

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců


HANA TRÁVNÍČKOVÁ



Firemní vzdělávání



Napište krátký článek o umělé inteligenci a jejím využití ve firemním vzdělávání.

 Umělá inteligence (AI) se stává stále důležitějším nástrojem pro firemní vzdělávání. AI může být použita k automatizaci rutinních úkolů, jako je třídění a analýza dat, což umožňuje lektorům věnovat více času individuálnímu poradenství a rozvoji dovedností svých studentů.

Kromě toho mohou chatboty a virtuální trenéři pomoci studentům při sebevzdělávání, poskytovat jim okamžitou zpětnou vazbu a trénink na konkrétní situace. AI také umožňuje personalizaci vzdělávání pro každého jednotlivce, takže se mohou zaměřit na své specifické potřeby a cíle.

Některé firmy také využívají AI k hodnocení dovedností svých zaměstnanců a rozvoji jejich kariérních plánů. To může být užitečné pro identifikaci talentů a rozvoj klíčových dovedností pro rozvoj společnosti.

Ačkoli AI přináší řadu výhod pro firemní vzdělávání, je důležité, aby bylo správně implementováno a řízeno. Je důležité, aby společnosti zvažovaly etická a právní otázky související s AI a zajistily, že jejich vzdělávací programy jsou relevantní, užitečné a spravedlivé pro všechny zúčastněné strany.

Zdroj: Firemnivzdelavani.eu

Je stále ještě potřeba vzdělávání? <https://www.youtube.com/watch?v=VNrCMXT8Fec>

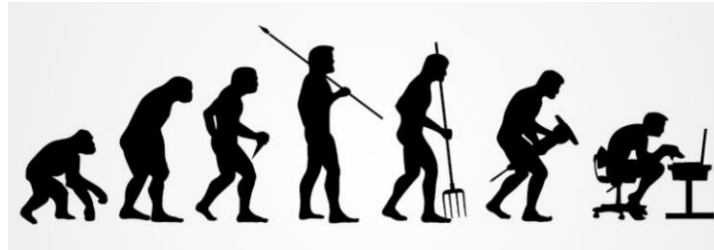
Definice



Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální činností, která zahrnuje aktivity:

- 1) **prohlubování pracovních schopností** - přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa;
- 2) **rozšiřování pracovních schopností** - zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací;
- 3) **rekvalifikační procesy**, kdy firma přeškoluje své pracovníky na povolání, které potřebuje;
- 4) **orientace nového pracovníka** (adaptační procesy) - přizpůsobovat pracovní schopnosti pracovníka na specifické požadavky daného pracovního místa, technice, technologii, stylu práce;
- 5) **formování** osobnosti pracovníka – jako chování, motivace, hodnoty, postoje atd.

Jak se formují naše pracovní schopnosti?



Zdroj: <https://theyellowspot.com/blogs/evolution-corporate-training/>

- A) všeobecného vzdělávání: formuje základní a všeobecné znalosti, sociální rozvoj jedince
- B) odborného vzdělávání: kvalifikace, profesní příprava pro určitou pracovní pozici
- C) osobní rozvoj: rozšiřuje znalosti a dovednosti, formuje osobnost a zvyšuje potenciál

Training&Development (T&D) , Learning& Development (L&D)

Závisí na sociálním prostředí, na systému a kvalitě formálního vzdělávání, kultuře, vzdělanosti obyvatel, na povaze práce, na technice a technologii v organizaci, velikosti a strategii firmy atd.

Důvody, proč se vzdělávat?

- nové poznatky a technologie. rozvoj informačních technologií,
- proměnlivost trhu zboží a služeb, lidských potřeb
- znalosti a dovednosti lidí rychleji zastarávají

- zvyšuje motivaci a také pracovní výkon zaměstnance
- podporuje organizační změny ve firmě
- zlepšuje komunikaci mezi kolegy
- lepší šanci na kariérní postup

