Jak zastavit fluktuaci dělníků

Mgr. Martina Hejduková

6. září 2018, Brno

Manažerské nástroje pro snížení rizika fluktuace

Najít dobré lidi v dnešní době je problém

- Najít vůbec nějaké lidi je problém!
- Je to skutečně tak neřešitelný problém?
- Je jedinou možností, jak ovlivnit příliv nových zaměstnanců, zvyšování mezd a benefitů?
- Může firma udělat něco proto, aby noví lidé přicházeli a zůstávali?

Manažerské nástroje pro snížení rizika fluktuace

„Zakázek je dost, ale chybí nám lidi, a pokud už někoho seženeme, tak jde hlavně o fluktuanty bez zodpovědnosti.“

- Firmy si vzájemně přetahují zaměstnance
- Řídit nováčky bez zkušeností a potřebné kvalifikace totiž více připomíná péči o kojence než výkon a produktivitu.

Manažerské nástroje pro snížení rizika fluktuace

Pro koho lidé pracují?

Dobré vztahy se šéfem a v kolektivu

Respekt k šéfovi, někdy až obdiv

Neznamená to, že není třeba lidi dobře platit a řešit i motivační prvky

Jde o **součásti pocitu zam.,** že je společnost respektuje

Pro koho lidé pracují?

Ve skutečnosti to není firma, pro koho lidé pracují

- Je to šéf
- Jsou to jeho hodnoty

Které pomáhají zam. utvořit si:

- vazbu k firmě
- pracovním povinnostem
- ke kolegům

Manažerské nástroje pro snížení rizika fluktuace

Vedoucí, manažer, mistr, leader, parťák

tito lidé jsou tím nejzásadnějším faktorem pocitu respektu nebo jeho absence u zaměstnanců.

Manažerské nástroje pro snížení rizika fluktuace

Buďte osobní

Respekt může být způsob obdivu výsledků, či vlastností a schopností, které k výsledkům produkce vedou

Šéf to musí umět ocenit

Jeho úkol: přivést své lidi co nejdříve k výsledkům, za které si jich může vážit

Manažerské nástroje pro snížení rizika fluktuace

Ukázat, že jejich spolupráce je fungující, oboustranně užitečnou symbiózou

Smysluplnost spolupráce je zákl. stav. kamenem **upřímné loajality**

Lze to přirovnat k výchově dětí

Nechte se najmout a řídit ve vlastní firmě

Představte si, že byste četli personální inzerci vaší firmy

- Jak by na vás působila?
- Vzbudila by váš zájem?
- Poslali byste svůj životopis?
- Jak rychle by vám někdo z personálního odpověděl?
- Jak příjemná a profesionální by byla komunikace?
- Jakým stylem by proběhl personální pohovor?

Nechte se najmout a řídit ve vlastní firmě

- Co byste se dozvěděli?
- Jaký byste z něj měli osobní pocit?
- Jak by na Vás zapůsobilo prostředí?
- Jaký dojem byste měli z ostatních zaměstnanců firmy?
- Zdáli by se vám plní chuti a odhodlání?
- Nebo by vypadali otráveně, znuděně či podrážděně?

Adaptační proces

Cítili byste z veškeré komunikace, která by vás provázela fází náboru a zácviku, vstřícnost a ochotu se vším vám pomoci od každého z kolegů, který by s vámi byl v kontaktu?

Staral by se někdo o vaše výsledky?

O to, zda máte všechny pomůcky?

Zda rozumíte všemu, co se po vás ve firmě chce?

Adaptační proces

Jak by se vám líbil styl řízení?

Nechali byste se sami od sebe řídit?

Respektovali byste sami sebe v roli šéfa?

Neškodí udělat si nezaujatou a velmi podrobnou inspekci celého náborového a adaptačního procesu. Najděte a odstaňte všechny překážky, které stojí v cestě mezi trhem práce a vaší firmou.

Nechte se najmout a řídit ve vlastní firmě

Existuje dostatek bariér, které nám trh práce vytváří sám o sobě, není nutné k tomu přidávat cokoli, co by nábor lidí a práci s nimi komplikovalo.

Co udělat pro stabilitu týmu

- Každý šéf by měl být profesionálem
- Spravedlivá, přímá a produkci oceňující jednoznačnost
- Mít rád lidi
- Záleží mu na tom, aby se jim v práci líbilo
- Aby se cítili doceněni
- Kompetentní šéf, který dělá, to co má

Adaptační proces

Když někdo nastoupí, jak probíhá zaučování?

