

# 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



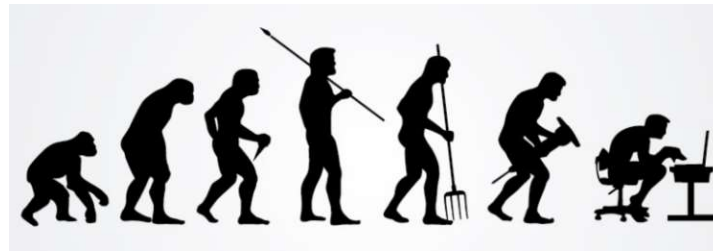
**Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální činností, která zahrnuje aktivity:**

- 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 nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce;
- 5) **formování** osobnosti pracovníka – jako chování, motivace, hodnoty, postoje atd.

Zdroj: Koubek J., Řízení lidských zdrojů, 2012

# 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) oblast rozvoje – rozšiřuje znalosti a dovednosti, formuje osobnost a zvyšuje potenciál jedince

## **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.

# Oblast odborného vzdělávání

---

- Základní příprava na povolání
- **Orientace** – nový pracovník na pozici
- **Doškolování** – prohlubování kvalifikace
- **Přeškolení** – rekvalifikace; profesní rehabilitace (návrat např. po dlouhodobé nemoci)

Odborné vzdělávání ve firmách 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



Úřad práce ČR

# 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: Ekonom, 27. 2. 2019, dostupné z <https://ekonom.cz/c1-66494170-firemni-vzdelavani-co-na-to-cesi>

# 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.

# Zaškolení a zaučení

---

§ 228

(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 zaměstnanec, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to **nezbytné**.

- Povinnost zaměstnavatele
- Výkon práce zaměstnanec





# Prohlubování kvalifikace

---

§ 230

## Co to znamená?

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

(2) **Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.** Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

- Povinnost zaměstnance
- Právo zaměstnavatele určit zaměstnanci účast na školení atd.

# Prohlubování kvalifikace

---

## § 230

(3) Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

(4) Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. Ustanovení odstavce 3 tím však není dotčeno.

(5) Zvláštní právní předpisy upravující prohlubování kvalifikace nejsou tímto zákonem dotčeny.

- Účast je zaměstnanci hrazena, včetně mzdy/platu
- Spoluúčast zaměstnance na nákladech (kvalifikační dohoda, požadavek zaměstnance)



# Zvýšení kvalifikace

---

## § 231

### Co to znamená?

**(1)** Zvýšením kvalifikace se rozumí **změna hodnoty kvalifikace**; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.

**(2)** Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou **v souladu s potřebou zaměstnavatele**.

**(3)** Zvláštní právní předpisy upravující zvyšování kvalifikace nejsou tímto zákonem dotčeny.

➤ Některé profese (např. pedagogičtí pracovníci, lékaři atd.) mají povinnost ze zákona

# Zvýšení kvalifikace

---

## § 232

(1) Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace **pracovní volno s náhradou mzdy** nebo platu ve výši průměrného výdělku

- a) v **nezbytně nutném rozsahu** k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- b) 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou,
- c) 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria,
- d) 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou,
- e) 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky.

- Minimální výhody pro zaměstnance, kteří mají domluveno zvýšení kvalifikace se zaměstnavatelem
- 

# Zvýšení kvalifikace

---

## § 232

(2) K účasti na přijímací zkoušce přísluší zaměstnanci pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu.

(3) Za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo obdobném ceremoniálu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu

## § 233

Zaměstnavatel je oprávněn sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance; poskytování pracovních úlev může zastavit, jen jestliže

- a) zaměstnanec se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci,
- b) zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.

➤ 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; 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.