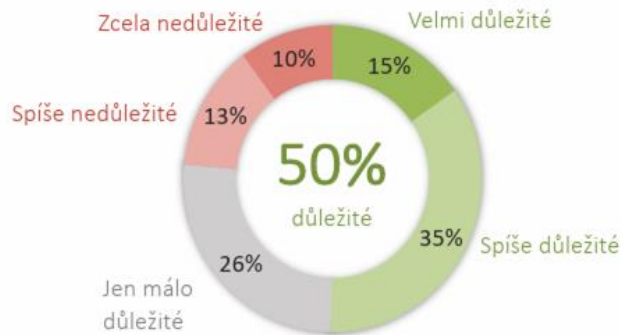
- dobrá pověst zaměstnavatele/ benefit



Zdroj: Tomáš Ervín Dombrovský, LMC / Alma Career, data z Q4 2023

Firemní vzdělávání z pohledu zaměstnanců

DŮLEŽITOST POSKYTOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍHO ROZVOJE



ZÁJEM O KONFERENCE, KURZY APOD.



Zdroj: Tomáš Ervín Dombrovský, LMC / Alma Career, data z Q4 2023

Z pohledu zákoníku práce (č. 262/2006 Sb.)

Část desátá: Péče o zaměstnance Hlava II: Odborný rozvoj zaměstnanců § 227 – 235

§ 227 Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol
- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace.

Odborné vzdělávání ve firmách **v praxi** je podpořeno např. projektem POVEZ II, který dle tiskové zprávy ÚP od 1.12.2015 k 13.3.2023 dosud podpořil:

- 12 798 firem v ČR
- 86 527 zaměstnanců
- objemem příspěvku 2,147 mld. Kč



EVROPSKÁ UNIE
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zvyšování kvalifikace s Úřadem práce

Možnost **vzdělávání uchazečů/ zájemců o zaměstnání:**

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění (dále jen „ZoZ“),



- podmínky a možnosti rekvalifikací zprostředkovávají pobočky Úřadu práce
- rekvalifikací se podle § 108 ZoZ rozumí získání **nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení** dosavadní kvalifikace, včetně jejího **udržování nebo obnovování**
- rekvalifikaci však mohou provádět pouze zařízení s příslušným oprávněním (např. akreditovaným vzdělávacím programem, škola zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení).
- písemná dohoda mezi uchazečem/ zájemcem o zaměstnání a Úřadem práce
- max. 50.000 Kč za 3 po sobě následující kalendářní roky

Zaškolení a zaučení

§ 228 Zákoník práce

(1) Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, **je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit**; zaškolení nebo zaučení se považuje za **výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat**.

(2) Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

➤ **Povinnost zaměstnavatele**

➤ **Výkon práce zaměstnance**



Prohlubování kvalifikace

Co to znamená?

= **průběžné doplňování**, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její **udržování a obnovování**.

- **Povinnost zaměstnance** (zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce).
- **Právo zaměstnavatele určit zaměstnanci účast** na školení atd.
- Účast je zaměstnanci hrazena, včetně mzdy/platu, jedná se o výkon práce
- Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel.
- U dražších forem je možná spoluúčast zaměstnance na nákladech (kvalifikační dohoda, případně jedná-li se o požadavek zaměstnance)

Zvýšení kvalifikace

Co to znamená?

Změna hodnoty kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele

- Některé profese (např. pedagogičtí pracovníci, lékaři atd.) mají povinnost ze zákona
- Poskytnutí volna v omezeném rozsahu, např. 2 dny pracovní volno s náhradou mzdy za zkoušku
- **Právo zaměstnavatele** sledovat průběh a výsledky, může však i zastavit zvýšení kvalifikace

Kvalifikační dohoda

§ 234

Co to znamená?

(1) Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména

závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a

závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let,

nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace.

Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Kvalifikační dohoda

§ 234

(2) Kvalifikační dohoda může být uzavřena **také při prohlubování kvalifikace** (§ 230), jestliže předpokládané náklady dosahují **alespoň 75 000 Kč**; ale v takovém případě nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit.

Vláda může nařízením zvýšit částku.

(3) Kvalifikační dohoda musí obsahovat

- **a)** druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,
- **b)** dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- **c)** druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

Kvalifikační dohoda

§ 234

(4) Kvalifikační dohoda musí být uzavřena **písemně**.