- Firma má plán zaškolení nových zaměstnanců
- Zaškolení plánuje individuálně nadřízený
- Zaškolení neprobíhá téměř vůbec, maximálně od kolegů
- Jinak

Adaptační proces

Má firma plán školení pro všechny zaměstnance, nebo je plán vázaný na konkrétní pozici?

- Pro všechny zaměstnance
- Konkrétní pozice
- Obojí – společné i individuální zaškolování

Adaptační proces

Jak zaškolování hodnotí noví zaměstnanci? Co by asi řekli?

- Velmi přínosné
- Přínosné
- Jen trochu přínosné
- Téměř nic mi nedalo, ale stále lepší než žádné
- Bylo úplně zbytečné, k ničemu

Adaptační proces

Sdělíte novému zam. Již před nástupem, jak bude zaškolování probíhat?

- Ano
- Pouze částečně
- Ne

Adaptační proces

A jaká je realita, odpovídá zaškolování tomu, co jako zaměstnavatel slíbíte před nástupem?

- Ano, úplně
- Ano, částečně
- Ne, neodpovídá

Adaptační proces

- V čem vidí nejčastěji největší přínos zaškolení?
- Zda součástí zaškolování bylo něco konkrétního, co vám hodně pomohlo? (příručka, určený osobní školitel atd.)

Jak myslíte, že by odpověděli

Když se ohlédnete zpátky, co by vám pomohlo se lépe zaškolit a zapadnout hned od začátku do týmu, ale zaměstnavatel vám to neposkytl?

Jak si udržet ty schopné

Výkonní lidé jsou totiž mnohdy schopni všeho

Mají v sobě sílu buldozeru a nasazují ji naplno

Otázka je, jakým směrem……

Na mohutné budování, nebo v té samé intenzitě na brzdění ostatních kolegů?

Jak si udržet ty schopné

Hlavně schopní lidé musí být nasazeni na maximum:

Dostatek úkolů přiměřených jejich velikosti a schopnostem

Je potřeba, aby zápasili, bojovali, postupovali vpřed

Viděli mety,

Pozornost a energii koncentrovanou jasným směrem

Povinností šéfa je zajistit prostředí plné výzev a úkolů ke zvládání

Pro silné je rozhodující šéf

Tedy jeho přístup k řízení

Má-li nadhled a „tlačí na pilu“ přivede své podřízené k tomu, aby ze sebe dostali mnohem více

Chybou je jen dohlížet na to, aby lidé nedělali chyby a sledovat jejich produkci

Jde o výsledky a dostávat jich více, než by pracovník vytvořil bez jeho vedení

Pro silné je rozhodující šéf

Lidé očekávají, že budete:

přímí, spravedliví, jednoznační

Ti nejlepší to bedlivě sledují

Děláte to, nebo ne?

Tlačíte lidi do produkce, do zodpovědnosti, do vyšších standardů, nebo ne?

Chtějí vidět, že budujete hvězdný tým

Personalisté

- Kritérium vysokého nasazení a produktivity platí i pro personalisty, kteří hledají do týmu nové posily
- Chytat produktivní a dravé ryby nemůže pomalá, až spící, rybář

<u>Parametry vhodného personalisty:</u>

Vysoká spontánní emoce, osobní výkonnost, rychlost, dravost, zářící oči a čisté srdce oddané své skupině

Slabší by se měli přibližovat silným

Výběr neproduktivních lidí slabým personalistou ve finále způsobí, že většinu práce udělá několik extrémně produktivních jedinců – brzy na to ale přijdou…….

Pokud skupina netrvá na tom, aby se noví a slabší začali přibližovat těm nadprůměrným, **vytratí se nejen motivace, ale i nadpůměrní jedinci**

Pozorování

Šéfové i skutečně výkonní lidé mají svou práci

jednoznačně rádi

Mají rádi lidi, se kterými spolupracují

Pokud kolem sebe nemáte ty, kterých si vážíte a o které se můžete opřít, nemáte radost. (doma i v práci)

Spokojíte-li se s nižším standardem, dostanete ho.

Pokud nastavíte vyšší standard bez volby nižšího,

dostanete ho také.