# 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

# 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/>

## 2. Plánování vzdělávání



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

+ **jak se budou hodnotit výsledky a účinnost**

### 3. Realizace vzdělávání



Zdroj: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

# 3. Metody vzdělávání - OTJ



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


- ❖ **Instruktaž 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;



# 3. Metody vzdělávání – OTJ

---

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

- ❖ **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;
- 

# 3. 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;

# 3. Metody vzdělávání

---



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

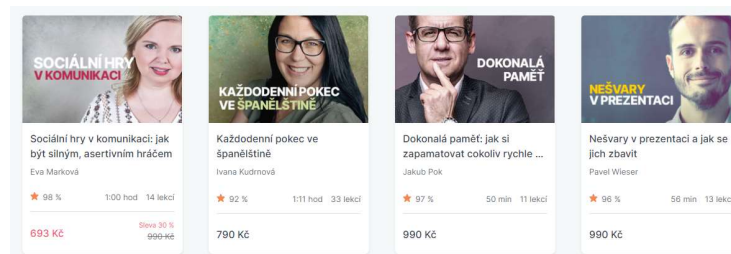
- ❖ **hraní rolí** – manažerské hry - orientované na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, účastníci na sebe berou určitou roli;
- ❖ **assessment centre**;
- ❖ **outdoor training** – jedna z forem učení se hrou - hry či akce spojené se zážitkem 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>

# 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



Co byste preferovali ve firemním vzdělávání?

---

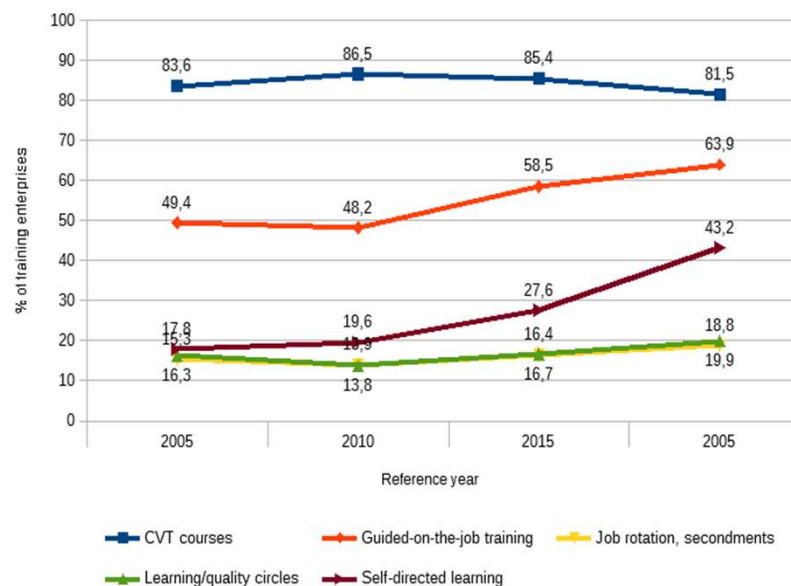


# Firemní vzdělávání v EU

EU - Main skills needed for the development of the enterprise - % of all enterprises, in 2020, CVTS



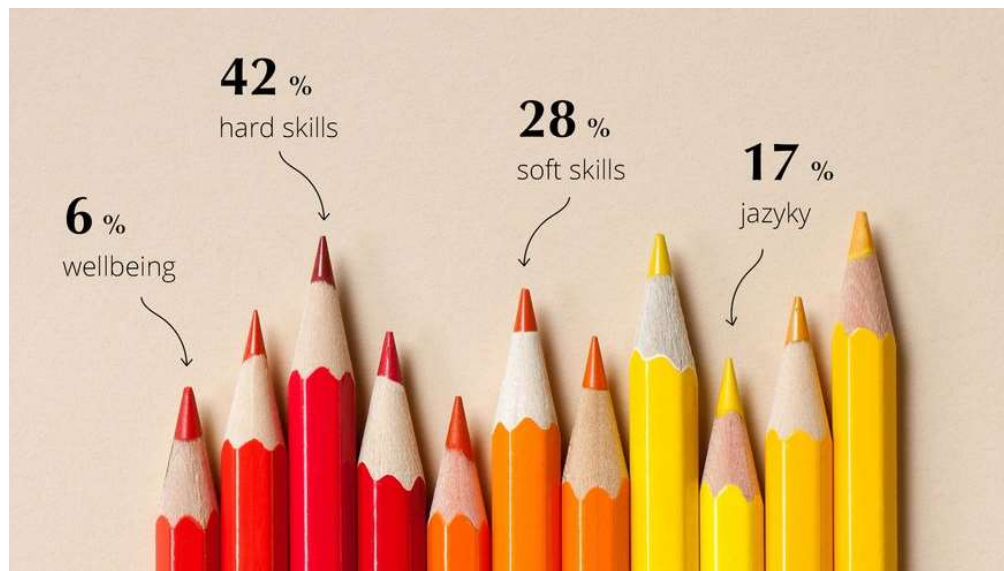
Continuous vocational training activities in EU 27



