

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**KARIERNÍ MAPA V TELEKOMUNIKAČNÍ
SPOLEČNOSTI XY**

MAP CAREER IN TELECOMMUNICATION

COMPANY XY

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Renáta Franeková

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2012

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Kariérna mapa v telekomunikačnej spoločnosti XY, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Olomouci 26.3.2012

.....
Renáta Franeková

POĎAKOVANIE

Toto cestou by som chcela vyjadriť vďaku pani PhDr Veronike Gigalovej, za odborné a cenné rady, duševnú podporu ale predovšetkým ústretovosť pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

Zároveň ďakujem všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri realizácii tejto práce.

v Olomouci 26.3.2012

OBSAH

Úvod	7
1 Vymedzenie základných pojmov a teoretických východísk	9
1.1 Pojem kariéra.....	10
1.1.1 Kariérové typy.....	11
1.2 Cieľ kariéry.....	12
1.3 Riadenie kariéry.....	13
1.3.1 Skutočnosti riadenia kariéry.....	14
1.4 Plánovanie personálneho rozvoja.....	14
1.4.1 Plán pracovnej kariéry.....	15
1.4.2 Plánovanie nástupníctva.....	15
1.4.3 Časový horizont personálneho plánovania.....	16
1.5 Talent management.....	17
1.5.1 Spojenie talent managementu s riadením kvality.....	17
1.5.2 Spojenie talent managementu s riadením kariéry.....	18
1.5.3 Rozvoj kariéry a potenciál zamestnancov.....	19
1.5.4 Získavanie informácií o kariérnych preferenciách.....	20
1.6 Osobný plán rozvoja.....	21
1.6.1 Dôležité kroky k sebapoznávaniu.....	21
1.6.2 Plánovanie vlastnej kariéry.....	23
1.7 Rozvoj kariéry v prostredí motivačného programu.....	24
1.7.1 Motivačná teória.....	25
1.7.2 Motivačný program.....	26
1.7.3 Kariéra ako motivačný faktor.....	27
1.7.4 Možnosť kariérneho postupu v motivačnej teórii.....	27
2 Teoretické vymedzenie plánovania kariérnych máp v organizácii	28
2.1 Organizačná štruktúra.....	28
2.1.1 Organizačná štruktúra z hľadiska združovania činností.....	29

2.1.2 Organizačná štruktúra z hľadiska rozhodovacích právomocí a zodpovedností.....	30
2.1.3 História vo vedení organizácie.....	31
2.1.4 Faktory ovplyvňujúce výber organizačnej štruktúry.....	33
2.2 Správni ľudia na správne miesto.....	33
2.2.1 Pracovné miesto.....	34
2.2.2 Analýza pracovného miesta.....	34
2.2.2.1 Produkt analýzy pracovného miesta.....	35
2.2.2.2 Metódy používané na analýzu pracovného miesta.....	37
2.3. Rozvoj kariéry prostredníctvom kariérnych máp.....	38
2.3.1 Rozvojový plán a plán rotácie.....	39
2.3.2 Kariérne dráhy a mosty.....	39
2.3.3. Kariérne mapy.....	41
2.3.3.1 Definícia kariérnej mapy.....	41
2.3.3.2 Výhody kariérnej mapy.....	41
2.3.3.3 Návrh kariérnej mapy.....	41
3 Rozvoj kariéry a kariérne mapy v telekomunikačnej spoločnosti XY.....	43
3.1 Predstavenie telekomunikačnej spoločnosti.....	43
3.1.1 Hodnoty spoločnosti.....	44
3.2 Organizačná štruktúra.....	45
3.2.1 Princípy riadenia.....	45
3.3. Pracovné pozície.....	47
3.3.1 Pracovná pozícia konzultant predaja.....	48
3.4 Rozvoj kariéry v telekomunikačnej spoločnosti XY.....	50
3.4.1 Hodnotenie a osobný rozvoj.....	50
3.5 Kariérne mapy v telekomunikačnej spoločnosti.....	51
3.5.1 Návrh kariérnej mapy konzultanta predaja.....	52
3.5.1.1 Návrh kariérnej mapy vo vizuálnej podobe.....	54

Záver.....	55
Anotácia.....	56
Zoznam bibliografických odkazov.....	57

ÚVOD

Slovo kariéra sa skloňuje už celé desaťročia, s tým, že v minulosti sa ku kariére pristupovalo iným spôsobom, vzhľadom k tomu, že sme sa nachádzali v inom vývoji spoločnosti a ponímaní organizácie. Dnešná moderná spoločnosť ponúka rozmach rozvoja kariéry. Ale čo to vlastne je kariéra?