Prevence

Peníze

Nečekejte, až si vaši lidé o peníze řeknou

Systém odměňování řešte s předstihem

Spravedlivě nastavené odměňování, postavené hlavně na výsledcích vašich lidí, je úžasná prevence

Správně nastavený systém odměňování – velmi podstatný motivační prvek

Oceňujte loajální a produktivní lidi (pozornost, díky)

Jak atraktivní jste zaměstnavatel?

- Plat
- Postavení vůči konkurenci
- Co navíc můžete nabídnout?
- Bonusy,
- prémie,
- 13.plat,
- dovolená navíc, stravenky

Cafeterie

- Máte/ nemáte???
- Co ještě:
- Občerstvení na pracovišti
- Dopravu/ příspěvek na dopravu
- FKSP
- Rekreační zařízení

Porovnejte se s největším konkurentem

- Co by stálo za to zlepšit?

Co byste hledali vy, kdybyste ted nastupovali k vám do firmy?

Zpětná vazba a hodnocení zaměstnanců

Jako nástroj ke stabilizaci týmu

Součást firemní kultury

Stane-li se řízení výkonu zaměstnanců **každodenní součástí firemní kultury**, přináší s sebou další pozitivní efekty, které umožní mnohem otevřenější komunikace, vzájemné sdílení informací a učení se praxí.

Zaměstnanci jsou hodnoceni častěji, a to na základě výsledků, které byly předem jasně odsouhlaseny a průběžně validovány s ohledem na měnící se podmínky.

Součást firemní kultury

- Odměňování probíhá na základě výkonnosti jednotlivců či týmů a jejich přispění k dosažení firemních cílů.
- Díky pravidelné komunikaci a sdílení informací mezi manažerem a jeho zaměstnanci se snáze identifikují rozvojové cíle a řízení talentů a rozvoj pracovníků se začíná uskutečňovat v každodenní praxi.

Roční hodnocení zaměstnanců k udržení lidí nestačí

Jedním z nejdůležitějších aspektů řízení zaměstnanců je jejich efektivní hodnocení.

Právě přelom roku se obvykle ve firmách věnuje hodnotícím pohovorům.

Vyhodnotit výkonnost a přístup podřízených k úkolům tak, aby to bylo pro obě strany užitečné, vyžaduje dialog.

Roční hodnocení zaměstnanců k udržení lidí nestačí

Toho se často děsí obě strany. Odmítavý postoj zaměstnanců dělá manažerům těžkou hlavu a firmy stále hledají způsoby, jak pohovory vést.

Kritiku nemá nikdo rád

Podle průzkumů Gallupova ústavu, společnosti zabývající se výzkumem veřejného mínění, polovina zaměstnanců přesně neví, co se od nich v práci čeká. To je samozřejmě pro zaměstnance nesmírně demotivující a pro manažera nepříjemné v tom, že mu lidé nedělají to, co chce.

Roční hodnocení

Obvyklá praxe u ročních hodnocení zaměstnanců v mnoha firmách je, že si manažer sedne se zaměstnancem a projdou bod po bodu předpřipravený dotazník

Manažer zpravidla pracuje se stanovenými cíli – zda a jak jich zaměstnanec dosáhl nebo proč jich naopak nedosáhl, v jakých směrech se může rozvíjet, případně řeší bonusy

Roční hodnocení

Proces hodnocení se tak občas stává trpěnou formalitou. Manažeři si ne vždy uvědomují, že vhodným systémem hodnocení a správným vedením pohovorů mohou u zaměstnanců docílit nejen zvýšení produktivity práce, ale i jejich loajality. **Potřeba hodnocení a zejména zpětné vazby je pro týmy a organizace stále velmi důležitá.**

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – co s ním

To, co si myslím už dlouho, objevuje se najednou v průzkumech Bersin by Deloitte i CIPD – **většina manažerů upřímně nenávidí pravidelné hodnocení svých podřízených**. A hodně z nich to vůbec nezvládá, protože nevědí, jak na to. Ti, kteří jsou hodnoceni, tomuto procesu zásadně nevěří a nemají ho rádi.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – co s ním

Skoro třetina zaměstnanců si myslí, že způsob, jakým si jejich zaměstnavatel dělá obrázek o tom, jak pracují, je nespravedlivý.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – co s ním

Většina personalistů se shoduje na tom, že:

- Každý na to nadává – zaměstnanci, manažeři, vrcholové vedení.
- Nikdo to nedělá správně – přes všechna ta vyčerpávající školení je to dovednost, která se zdánlivě vzpírá tomu, abychom se jí naučili.
- Stojí to spoustu času, ale ten čas se nezdá být efektivně využitý.