Zdroj: vlastní zpracování, Eurostat, CVTS

# Firemní vzdělávání v ČR v roce 2022

---

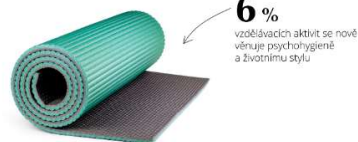


Zdroj: <https://magazin.lmc.eu/hlavni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-v-700-slovech-a-7-obrazcich>

# Nové trendy ve firemním vzdělávání v roce 2022 v ČR



Učíme se jinak a nové věci. Velké téma je psychohygienu



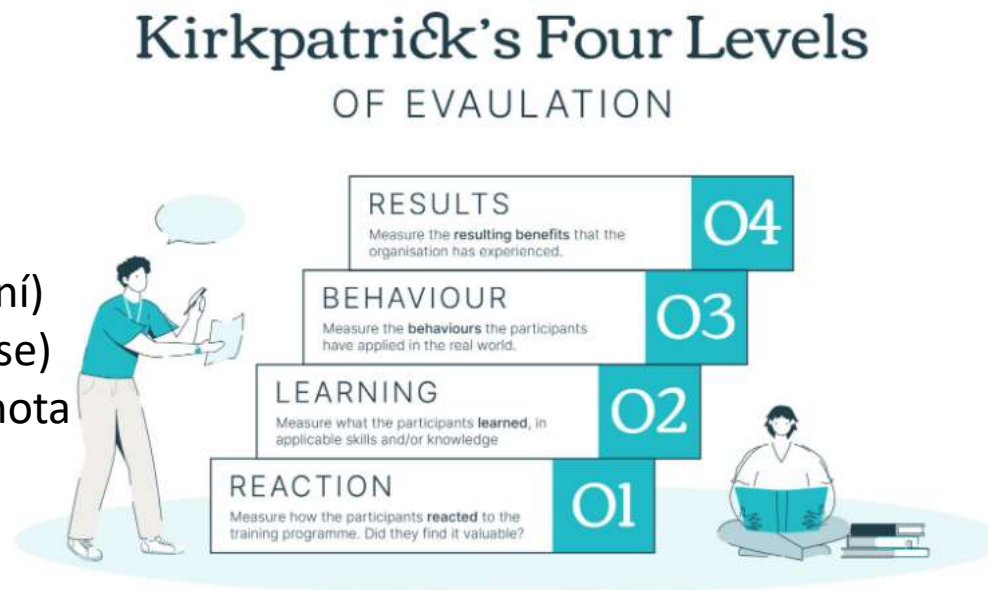
Zdroj: <https://magazin.lmc.eu/hlavni-trendy-ve-firemni-vzdelavani-v-700-sloveh-a-7-obrazcich>



## 4. Vyhodnocení vzdělávání ve firmě

Mělo by se zaměřit na vyhodnocení:

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



Zdroj: <https://spoonbehaviouralcommunications.com/blog/beyond-the-kirkpatrick-model-learning-that-actually-delivers/>

## 4. Vyhodnocení vzdělávání ve firmě

### = vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávací aktivity

- je nutné stanovit kritéria, postup vyhodnocení a kdy proběhne (hned nebo po delší době?)
- jak proběhne ověření získaných znalostí a dovedností (např. testem, ústně)
- 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)

Jak posoudit efektivitu investice do LK – vzdělání ve firmě

Ze vztahu:

$$\begin{aligned} \text{Čistý přínos} &= \text{celkové náklady} - \text{celkové přínosy} \\ U &= B - C \\ B &= P * Q \text{ tedy } U = (P * Q) - C \end{aligned}$$

U – čistý přínos

C – celkové náklady (jednorázové i průběžné)

Q – kvalita vzdělávacího programu

P – produktivita vzdělávacího programu

B – celkové přínosy



Zdroj: Vodák, J. a Kucharčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců

# Plán osobního rozvoje

---

- forma **konsensu mezi potřebami podniku a potřebami a možnostmi pracovníka**
- individuální (IDP), 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 naskytanou 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

**Plán profesní kariéry** 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. připravenost k výkonu,
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

---