Kariéra môže byť rozvoj osobných daností, zvyšovanie pracovných kompetencií, zlepšovanie komunikačných, predajných a manažérskych zručností. Zároveň môže znamenať posun v kariére, čiže posun na vyššiu pracovnú pozíciu, ale nielen to, ale aj zmena pracovného miesta či zaradenia.

Úlohou organizácie je starať o rozvoj a kariéru zamestnancov. Práve rozvoj zamestnancov patrí k jedným z motivačných faktorov, ako povzbudiť zamestnancov do lepších výkonov. V dnešných časoch sa ale čoraz častejšie skloňuje pojem rozvoj vlastnej kariéry. Odborníci sa zhodujú, že nie vhodné nechať svoju kariéru len v rukách organizácie, rozhodne je potrebné chytiť kariéru do vlastných rúk a pričiniť sa o rozvoj vlastnej kariéry.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vytvorenie návrhu kariérnej mapy v telekomunikačnej spoločnosti XY. Návrh Kariérnej mapy je zameraný na zamestnanca, ktorý pracuje na pozícii konzultant predaja na značkovej predajni. Kariérny posun konzultanta je navrhnutý na pracovnú pozíciu, ktorú si on zádáva ako svoju možnosť kariérneho postupu.

Výber pozície konzultanta predaja, bol úmyselný, pretože túto pozíciu osobne poznám. Konzultant predaja, je veľmi dôležitým článkom organizácie, vzhľadom k tomu, že je v priamom kontakte so zákazníkmi, a vo veľkej miere sa pričíňuje na plnení cieľov organizácie.

Zároveň súčasťou záverečnej práce bakalárskej práce je zhodnotenie rozvoja zamestnancov v telekomunikačnej spoločnosti XY.

V prvej kapitole bakalárskej práce je vymedzený základný pojem kariéra a kariérové typy. Táto časť je zameraná na rozvoj kariéry, možnosť kariérneho postupu. Spôsob ako si rozvíjať vlastnú kariéru. Zároveň definuje motivačný program ako súčasť rozvoja kariéry.

V druhej kapitole sa venujem organizáciám a organizačným štruktúram. Definicii pracovného miesta, analýze pracovného miesta a k tomu metódam, ktoré sa používajú na analýzu pracovného miesta. V neposlednom rade v tejto časti definujem teoretickú vymedzenie pojmu kariérnej mapy.

Tretia záverečná kapitola je venovaná telekomunikačnej spoločnosti XY. Jej organizačnej štruktúre a zoznamu pracovných miest. Kde na základe poskytnutých interných informácií je definovaná pozícia konzultanta predaja. Táto kapitola je aj venovaná rozvoju zamestnancov, na základe rozvojového programu. Zavŕšením práce je návrh kariérnej mapy.

1 Vymedzenie základných pojmov a teoretických východísk

Za posledné roky sa veľa hovorí o kariére a rozvoji kariéry. Kedysi v minulosti sa predovšetkým kariéra spájala s firmou, kde ľudia pracovali, s tým, že o kariéru a kariérny rozvoj sa staral zamestnávateľ. Kariérny rozvoj sa aktuálne používa ako jeden z motivačných faktorov. Zároveň v dnešnej modernej dobe sa skôr kariéra skloňuje s tým, že každý sme pánom svojho života a o svoj pracovný rozvoj sa staráme sami.

Organizácie sa zaujímajú o spokojnosť svojich zamestnancov, lebo spokojní zamestnanci budú podávať dobré výkony, ktoré organizácia premení do zisku. Za dobre vykonanú prácu organizácia odmení svojich zamestnancov. Práve jednou z týchto odmien, môže byť pre zamestnanca posun v kariére.