SMART v mng. zkratka metodiky stanovování cílů

Specifický

snížíte stav zásob z pohledu jejich finančně vyjádřené hodnoty v rozvaze sestavené k 31. 12. o 10%

Měřitelný

výkon zaměstnanců je měřitelný a umožňuje porovnání v týmu

Akceptovatelný

ti, kteří jej mají splnit a nepřijmou je za svůj, prostě splněn nebude

SMART

Realistický

míru realističnosti i ambicióznosti cíle tak musí umět odhadnout manažer

Termínovaný

které je reálné vzhledem k množství ostatních stanovených cílů danému zaměstnanci

SMART ER

Odměněný (Evaluated)

Mnohé z nás pohyb nabíjí a přináší příjemné pocity, avšak pro jiné je spíše nepříjemnou povinností, ke které se nutí. V takovém případě je dobré spojovat aktivitu s něčím příjemným.

Příkladů, jak se motivovat, je mnoho a pro každého je odměnou něco jiného. Jako příklady nám poslouží pěší výlet s partou kamarádů, s nimiž si užijete mnoho zábavy, plavání zakončené saunou nebo spinning kinem. Nejvýhodnější pro plnění dlouhodobého cíle je najít si pohybovou aktivitu, do níž se nebudete muset nutit, ale která se stane milou součástí vašeho života.

SMART ER

Průběžně hodnocený (Reevaluated)

Zvláště u dlouhodobých cílů je dobré pravidelně kontrolovat, zda se nám daří je naplňovat. Rekapitulace, jak se mi daří hýbat, může proběhnout například v týdenních intervalech v neděli večer, kdy při pohledu do diáře zhodnotím, co se povedlo, co funguje a co je naopak potřeba upravit. Zároveň přitom naplánuji pohybové aktivity na příští týden.

Formulování cílů

Každá formulace cílů se týká jednoho splnitelného úkolu

Formulace cíle musí být pozitivní, nikoli „co nechci, co neudělám“

Vyhýbejte se termínům: být schopen…, bude…., mělo by se… .

Formulaci přečtěte a dejte do souvislosti s daným úkolem

Používejte obecně známá slova (pište pro deváťáky)

Formulování cílů

Při formulaci používejte jednoznačné popisy

Používejte zaměření na cílové dovednosti a návyky

Cíle specifikujte kompetenci (schopnosti, dovednosti)potřebnou k dosažení cíle, a to pokud možno stručně a vystihujícím způsobem

Zpětná vazba jako zásadní manažerský rozhovor

Co je zásadní rozhovor?

Rozumíme interakce, které se mezi námi dennodenně odehrávají.

Jsou to běžné rozhovory, které zásadně ovlivňují naši práci

Zásadní rozhovor je rozhovor mezi dvěma nebo více lidmi, v němž:

Jde o hodně

Názory účastníků se liší

Do hry vstupují silné emoce

Zpětná vazba

Sleduje pokroky zaměstnanců den ode dne, týden od týdne

... je zdravá komunikace mezi vámi a členem týmu nebo vedoucím pracovníkem, která posiluje KOMPETENCE a dává do souladu předpoklady a cíle organizace

Důležitost zpětné vazby

Důležitost zpětné vazby

- **Odhaduje se, že 50% všech pracovních problémů je důsledkem absence zpětné vazby**
- Citlivě poskytnuté zpětné informace mohou zvýšit motivaci a úspěšnost
- Napomáhá užitečnému chování
- Směruje a vrací lidi na „závodní dráhu“
- Působí jako BAROMETR ukazující, jak si stojíte
- Je prostředkem ocenění pokroku

Příprava zpětné vazby

Pozorujte chování

Vyberte chování pro zpětnou vazbu

Rozhodněte, kterými kategoriemi výkonnosti se budete zabývat

Cíl: poznejte vaše lidi a zaměřte se na chování

Položte si otázku, jaké chování může být nejvíce motivující nebo nejdůležitější pro změnu nebo udržování procesu

Příprava zpětné vazby

Proč nám kritika vadí?

Proč nám kritika vadí?