§ 235

(1) Do doby setrvání zaměstnance v zaměstnání na základě kvalifikační dohody se **nezapočítává** doba rodičovské dovolené v rozsahu rodičovské dovolené matky dítěte (§ 196) a nepřítomnost zaměstnance v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení.

(2) Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek z kvalifikační dohody pouze zčásti, povinnost nahradit náklady zvýšení nebo prohloubení kvalifikace se **poměrně sníží**.

Kvalifikační dohoda

§ 234

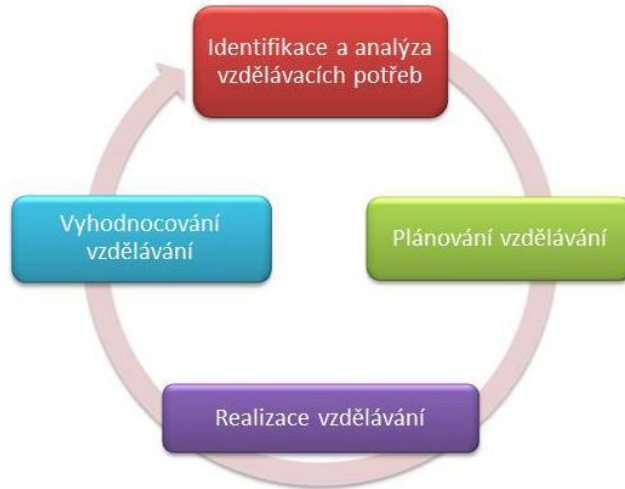
(3) Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů z kvalifikační dohody **nevzniká**, jestliže

- **a) zaměstnanec se bez svého zavinění stal dlouhodobě nezpůsobilým** pro výkon práce, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci.
- **b) pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem**, pokud nejde o výpověď z důvodů porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním, nebo jestliže
- pracovní poměr skončil dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až e),
- **c) zaměstnanec nemůže vykonávat práci podle lékařského posudku** (pozbyl dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci z důvodů pracovního úrazu, onemocnění nemocí z povolání, nebo pro ohrožení touto nemocí atd.)
- **d) zaměstnavatel nevyužíval v posledních 12 měsících po dobu nejméně 6 měsíců** kvalifikaci zaměstnance, které zaměstnanec na základě kvalifikační dohody dosáhl.

Firemní vzdělávání, z pohledu personalisty

Proces firemního vzdělávání

- nejefektivnější je systematický proces, který vychází z HRM strategie firmy



1. Identifikace potřeb

Zjištění disproporce mezi znalostmi, dovednostmi pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných požadavků.

1. stanovení kvalifikačních předpokladů

např. povinné školení ze zákona, kompetenční model, požadavky zákazníka

2. posouzení souladu mezi požadavky pracovní pozice a pracovníkem

! často je obtížně kvantifikovatelné

např. pomocí assessment centra, metody 360°

AG5 skills matrix
Production Team A

Name	Role	Start production line	Line 1	Line 2	Line 7	Line monitoring	Line conversion
Peter	Operator B	0	3	4	0	1	0
Linde	Operator A	2	2	4	0	0	0
Arnoud	Production worker B	0	4	0	3	2	4
Lucas	Operator A	3	3	3	0	2	0
Evelien	Operator A	0	2	2	0	0	2
Sophie	Production worker A	4	2	0	0	1	0
	Currently at least level 2	3	6	4	1	2	2
	Requires minimum level 2	3	4	5	4	3	2
	GAP	0	2	-1	-3	-1	0

Definitions

0	No knowledge
1	Beginner
2	Independent
3	Expert
4	Trainer

Zdroj: <https://www.ag5.com/free-skills-matrix-templates/>

Kompetence

= souhrn znalostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.

= znamená **způsobilost** zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti

Různé kompetenční modely, např. NSP (Národní soustava povolání)



Zdroj: Centrální databáze kompetencí, dostupné z cdk.nsp.cz

Odborné znalosti a dovednosti

Odborné dovednosti

= praktické dovednosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností. Jedná se o **schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi** (např. diagnostikování poruch elektrotechnických zařízení).