O kariéru zamestnanca sa stará vo väčších organizácia oddelenie ľudských zdrojov, často používaný výraz human relations – HR. Ľudské zdroje tvoria tu časť podnikového riadenia, ktoré sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda aj jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie, personálneho a sociálneho rozvoja. Pretože ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje, ľudské zdroje zároveň pre podnik predstavujú to najcennejšie a v rozvinutých tržných podmienkach i najdrahší zdroj. (Koubek 1997, s. 11) Aj spoločnosť, ktorá je záujmom mojej bakalárskej práce, má oddelenie ľudských zdrojov, ktoré sa stará nielen o tu administratívnu stránku riadenia ľudských zdrojov, ale zároveň sa stará o svojich zamestnancov, či už o kariéru, odmeňovanie alebo motiváciu. Práve rozvoj kariéry a plánovanie, plánovanie kariérnej mapy bude východiskom tejto práce.

1.1 Pojem kariéra

Pod pojmom kariéra sa najčastejšie rozumie rozvojová postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesijnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí. (Kachaňáková 2003,s.135)

Zaujala ma aj definícia kariéry od Mihalčovej. Mihalčová hovorí: „Jeden z najdôležitejších hnacích motorov v živote človeka je jeho kariéra. Kariéru možno definovať ako cestu životom, na ktorej človek získava nové vedomosti, zručnosti a skúsenosti, rozvíja a realizuje svoj osobný potenciál. Je to predstava vlastnej budúcnosti, ktorá má uspokojovať nielen jeho, ale aj jeho rodinu a spolupracovníkov. Ak chce byť v spoločnosti úspešný, je žiaduce, aby ho prostredie akceptovalo“. (Mihalčová 2003,s.18)

1.1.1 Kariérové typy

Mihalčová nás rozdeľuje na kariérové typy. Podľa nej sme každý nejaký kariérový typ. Hovorí: “V reálnom živote sa málokedy stáva, aby sa skutočná kariérová dráha človeka kryla s takou, ktorá by ho naplno uspokojila. Zrejme nosíme v sebe po celý život predstavu ideálnej kariéry opierajúc sa o svoj kariérový typ.” (Mihalčová 2003,s.18)

Ľudia majú od začiatku budovania svojej kariéry sklon vyhľadávať určité povolanie, pretože ich v niečom zaujalo a majú k nemu od mladosti dispozície. Podľa profesionálneho prostredia možno určiť šesť kariérových typov:

1. **Typ konvenčný** – vyhľadáva systematické aktivity a činnosti organizované s jasne vymedzenými pravidlami.
2. **Typ podnikavý** – naopak má averziu voči systematickým činnostiam so sklonom vytyčovať a dosahovať podnikateľské ciele.
3. **Typ skúmavý** – preferuje poznávacie aktivity so silnou averziou voči opakovaným úkonom a emocionálnym aktivitám.
4. **Typ sociálny** – zameriava sa na prácu s ľuďmi, ich vzdelávanie, rozvíjanie a výcvik.
5. **Typ umelecký** – vyjadruje svoje pocity v tvorivej práci, najmä v slobodných povolaniach.

6. **Typ realistický** – vyznačuje sa schopnosťami a zručnosťami spojenými s fyzickou aktivitou. (Mihalčová 2003,s.18)

1.2 Cieľ kariéry

Cieľ kariéry, alebo kariérové fázy ako ich nazvala Mihalčová. Podľa nej sa kariéra často chápe ako negatívna vlastnosť jednotlivca hnať sa za postavením, mocou a materiálnymi hodnotami. A toto chápanie je vraj nesprávne, pretože kariéru človeka možno prirovnať k biologickému a psychologickému modelu narodenia, rastu, produktívneho života a starnutia. Je to proces prirodzený a pozitívny, ktorý možno charakterizovať kariérovými fázami. (Mihalčová 2003,s.18)

Kachaňáková to nazýva etapy kariéry. S tým, že tieto etapy rozdelila na štyri časti.