Kritika většinou není lidem příjemná. Důvodů je několik:

- Způsob, jakým je nám kritika sdělována
- Způsob, jakým kritiku přijímáme
- Správně podaná kritika může být účinným nástrojem motivace
- Nesprávně podaná kritika motivaci spolehlivě sníží

Přístup k chybám

- Všichni lidé dělají chyby
- Chyba není nic než chyba. Je to součást života. Chybami se učíme.
- Člověk obvykle chyby nedělá proto, že je hloupý, nezodpovědný, líný nebo neschopný, ale prostě proto, že si něčeho nevšiml, v něčem není ještě dostatečně zběhlý atd.
- Za chyby nemá smysl sebe nebo ostatní trestat, ale dát je do pořádku

Přístup k chybám

- Pro manažera je důležité, aby bral chyby svých podřízených rozumně

  a s nadhledem, jinak pro něj bude těžké účinně kritizovat (i vést a řídit)
- Jestliže v podřízeném pracovníkovi vzbudíme výčitky svědomí

  namísto chuti chybu napravit, sami děláme obrovskou chybu
- Pocit viny, výčitky svědomí atd. člověka chyb nezbaví, naopak,

  připraví ho o energii, kterou potřebuje k jejich odstranění. Manažer

  který podřízené zastrašuje, připravuje tým i sebe o motivaci a

  pracovní výkon

P.V.K.D. SCÉNÁŘ

Níže máme popsaný jeden z možných návodů pro vypracování slovního scénáře, který je vhodné používat v situaci, kterou chcete zvládnout asertivně.

Při přípravě si sepište, co řeknete druhé osobě/osobám, přitom se držte následujících kroků.

P.V.K.D. SCÉNÁŘ

POPIŠTE co se děje, o co jde v dané situaci, tak, aby všechny zúčastněné strany měli jasnou představu, o čem mluvíte.

VYJÁDŘETE své pocity ve vztahu k dané situaci

KONKRETIZUJTE co chcete

DŮSLEDKY popište, jaké celkové výhody budou plynout z toho, když dostanete to, co jste uvedli v části

KONKRETIZUJTE. To budou pozitivní důsledky

Popište také negativní důsledky, pokud věci zůstanou tak, jak jsou, nebo pokud nedostanete to, co jste uvedli v části KONKRETIZUJTE. Toto je důležité pro vzbuzení potřebnosti Vámi navrhovaného řešení.

P.V.K.D. SCÉNÁŘ

Příklad:

P – Dobrý den. Sešli jsme se zde pro to, abychom si vyjasnili chování Vaší dcery. Nenosí úkoly a tvrdí, že na ně nemá doma čas.

V – je mi to velice líto, protože jinak je to šikovná studentka a nerozumím tomu, co se děje.

K – Bylo by dobré, abychom se na věc podívali více do hloubky a našli společně řešení. Jde nám přeci o společnou věc. Já za sebe navrhuji probrat, zda má Vaše dcera každý den alespoň 20min., které by mohla věnovat přípravě do školy.

Důsledky

D – Pokud se nám to podaří, Vaše dcera si zlepší hodnocení a určitě to nám všem udělá radost. V opačném případě budou výsledky zbytečně zhorší a určitě to nebude mít dobrý vliv na motivaci Vaší dcery a také u pedagogů jistě uvidíme nespokojenost s výsledky.

Čím se zabývá hodnocení pracovníků?