Odborné znalosti označují **teoretické vědomosti** požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností (např. rostlinolékařství, technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě). Odborná znalost zahrnuje pouze „oborovou“ (znalostní) dimenzi, člení se jen dle odborného směru, se kterým souvisí.



Zdroj:
<https://ezak.cz/zaruky-a-certifikaty/>

Mikrocertifikáty

= potvrzení o získaných kompetencích, např.



**Učte se online
s odbornými
instruktory**

Postupujte online prostřednictvím teoretického studia po dobu 7 týdnů pod vedením odborníků na vzdělávání



**Dokončete
tři
hodnocení**

Otestujte a prokažte své porozumění učebním osnovám pomocí online hodnocení označených facilitátorem



**Získejte
respektované
pověření**

Dokončete své studium a získejte vysoce uznávaný a respektovaný kredit



**Chopte se
budoucnosti
své kariéry**

Využijte svůj Microcredential u současných a budoucích zaměstnavatelů a prokažte své dovednosti a odhodlání k rozvoji.



Zdroj: <https://www.aimbusinessschool.edu.au/abs-courses/microcredential-in-marketing-management>

Obecné dovednosti

Obecné dovednosti (General skills) dle modelu NSP:

jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně **nesouvisí** s určitou profesí. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.

1. Počítačová způsobilost
2. Způsobilost k řízení osobního automobilu
3. Numerická způsobilost
4. Ekonomické povědomí
5. Právní povědomí
6. Jazyková způsobilost v češtině
7. Jazyková způsobilost v angličtině
8. Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce








Úrovně jazyka - Společný evropský referenční rámec

Zdroj: <https://www.alliancefrancaise.cz/brno/-/Jazykove-urovne-339->

Měkké kompetence

= jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.

Měkké dovednosti, které uchazečům nejvíce chybí

-  **ODPOVĚDNOST A SPOLEHLIVOST**
-  **SPOLUPRÁCE A TÝMOVOST**
-  **LOGICKÉ MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ**
-  **KREATIVITA A ORIGINALITA**
-  **ODOLNOST A PŘIZPŮSOBIVOST**



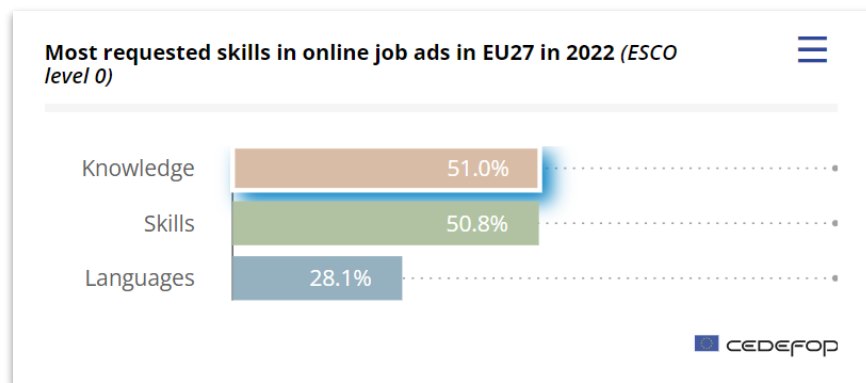
Zdroj: Manpower, Globální průzkum Talent Shortage 2024

Znalosti

Schopnost člověka nebo jakéhokoliv jiného inteligentního systému **uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace** do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur.

Znalost je charakterizována schopností abstrakce a generalizace dat a informací (získává se praxí a studiem – umožňuje např. předpovídání věcí).

Explicitní (někde napsané) a **tacitní** (slovy nesdělitelné).



2. Plánování vzdělávání

Lektorovo minimum

Příprava na kurz aneb
Zjistěte, rozmyslete a naplánujte:

(Pro) koho?

- kdo tam bude (věk, profese)
- kolik jich bude
- co se potřebují naučit
- co už vědí a umí
- co je vede k učení se a vzdělávání
... protože od toho se odvíjí...

Co?

- co má být výsledkem (jaké nové znalosti a dovednosti mají absolventi mít)
- co bude obsahem kurzu
- co k tomu bude potřeba (syllaby, zadání...)