1. Etapa prípravy – mladý človek skúša rôzne činnosti a roly, ujasňuje si svoje záujmy a schopnosti, rozvíja si vedomosti a zručnosti na základe vzdelávania a výcviku.
2. Etapa rozvoja – mladí ľudia sa stávajú plnohodnotnými zamestnancami s vlastnou identitou. Z učňov sa menia na kolegov a je pre nich už typická nezávislosť v práci aj v osobnom živote.
3. Etapa vrcholu – zo zamestnancov sa stanú dôležití členovia podniku, ktorí svojou prácou významne ovplyvňujú jeho úspech. Nie vždy však dochádza k uspokojeniu aspirácií jednotlivcov a potvrdeniu správnosti cesty ku kariére. Niektorí sa preto rozhodnú ukončiť súčasnú kariéru a vracajú sa do predchádzajúcej etapy rozvoja.
4. Etapa útlmu – charakteristická tým, že sa znižuje vplyv a dôležitosť pracovnej roly. Správnymi aktivitami riadenia ľudských zdrojov možno však doceliť využitie potenciálu a často vysokej kompetentnosti ľudí v dôchodkovom veku pri súčasnom rešpektovaní znižovania ich výkonnosti. (Kachaňáková 2003,s.136)

Kachaňáková tieto definície završuje a na záver hovorí: „Poznanie uvedených etáp kariéry môže pomôcť pochopiť aspirácie a záujmy ľudí rôznych vekových kategórií a rôznych stupňov pracovnej zrelosti, ako východiska na formovanie pracovného potenciálu prostredníctvom riadenia kariéry.“(Kachaňáková 2003,s.136)

Aj Hroník tak ako Mihalčinová a Kachaňáková hovorí o stupňoch kariéry. S tým, že Hroník miesto štyroch fáz kariéry má päť stupňov kariéry. Podľa neho v ideálnej kariére definujeme päť stupňov kariéry:

1. Príprava
2. Rozvoj
3. Vrchol
4. **Plateau**
5. Útlm

Pridal tam stupeň **Plateau** – **hlavnou úlohou je čo najdlhšie udržať vysokú výkonnosť. Udržovanie sa deje na základe využívania skôr nadobudnutých znalostí a dovedností. Novou úlohou je predávanie skúsenosti. Často vystupuje v roli mentora, lebo vplyv na druhých je stále veľmi vysoký.**

Podľa neho do firmy môžu prichádzať noví zamestnanci, ktorí majú prvé dva stupne za sebou. Taktiež do organizácie prichádzajú ľudia, ktorí sa v predchádzajúcom zamestnaní dopracovali do úrovne plateau či dokonca útlmu. Napriek tomu môžu svoju kariéru novo naštartovať, pretože nové prostredie im môže byť významným podnetom.

Niekedy býva ku každému stupňu kariéry priradovaný chronologický vek. To môže byť podľa Hroníka však zavádzajúce a nepresné, lebo programátor dosahuje vrchol v inom veku než politik. Taktiež musíme vziať do úvahy i druhú či tretiu kariéru.

V minulom storočí doznievala jednokariérová epocha. Ten kto vyštudoval práva, bol po celý život právnikom, kto sa vyučil kuchárom, bol po zostatok života kuchárom. Súčasná doba je charakteristická tým, že stále viac ľudí bude prechádzať dvoma až troma rozdielnymi kariérami. Napríklad môže zahájiť kariéru profesionálneho vojaka, pokračovať v manažérskej kariére na rôznych manažérskych pozíciách u rôznych firiem a z nej prestúpiť ako konzultant do firmy, ktorá pôsobí v oblasti návratu do práce. V každej ďalšej kariére si človek prechádza opäť piatimi stupňami. S veľkou pravdepodobnosťou je však ďalší priebeh kariéry skrátený, hlavne v prvých dvoch stupňoch. (Hroník 2007,s.100-101)