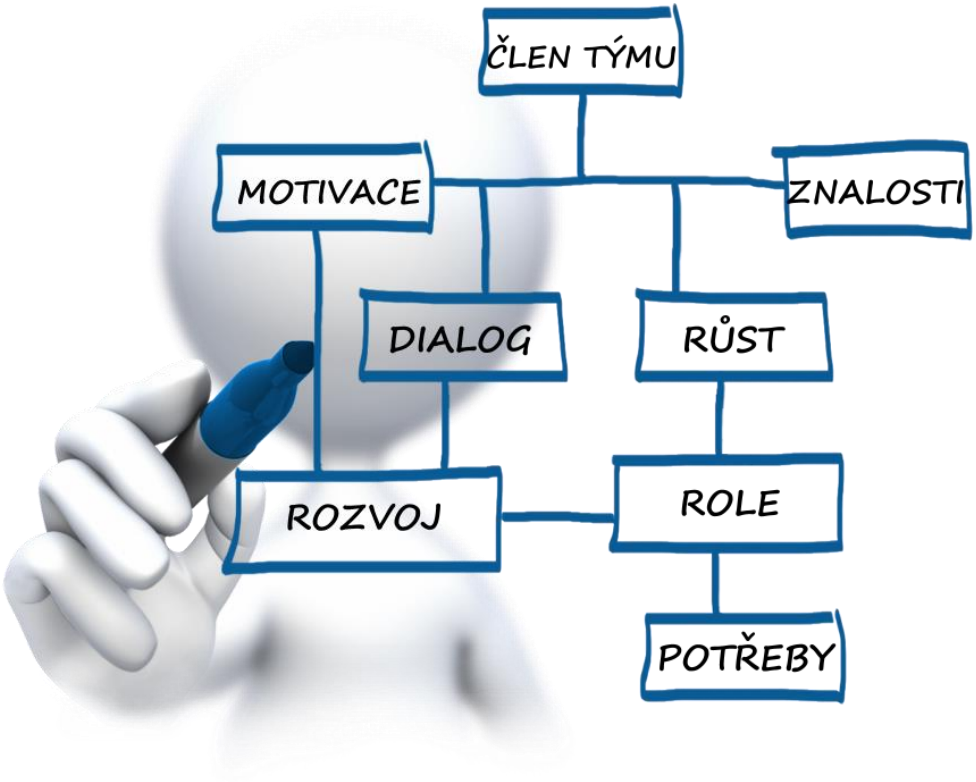
Čím se zabývá hodnocení pracovníků?

Zjišťováním, **jak pracovník vykonává svou práci**, jak plní úkoly a požadavky svého prac.místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke kolegům, zákazníkům ..

Sdělováním výsledků zjišťování pracovníkům a projednáváním

Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření

Hodnocení má velký význam pro firmu, vedoucího i pro hodnoceného pracovníka a využívá se k:



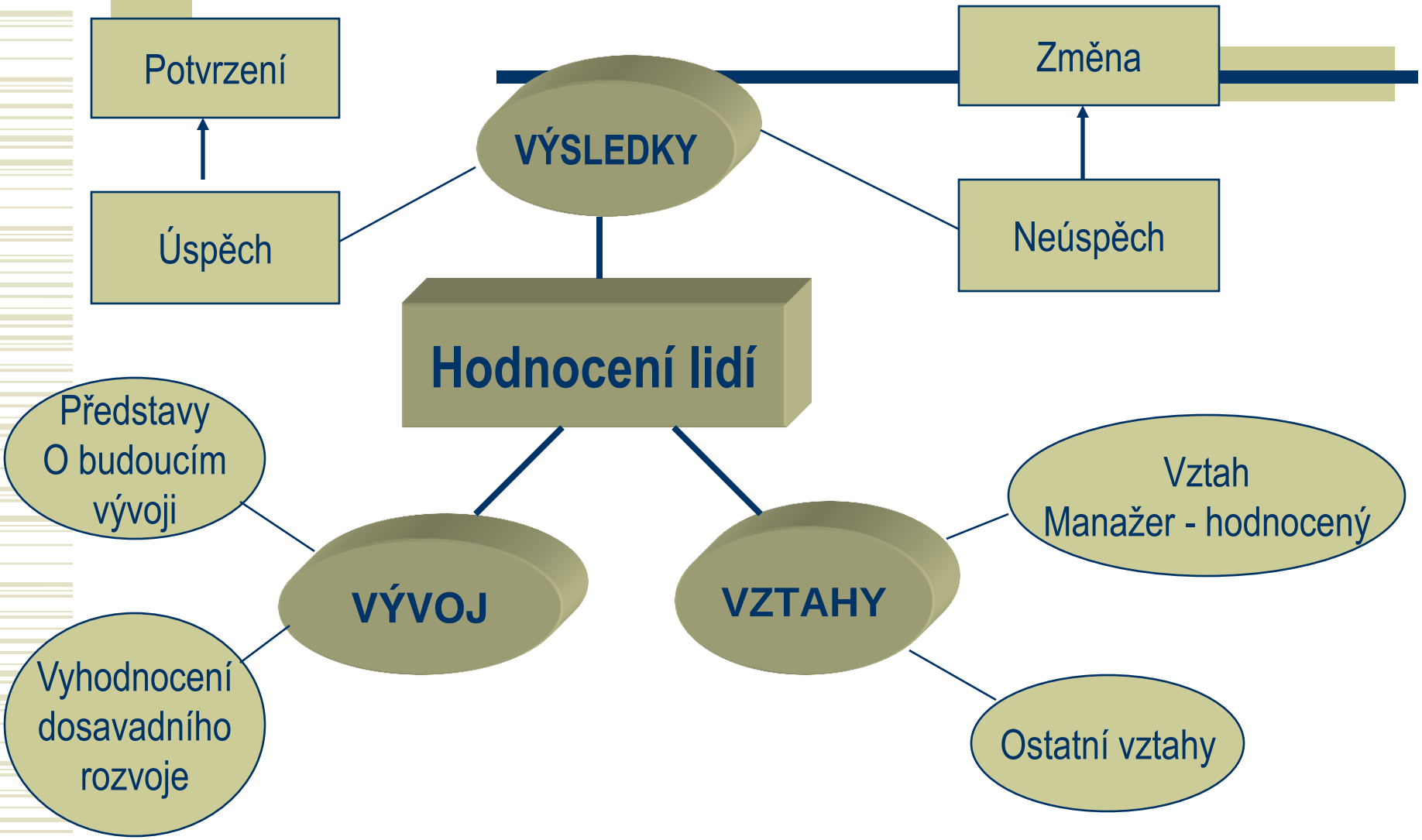
Hodnocení má velký význam pro firmu, vedoucího i pro hodnoceného pracovníka a využívá se k:

1. Dosažení vyššího pracovního výkonu a kvality všech činností
2. Vytváření motivace
3. Zlepšení komunikace v podniku mezi vedoucími a pracovníky
4. Získávání materiálu pro odměňování
5. Rozpoznání slabé a silné stránky pracovníka
6. Rozpoznat a získat kandidáty na povýšení
7. Ověřování informovanosti pracovníků

Co je ústředním problémem každého hodnocení?

Přesnost a spravedlnost

Hodnocení lidí „princip trojitého vé“



Fáze hodnotícího rozhovoru

Atmosféra

- **Partnerská atmosféra** („bourání“ ledu)
- Obsah schůzky

Sebe hodnocení

- Hodnocený mluví a **odpovídá na otevřené otázky hodnotitele**
- Hodnotitel naslouchá a zjišťuje, co se hodnocenému podařilo a kde vidí příležitosti ke zlepšení
- Hodnotitel pracuji s otevřenými otázkami a aktivním nasloucháním
- Můžeme použít pomůcku **3+2** *(3 věci, které se hodnocenému podařily a 2, které by mohl dělat jinak)*

Předání zpětné vazby

- Teprve nyní **předá zpětnou vazbu/hodnotí hodnotitel**
- V případě, že se lišíme, snažíme se zjistit úhel pohledu hodnoceného

Akční plán

- **Dohoda**: **co** se stane, **kdo** to udělá, **kdy** a v jaké **kvalitě**
- Opět nejdříve navrhne hodnocený a hodnotitel souhlasí nebo přidá své návrhy

Princip švestky

Princip švestky

Při efektivitě vzdělávacích aktivit se používá metafora švestky: na povrchu má slupku, hlouběji dužinu a nejhlouběji jádro. Když chcete s lidmi pracovat, můžete na to jít třemi způsoby:

Dodávat informace – ovlivňovat znalosti. V naší metafoře švestky je to působení na slupku. Tento způsob je častý, celkem jednoduchý, není až tak náročný na osobu školitele.

Princip švestky

Trénovat dovednosti – ovlivňovat chování. V metafoře švestky to znamená jít více do hloubky, zaměřit se na dužinu. Tento způsob je náročnější na přípravu i osobu trenéra.

Pracovat s přemýšlením – ovlivňovat názory, postoje, hodnoty. V naší metafoře jít ještě více do hloubky a působit na jádro. Nestačí, aby byl dobrým trenérem, musí být kvalifikovaným koučem.

Koučink

COACHING
practice
results
tasks
seminars
instructions
methods
answers
values
advice
individual
support
disciplines
challenges
key teaching
goal
growth
development
training
guidance
client
professional
help
methodologies
activities

Koučink

Cílem koučinku je zlepšit motivaci klienta, pomoci mu stanovovat priority a uvědomit si, kde cítí ve své práci problémy.

Výsledkem koučinku by v ideálním případě měla být **změna návyků a přístupu** k pracovním aktivitám jednotlivce, což přináší lepší pracovní výsledky a také větší uspokojení a lepší pocit z vykonané práce.