Jak?

- jaký lektorský přístup zvolíte
- jaké metody použijete
- jak zjistíte, že jste dosáhli výsledku

Kde

- jak budou vypadat prostory (velikost, světlo, teplo, klid)
- jaké bude jejich vybavení (stoly, židle, mobilita nábytku)

S čím?

- jaké pomůcky a techniku využijete
- kdo ji zajistí

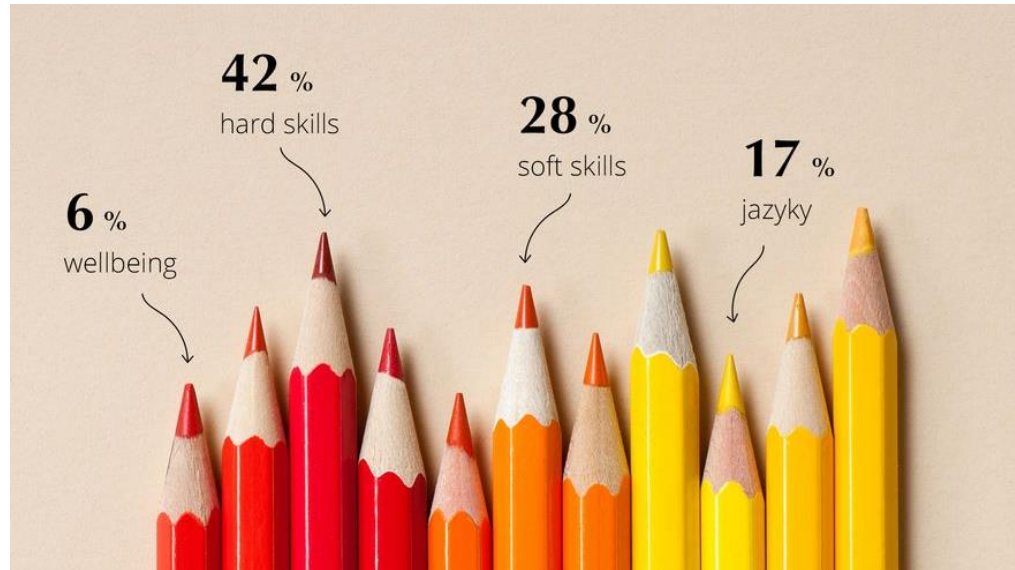
Autorka: Mirka Dvořáková
firemnivzdelavani.eu

+ s jakými **náklady** (zda externě/ interně, je třeba certifikát, je třeba obnovit?)

+ **jak se budou hodnotit výsledky a účinnost / návratnost investice**

3. Realizace vzdělávání

- a) Na pracovišti
- b) Mimo pracoviště



Zdroj: <https://magazin.lmc.eu/hlavni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-v-700-slovech-a-7-obrazcich>

Metody vzdělávání



1. Na pracovišti (tzv. metoda on-the-job)

- ❖ **Instruktáž při výkonu práce** - nejjednodušší způsob zácvičení, zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup, vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí; často u dělnických pozic;
- ❖ **Koučování (Coaching)** - dlouhodobější podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce, v úvahu se bere individualita vzdělávaného. Buduje se úzká spolupráce a zlepšuje se komunikace mezi oběma stranami, je potřeba vybudovat vzájemnou důvěru;

! Nové pojetí – ptát se, neradit!
- ❖ **Mentoring** - obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá rádce (mentora), svůj osobní vzor, ten mu **radí, stimuluje** jej a usměrňuje, pomáhá mu i v jeho kariéře;
- ❖ **Counselling** - vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele;

Metody vzdělávání

- ❖ **Asistování** - vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj, postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji až je schopen vykonávat práci zcela samostatně; vzdělávaný se ale může naučit i nevhodným pracovním postupům;
- ❖ **Pověření úkolem** - rozvinutí předchozí metody, vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol, jeho práce je sledována;
- ❖ **Stínování manažerů (shadowing)** – junioři se interně mohou učit pozorováním seniornějších manažerů stínování má jasně daná pravidla a používají ho s oblibou i velké firmy;
- ❖ **Rotace práce** - vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace;
- ❖ **Pracovní porady** - účastníci se seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu;