1.3 Riadenie kariéry

Riadenie kariéry, patrí k významným aktivitám riadenia ľudských zdrojov. Je to aktivita zameraná na vnútorné formovanie pracovného potenciálu podniku prostredníctvom rozmiestňovania zamestnancov medzi jednotlivými pracovnými miestami. Na zosúladenie cieľov podniku s cieľmi rozvoja kariéry zamestnancov sa vyžaduje riadenie kariéry. (Kachaňáková 2003,s.135)

Každý z nás keď nastúpi do zamestnania uvažuje nad tým, či na danej pozícii či mieste zotrvá len nejaký čas, alebo nastalo. Pri výbere zamestnania nám, náš budúci zamestnávateľ častokrát sľubuje, možnosť kariérneho postupu. Či už je to naozaj tak, sa veľakrát presvedčíme až časom. Nie na každom mieste je možnosť ísť na vyššiu pozíciu. Ja osobne sa vždy zaujímam práve tejto možnosti kariérneho postupu, prípadne zmeny pozície. Bez tejto možnosti, by určite zamestnávateľ nemal pre mňa až taký cveng.

Riadenie kariéry je proces, v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zaistil určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám, takto to definuje Kachaňáková. Podľa nej riadenie kariéry pozostáva z procesov plánovania kariéry a nástupníctva v manažérskych funkciách.

Východiskom procesu riadenia kariéry je politika riadenia kariéry, ktorá vyjadruje hlavné zásady formovania pracovného potenciálu podniku.

(Kachaňáková 2003,s.136,138)

1.3.1 Skutočnosti riadenia kariéry

V článku “Ako sa pričiniť o úspešnú kariéru” hovorí Mihalčová o tom, že pri riadení a rozvoji kariéry sa zameriavame na dve skutočnosti, a to na:

1. **Plánovanie kariéry** – predstavuje úsilie jednotlivca stanoviť si životný cieľ a spôsoby, ako ho uskutočniť.
2. **Manažment kariéry** – predstavuje úsilie organizácie umožniť rast pracovníkov v súlade s ich potenciálom.

Podľa nej vhodným modelom pre rast kariéry zamestnancov vo firmách je rast na princípe spoločnej zodpovednosti firmy a zamestnanca.

Manažment podľa tohto princípu neriadi priamo kariéru zamestnanca, ale firma poskytuje podmienky a nástroje na ich osobný rozvoj. Úlohou zamestnancov potom je stále sa zdokonaľovať a prinášať firme väčšiu hodnotu. Takto sa firma i jej zamestnanci stávajú vzájomnými partnermi, ktorí sú obojstranne spokojní. (Mihalčová 2003,s.18)

1.4 Plánovanie personálneho rozvoja

Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov podniku úzko súvisí s plánovaním vzdelávania, plánovaním rozmiest'ovania, plánovaním odmeňovania i plánovaním prepúšťania zamestnancov. Pokiaľ ide o plánovanie pracovnej kariéry ide vždy o individuálny plán spracovaný pre konkrétneho zamestnanca. (Koubek 1997,s. 65)

1.4.1 Plán pracovnej kariéry

Podľa Koubeka plán pracovnej kariéry prebieha zhruba v štyroch krokoch:

1. Pracovník sám hodnotí svoje individuálne schopnosti, záujmy a stanovuje svoje pracovné ciele.
2. Organizácia hodnotí individuálne schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informovaný o tom, aké má možnosti a akú kariéru môže v organizácii urobiť.
4. Pracovník, jeho nadriadený a personalista sa spoločne radia, ako realisticky stanoviť ciele kariéry pracovníka a plány smerujúce k dosiahnutiu týchto cieľov.

Mimoriadny význam má práve posledný krok, v tomto kroku je zamestnanec navedený na štartovaciu dráhu svojej kariéry, poprípade je korigovaný smer kariéry.

Výsledkom tejto procedúry je plán kariéry, tzv. aj plán osobného rozvoja. Plán osobného rozvoja predstavuje sekvenciu jednotlivých rozvojových aktivít, zahrňujúcich formálne aj neformálne vzdelávanie, osvojovanie si takých znalostí a skúseností, ktoré pomôžu získať náročnejšie, zodpovednejšie, prístížnejšie a lepšie pracovné miesto. (Koubek 1997, s. 66)

1.4.2 Plánovanie nástupníctva

Plánovanie nástupníctva je spojené s plánovaním kariéry, ale slúži i na plánovanie pokrytia potrieb pracovníkov v určitých funkciách. Z pravidla sú usporiadané hierarchicky z vnútorných zdrojov.