Koučink

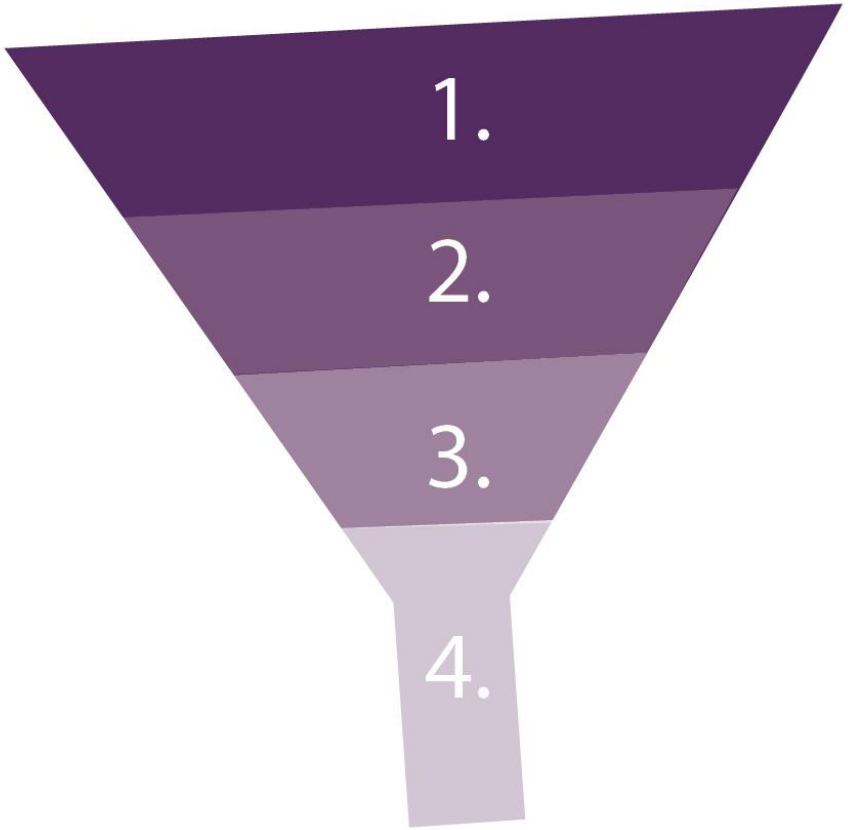
Koučování pomáhá koučovanému jedinci učit se a vzdělávat a zároveň odbourávat vnitřní překážky v jeho mysli. Jedná se o systematické a dlouhodobé vysvětlování a sdělování objektivních připomínek.

Koučink je metoda individuální, jedná se o spolupráci mezi koučem a koučovaným.

Metoda

Vycházíme z přístupu Donalda L. Kirkpatricka (poprvé 1959), který dělí výstupy vzdělávání do čtyř úrovní:

1. Reakce účastníků
2. Změna znalostí
3. Změna chování
4. Změna výsledků



Úrovně hodnocení/Kirkpatrickův model

Zahrnuje 5 úrovní vyhodnocení

Níže uvedené úrovně vyhodnocení jsou seřazeny tak, že každá další úroveň v sobě zahrnuje úrovně „nižšího řádu“:

1. **Úroveň reakce** – **vyjadřuje spokojenost účastníků** s programem a lektorem, popřípadě spokojenost lektora s účastníky,
2. **Úroveň učení** – **hodnocení rozsahu** nově získaných znalostí,

Úrovně hodnocení/Kirkpatrickův model

3. Úroveň chování – hodnocení nových nebo zlepšených dovedností, poměřované změnou pracovního chování účastníka po návratu na pracoviště,

4. Úroveň výsledků – efektivní pro organizaci, obtížně přímo měřitelné, což znamená, že lze těžko odlišit efekt vzdělávací akce od ostatních vlivů, např.: dosahování strategických cílů firmy, lepší využívání technických prostředků a technologií, zlepšení komunikace, lepší pracovní výsledky jednotlivců nebo týmů atd.,

5. Úroveň hodnotová – vliv na rozvoj firemních cílů a vliv na „život“ širšího vnějšího prostředí.

Děkuji za pozornost!

© 2018 Mgr. Martina Hejduková

Tento seminář pořádá
Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání

Střelničná 1861/8a, Praha 8
tel: +420 251 115 576
fax: +420 251 512 422
office@forum-media.cz
www.forum-media.cz