Metody vzdělávání



2. Mimo pracoviště (tzv. metoda off-the-job) - vhodnější pro vedoucí pracovníky či specialisty:

- ❖ **přednáška** - zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí;
- ❖ **seminář** - přednáška spojená s diskusí;
- ❖ **demonstrování** – praktické, názorné vyučování, zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem;
- ❖ **případové studie** - skutečné nebo smyšlené vylíčení nějakého organizačního problému;
- ❖ **workshop** - variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska;
- ❖ **brainstorming** - skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému, po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů;
- ❖ **simulace** - více zaměřená na praxi a aktivní účast školených; např. jak to bylo tenkrát – navození situace –např. konflikt, rozdělení rolí;

Metody vzdělávání



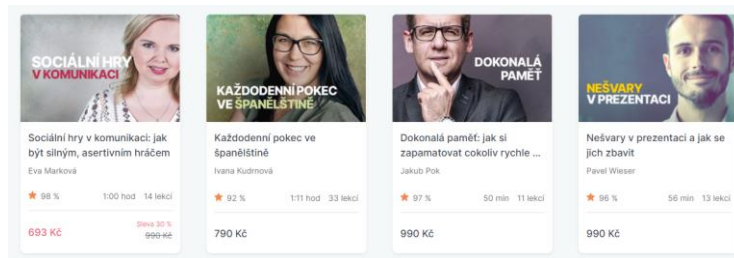
- ❖ **hraní rolí** – manažerské hry - orientované na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, účastníci na sebe berou určitou roli;
- ❖ **assessment centre**;
- ❖ **outdoor training** – jedna z forem učení se hrou - hry či akce spojené se zážitkem a pohybem venku; pro vzdělávání manažerů, spojené často s teambuildingem
- ❖ **vzdělávání pomocí technologie (PC, tablet, mobil...) – technology-based training**

Kombinace různých metod

- ❖ **Blended learning** – např. kombinaci standardní (prezenční) výuky s e-learningem/koučinkem aj. <https://www.youtube.com/watch?v=Mb2d8E1dZjY>

Trendy ve firemním vzdělávání

Technology-based training - využívá technologie, jako je PC, tablet, mobil apod. k vzdělávání a rozvoji účastníků, např. e-learning, video trénink, webinaře, trénink pomocí virtuální reality



Zdroj: Seduo.cz

Gamifikace - využití her, herních principů v mimoherním kontextu za jiným účelem

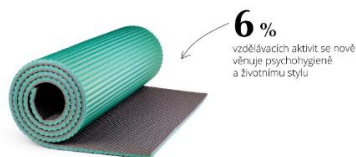
Microlearning - učení se v malých dávkách



Trendy ve firemním vzdělávání



Učíme se jinak a nové věci. Velké téma je psychohygiena

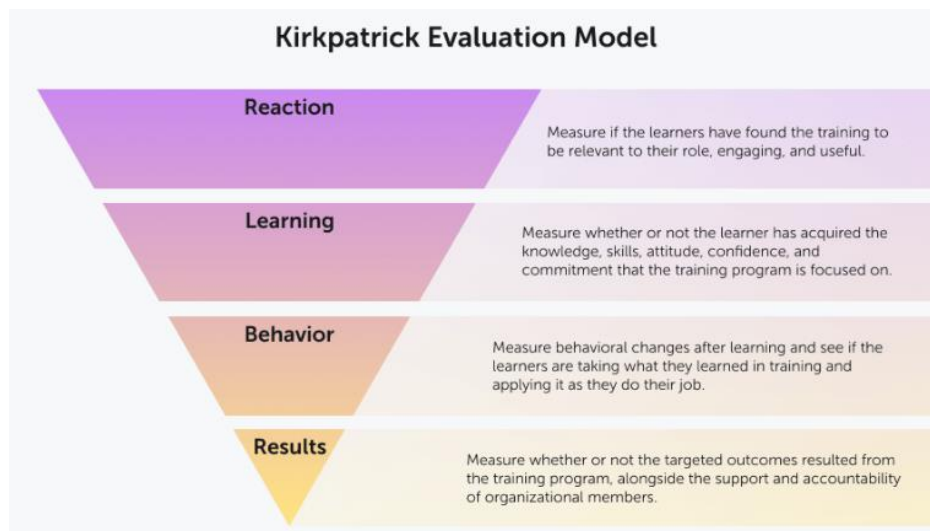


Zdroj: <https://magazin.lmc.eu/hlavni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-v-700-slovech-a-7-obrazcich>