Schéma plánu nástupníctva:

Personálny riaditeľ - funkcia
A. Novák - držiteľ
F. Dvořák - náhrada
Vedúci oddelenia - terajšia funkcia Vzdelávania pracovníkov
V - PO

Schopnosti k povýšeniu, kódy klasifikujú danú osobu:

V: vynikajúci, **VD:** veľmi dobre, **D:** dobre,

PO: vhodný k povýšeniu okamžite, **P1:** vhodný k povýšeniu o rok,

NP: nevhodný k povýšeniu.

Ako je vidieť plány nástupníctva vo funkciách sú menovité. V žiadnom prípade však jednotliví pracovníci v týchto plánoch nemajú funkciu istú. Ak sa nájde vhodnejší náhradník, plán nástupníctva sa mení.

(Koubek 1997, s. 67)

1.4.3 Časový horizont personálneho plánovania

Časová dimenzia plánu:

1. Dlhodobé – strategické
2. Strednodobé – taktické
3. Krátkodobé – operatívne

Časové vymedzenie býva rôzne, ale v zahraničí bývajú krátkodobé plány nepresahujúce pol roka až rok, strednodobé nepresahujúce dva roky,

dlhodobé zahrňujú perspektívu piatich rokov. Časový horizont býva rozdielny pre rôzne kategórie, či profesijne skupiny pracovníkov. Čím je horizont plánovania dlhší, tým sú plánované položky obecnnejšie, v kratšom pláne sú konkrétnejšie. (Koubek 1997,s. 68)

1.5 Talent management

Okrem riadenia kariéry sa často stretávame aj s pojmami **plánovanie kariéry a talent management**.

Hroník predpokladá, že vybrané skupiny pracovníkov budú v organizáciách zotrvať päť rokov a viac, vlastné plánovanie kariéry koncipuje na maximálne na dobu troch rokov u plánov nástupníctva a u rozvojových plánov obvykle nepresahuje horizont jedného roku. **Ďalšie časy sú v dnešnej dobe permanentných zmien a vedú k formulácii prání a nie cieľov.** Hroník hovorí: „V rámci plánovania kariéry robíme nasmerovania a design kariéry, čo znie ale inžiniersky. Je totiž treba, aby nasmerovanie a design boli predovšetkým dielom subjektu, ktorého sa plánovanie kariéry týka. Aby nedošlo k známemu **o mne mne – bezo mňa.**“

(Hroník 2007,s.100)

1.5.1 Spojenie talent managementu s riadením kvality

Na začiatku tejto kapitoly som spomínala také niečo ako **Talent management**. Hroník spája práve tento talent management s riadením kariéry. A ja v tejto časti ozrejším čo majú tieto dve veci spoločné.

Hroník hovorí: „Riadenie kvality a talent management budem ponímať ako niečo, čo nie je len pre určitú elitu, ktorá v organizáciách vytvára bariéry typu **my a oni**. Napriek tomu pokrýva menšiu populáciu firmy. Knowledge management má rolu vytvárania rovnováhy, pretože sa naopak týka väčšiny populácie vo firme. V súvislosti s talent managementom a riadením kariéry je treba zmieniť dva koncepty. A to jednak riadenie diverzity, a jednak riadenie vnútornej mobility. Talent management a riadenie kariéry musí prispievať k diverzite a vnútornej mobilite.“ (Hroník 2007, s.98)

