce by mal dostať každý nový zamestnanec, ktorý prijíma nové povinnosti, aby porozumel, čo sa od neho žiada.
- Povzbudenie, aby sa podrobne zoznámil s požiadavkami, ktoré nová práca vyžaduje. Ak sú jasne pochopené hneď na začiatku, možno sa vyvarovať neskorších nedorozumení.

Úvodný výcvik je zvlášť dôležitý a užitočný u novo nastupujúcich zamestnancov. Možno veľmi rýchle zistiť, či splňujú očakávania podniku a odhaliť ich vlastný potenciál.

Vhodný zácvikový plán môže uľahčiť zapojenie nového člena do podniku, vznik pocitu prináležania a vysokého stupňa motivácie a cieľavedomosti v rámci organizácie.

Úloha 7. Vezmite si svoju vlastnú organizáciu ako príklad a zostavte krátky zácvikový program pre nového zamestnanca v oddelení podľa vášho výberu.

Čas 10 minút

Odpoveď na predchádzajúcu otázku by mala obsahovať množstvo podrobností vychádzajúcich z vašej organizácie.

Vaša odpoveď by mala vychádzať z bodov, ktoré sa týkali úvodného výcviku. V odpovedi by mali byť uvedené slová, ako: uviesť, povzbudiť, vysvetliť, zámery, popísať štruktúru, komunikačné kanály, starostlivosť, odborná príprava, postavenie zamestnanca, pracovné požiadavky, atď.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Výcvik súčasného personálu

Pri výcviku personálu by malo ísť o druh školenia na všetkých úrovniach a mal by obsahovať nasledovné možnosti:

Výcvik pri zamestnaní - je pracovne založená výcviková schéma, relatívne ľahká, ktorá obsahuje:

- *Rotáciu zamestnania* - presun zamestnanca na inú odlišnú prácu s cieľom vylepšiť jeho znalosti a skúsenosti.
- *Predvedenie* - učenie sa z ukážok experta.
- *Majstrovstvo (koučovanie)* - zamestnanec pracuje pod dohľadom a vedením skúseného pracovníka. Uľahčí to poverenie, kedy vedúci poskytne podriadenému voľnosť a právomoc zariaďovať niektoré záležitosti podľa jeho vlastnej iniciatívy.
- *Diskusia (skupinová diskusia)* - je užitočný spôsob ako zlepšiť porozumenie koncepcii vedenia podniku.

Výcvik mimo zamestnania - ide o školenie mimo pracoviska, ktoré obsahuje:

- *Kurzy riadenia* - kolegovia, konzultanti, poradenské a vzdelávacie organizácie ponúkajú širokú paletu výcvikových kurzov. Štýly kurzov sa líšia, ale zahrňujú kurzy pre získanie kvalifikačného stupňa alebo diplomu, postgraduálne kurzy a kurzy pre nadobudnutie skúseností, profesionálne kurzy a rýchlokurzy. Kurzy majú obvykle vysoký štandard a sú

prospešné, pretože sú zabezpečované externým nezávislým zdrojom.

- *Otvorené učebné kurzy (diaľkové kurzy)* - umožňujú, aby žiak postupoval svojou vlastnou rýchlosťou a získal profesionálnu kvalifikáciu úspešným završením študijného obdobia. Štúdium obťažnejších partíí si vyžaduje dostupnú pomoc školiteľa.
- *Prevedenie k iným podnikom* za účelom získania nových skúseností - táto metóda pomáha žiakovi nadobudnúť nové zručnosti mimo ich vlastného pracoviska, ale stále v kontexte zodpovedajúcemu výcvikovej situácii.

Úloha 8. Zaznačte v nižšie uvedených vetách správnu odpoveď.

Čas 4 minúty

1. Rotácia zamestnania je:

- práca na sústruhu
- presun zamestnanca na inú prácu za účelom získania skúseností
- zmena kariéry viac než raz za život

2. Úvodný výcvik je zameraný na:

- zamestnanca pred odchodom do dôchodku
- zamestnanca, ktorého zamýšľame povýšiť
- nového zamestnanca konkrétneho oddelenia

3. Výcvik mimo zamestnania by mal obsahovať:

- otvorený (diaľkový) učebný kurz štúdia
- ukážky v dielni
- kolektívnu diskusiu

Správne odpovede na nasledovné otázky sú:

1. b
2. c
3. a

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Prínos výcviku pre zamestnávateľov a zamestnancov

Najväčší úžitok plynie zo vzťahu medzi zamestnancami a zamestnávateľom, preto ľahko možno vidieť, že z výcviku majú najväčší prospech obidvaja.

Personál sa stáva:

- ❖ *zručnejším* - drží krok s moderným vývojom a najnovšími technológiami
- ❖ *produktívnejším* - stáva sa schopným lepšie využívať moderné stroje a zariadenia
- ❖ *efektívnejším* - významne prispieva k úspechu podniku
- ❖ *účinnnejším* - zvyšuje výstup a znižuje straty
- ❖ *spokojnejším* - značný osobný prospech si odvodzuje z vedomia, že je súčasťou úspešného kolektívu
- ❖ *tvorivejším* - práca s novými predstavami napomáha stimulovať tvorivé myšlienky a kreativitu na pracovisku
- ❖ *má väčší záujem o úspech spoločnosti*, ktorú vníma ako podnik, ktorý za niečo stojí
- ❖ *má väčší záujem na rozvoji svojich pracovných perspektív* a duševnom povzbudení do budúcnosti
- ❖ *harmonickejší* s ostatnými pracovníkmi
- ❖ *lepšie odmeňovaný* v dôsledku vyššej produktivity.