4. Vyhodnocení vzdělávání ve firmě

Kirkpatrikův model hodnotí:

1. Reakci účastníků
2. Poznatky (cíle vzdělávání)
3. Chování (po určitém čase)
4. Výsledky
(přidaná hodnota pro firmu)



Zdroj: <https://www.valamis.com/hub/kirkpatrick-model>

4. Vyhodnocení vzdělávání ve firmě

= vyhodnocení **výsledků** a **účinnosti** vzdělávací activity

1. je nutné stanovit kritéria, postup vyhodnocení a kdy proběhne (hned nebo po delší době?)
2. jak proběhne ověření získaných znalostí a dovedností (např. testem, ústně)
3. efektivitu, návratnost investice (ROI) a očekávání nejlépe posoudit dle kvantifikovaných ukazatelů
např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality, pokles nákladů atd.

! Často se vynechává, ale je nutné zařadit (např. IATF požadavky na dodavatele v automobilu)

Plán osobního rozvoje

- forma **konsensu mezi potřebami podniku a potřebami a možnostmi pracovníka**
- individuální (IDP), tj. pro 1 pracovníka
- každá firma si rozhoduje, zda bude implementovat nebo ne

Možné propojení:

- s **hodnocení** pracovního výkonu
- s kariérním plánováním, tzv. **kariérní plán** pracovníka
- s programy na zvýšení potenciálu pracovníka, např. **talent management, leadership program**

Fáze plánování osobního rozvoje

1. Analýza současného stavu a potřeb rozvoje
2. Stanovení cílů
3. Vypracování plánu aktivit
4. Implementace/ realizace

Pracovní (profesní) kariéra

= průběh pracovního zařazení člověka od jeho vstupu do prvního pracovního poměru (do zaměstnání) do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodem do důchodu;

= rozvojová posloupnost získávání pracovních zkušeností během určitého časového období jako výsledek **záměrných rozhodnutí**, založených na profesních zájmech, i **nevyhnutelností a příležitostí**, které se člověku naskytnou během života

Osobní charakteristiky:

- aktivita,
- ctižádostivost,
- tvořivost,
- rozhodnost,
- vytrvalost,
- adaptabilita (flexibilita),
- odolnost vůči zátěži,

Přístup k vykonávaným činnostem:

- odvaha,
- smysl pro spravedlnost,
- pevné a rychlé rozhodování,
- jasné a reálné plány,
- aktivita (dělat více, než zač je člověk placen),
- kouzlo osobnosti,
- sympatie a porozumění,
- schopnost přijímat plnou odpovědnost,
- schopnost spolupráce



Kariérní plánování ve firmě

se vztahuje **ideálně** na **všechny zaměstnance**, postup pracovníka zajišťuje vysoká úroveň jeho výkonnosti a pracovní ochoty, platí přesná pravidla pro vzdělávání zaměstnanců, která jsou bezvýhradně dodržována a o plánu profesní kariéry jsou zaměstnanci průběžně informováni.

Možná **kritéria plánování kariéry pracovníka**:

1. pracovní výkon,
2. způsobilost k práci,
3. připravenost k inovaci a změně kvalifikace,
4. připravenost ke kooperaci,
5. připravenost k vnitropodnikové mobilitě,
6. připravenost ke stabilitě (připravenost setrvat v podniku)

Zásady pro kariérní plánování

- objektivnost při posuzování výkonu pracovníka a jeho kvalifikace,
- souhlas mezi cíli podniku a osobními cíli pracovníka,
- zveřejnění plánu pracovní (profesní) kariéry pracovníka,
- kontinuita ve výkonu funkcí v rámci podniku

Děkuji za pozornost