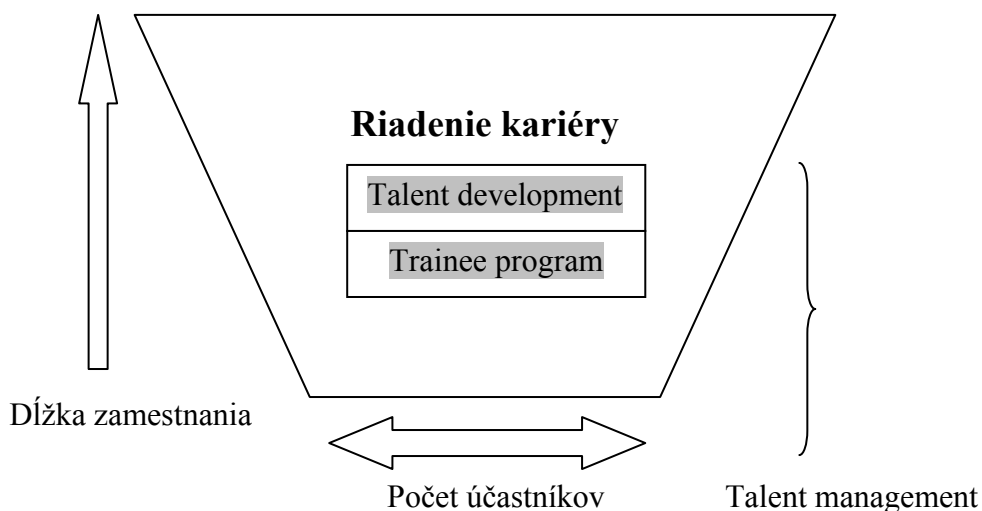
Vysvetliť disproporciu medzi tým, že riadenie kariéry pokrýva menšinu firmy a pritom sa môže týkať i 70% zamestnancov. Podľa neho je to dané rozdielnym časovým nazeraním. Môžeme predpokladať, že 30% zamestnancov behom svojej kariéry v organizácii nezmení svoju pozíciu, zatiaľ čo 70% áno. Rozvojový plán uplatníme len u 20% - 30% danej populácie v roku. V ďalšom roku tých 20% - 30% síce nie je úplne iných, ale taktiež nie úplne rovnakých. Takto celý systém riadenia kariéry rieši niekoľko paradoxov. Naplňuje stratégiu diferenciacie i stratégiu integrácie s bezbariérovým prístupom. Systém riadenia kariéry musí byť otvoreným systémom, do ktorého môže vstúpiť každý s patričnou výkonnosťou. (Hroník 2007,s. 98)

1.5.2 Spojenie talent managementu s riadením kariéry

Riadenie kariéry a talent manažment sa podľa neho dotýka problematiky pružnej pracovnej sily, ktorá je pripravená reagovať na prostredie zmien. Programy riadenia kariéry a talent managementu sú tak úzko spojené s hodnotením výkonnosti. Vďaka tomuto spojeniu je možné mať programy talent managementu a riadenia kariéry prepojené všetkými smermi, do programu je možné vstúpiť, aj vystúpiť na základe reálnej výkonnosti.

Vnútorňa mobilita je veľmi dôležitá v organizáciách s plochou organizačnou štruktúrou, kde nie je kam rásť. Svoj význam má však vo všetkých organizáciách. Môžeme ju vyjadriť dvoma spôsobmi. Prvý spôsob spočíva vo vyjadrení miery, koľko pozícií bolo obsadených internými ľuďmi. Druhý spôsob sa vzťahuje k samotným pracovníkom a aký počet pozícií behom svojej kariéry obsadili v organizácii. (Hroník 2007,s.99)

Horníková štruktúra riadenia kariéry:



Hroník štruktúru vysvetľuje takto: „Vidíme, že s dĺžkou pracovného pomeru rastie počet účastníkov v programoch. Účastníkov trainee programu je okolo 1-2% behom roku voči celkovému počtu zamestnancov, v programe talent development je zaradených 5-10% zamestnancov a do programu riadenia kariéry v rôznej dobe a v rôznej forme vstupuje 40-70% zamestnancov.“ (Hroník 2007,s.98)