Tieto faktory majú kladný vplyv na celý podnik. Zvýšenie kvality i kvantity produkcie vedie k rozsiahlejšiemu predaju a väčšiemu zisku. Zákazníci sú spokojnejší s lepším tovarom.

Dochádzka do zamestnania je výborná a pracovná morálka dobrá. Pracovné miesta sú isté.

Úloha 9. Ste vedúcim osobného oddelenia malého podniku. Váš nadriadený sa pokúša znížiť čiastku financií plánovaných na výcvik v tomto roku za účelom, aby tým zvýšil zisk.

Napište krátku poznámku vášmu nadriadenému, v ktorej mu načrtnite príčiny, prečo sa na výcvik nemožno pozerať ako na niečo, čo spotrebováva zdroje, ale práve naopak. Zvlášť sa zmieňte o ekonomických výhodách správne štruktúrovaného výcvikového programu.

Čas 5 minút

Vaša odpoveď na predchádzajúcu otázku by mala obsahovať napríklad aj nasledovné myšlienky:

- Slabý, resp. žiadny výcvik vedie k úpadku kvantity a kvality výstupov, pretože zamestnanci nedokážu obsluhovať moderné stroje. Predaj sa znižuje, zárobky klesajú, morálka klesá, personál je nespokojný. Strata výkonnosti by mohla spôsobiť koniec podnikania.
- Správne navrhnutý výcvikový program udrží zručnosti personálu na čele novej techniky a umožní im získať čo najväčšiu možnú kvalitu a kvantitu z posledných moderných strojov. Výstup sa zvýši v kvalite a kvantite, čo povedie k vyššiemu predaju, vyšším zárobkom a vyššiemu pocitu uspokojenia všetkých okolo vás. Výnosnosť napomôže udržať istotu zamestnania pracovnej sily.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Kontrolné preskúšanie

Táto časť študijnej jednotky je navrhnutá tak, aby upevnila a prehĺbila vaše vedomosti z oblasti pracovných vzťahov a výcviku zamestnancov. Ak nie ste si istý svojimi odpoveďami, nepokúšajte sa ich uhádnuť, ale preštudujte si podľa potreby príslušnú časť problematiky znova.

PRAVDA / NEPRAVDA

Pouvažujte nad nasledovnými výroky a napíšte PRAVDA v prípade, že s uvedeným výrokom súhlasíte a NEPRAVDA v opačnom prípade.

1. Novo určené povinnosti člena pracovného kolektívu vedú k potrebe výcviku.

.....

2. Vedúci by mal uvažovať o školení ako o možnom prostriedku riešenia konfliktu.

.....

3. Schopnosť personálu pociťovať istotu o budúcnosti svojho zamestnanca nesúvisí s ich produktivitou.

.....

4. Otvorené učebné a vzdelávacie kurzy dovoľujú študentovi študovať svojim vlastným tempom za podpory učiteľa, ak je potrebná.

.....

DOPLNENIE

Dokončite nasledovné vety a doplňte správne slová na prázdnych miestach.

1. Potreba výcviku vzniká vždy, keď nastane
.....
zamestnanca.
2. Keď je výcvik ignorovaný, môže to viesť k
výnosnosti podniku.
3. Úvodný výcvik by mal zahrňovať popis a
..... podniku.
4. Zavedenie vhodného výcvikového programu môže viesť k
..... zlej pracovnej dochádzky.

NÁSOBNÝ VÝBER

Odpoovedajte na otázku zaškrtnutím jednej z nasledovných možností.

1. Rotácia zamestnania je:

- a) obsluha sústruhu.
- b) mnoho kariér v živote.
- c) preradenie zamestnanca na inú prácu s cieľom zdokonaľiť jeho skúsenosti.

2. Vhodný výcvik spôsobí, že morálka personálu:

- a) zmizne.
- b) sa zvýši.
- c) sa zníži.

3. Čakáte, že nájdete vysvetlenie cieľov a zámerov vašej organizácie:

- a) v otvorenom učebnom kurze
- b) v úvodnom kurze
- c) počas preradenia na prácu v inom oddelení alebo podniku.

4. Nedostatok náležitého školenia povedie:

- a) k zníženiu špatnej pracovnej dochádzky
- b) zvýšeniu zárobkov
- c) zvýšeniu konfliktov.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Dodatok

PRAVDA / NEPRAVDA	DOPLNENIE	NÁSOBNÝ VÝBER
1. Pravda	1. zmena zamestnania	1. c
2. Pravda	2. zníženie	2. b
3. Nepravda	3. cieľov zámerov	3. b
4. Pravda	4. zníženie	4. c

[SPÄŤ NA OBSAH](#)