1.5.3 Rozvoj kariéry a potenciál zamestnancov

Vo väčšine firiem je kariéra zamestnancov v rukách firmy. Vystáva tam otázka či sa firmy zaujímajú o potenciál svojich zamestnancov. Andrej Dřínovský v časopise Manažér rozobral práve túto tématiku. Hovorí o vysokom potenciáli zamestnanca ako o veľkej pravdepodobnosti, že zamestnanec bude úspešný aj v prípade povýšenia na pozíciu s vyššou zodpovednosťou, respektive na manažérsku pozíciu. Niekedy však manažéri prehliadajú fakt, že nie každý zamestnanec s vynikajúcimi znalosťami a kompetenciami skutočne chce dosiahnuť povýšenie a nie každý sa túži stať vrcholovým manažérom, hoci by mal na to inak všetky predpoklady. Včasné ujasnenie si takejto drobnosti môže, ale rozhodnúť o tom, či ide z pohľadu firmy skutočne o zamestnanca s vysokým potenciálom, alebo nie.

To následne ovplyvní aj celkovú efektivitu alokácie zdrojov na kariérny rozvoj jednotlivých zamestnancov.(Dřínovský 2009,s. 7)

1.5.4 Získavanie informácií o kariérnych preferenciách

Aby mohla firma zohľadniť individuálnu kariérnu motiváciu svojich zamestnancov, musí nájsť spôsob, ako takúto motiváciu merať alebo aspoň odhadnúť. Môže pritom ísť o jednoduché otázky, ktorých obsahom by však malo byť hneď niekoľko informácií o skúmaných zamestnancoch, ktoré sú pre organizáciu potrebné. Napríklad:

- Uvítal by zamestnanec v najbližších rokoch vôbec nejakú zmenu pozície/činnosti?
- Chcel by zamestnanec získať pozíciu s väčšími zodpovednosťami alebo cíti len potrebu rozšíriť úlohy na súčasnej pozícii?
- Túži zamestnanec po skutočnej manažérskej kariére?
- Chcel by zamestnanec získať skúsenosti z iných oblastí firmy?
Z ktorých konkrétne?
- Chcel by zamestnanec získať skúsenosti v inom regióne alebo v inej krajine.

Podľa Dřínovského si vie najlepšie odpovedať na tieto otázky samotný zamestnanec. Z tohto dôvodu zisťuje firma kariérne preferencie svojich pracovníkov väčšinou vyplnením dotazníka. Najčastejšie sa tento zber informácií robí raz za rok súčasne s procesom **manažmentu výkonnosti a hodnotenia obchodných cieľov**. Ideálna je situácia, ak má spoločnosť k dispozícii softvér na podporu **manažmentu talentu**.

V takom prípade môže HR v prípade potreby špecifického talentu v reálnom čase vygenerovať zostavu z databázy všetkých zamestnancov s vysokým potenciálom, pričom vyfiltruje napríklad len tých z nich, ktorí sa zaujímajú o kariérny rast.

V tomto smere je dôležité zdôrazniť, že ak chce firma takéto informácie od zamestnancov získať, musí byť súčasťou jej prístupu k manažmentu talentu aj kariérne plánovanie a ochota zo strany organizácie otvorene sa so zamestnancom rozprávať o jeho preferenciách a možnostiach v tomto smere. Žiaľ v mnohých spoločnostiach táto funkcia stále absentuje. Pritom vedomie zamestnanca o tom, že firma má záujem diskutovať na tému aký by mal byť ďalší krok v jeho kariére, značne posilňuje jeho motiváciu a oddanosť k firme, keďže sa cíti byť ceneným a vidí reálne možnosti pre napĺňanie vlastného potenciálu. (Dřínovský 2009,s. 7)

Na túto tému ma zaujala myšlienka Dřínovského, ktorý priamo hovorí:
„Jedným z dôvodov, prečo niektorí manažéri otvorene nediskutujú so svojimi zamestnancami o ich budúcej kariére je aj to, že nechcú prísť o svojich najlepších ľudí a preto ich v kariérnom raste nepodporujú. Zdieľaním talentov v rámci organizácie sa však dá veľa získať. Ak budú mať totiž mladé talenty možnosť vyskúšať v rámci organizácie viac oblastí, bude to znamenať vyššiu pridanú hodnotu pre všetkých manažérov, pre ktorých budú títo ľudia pracovať.“

(Dřínovský 2009,s. 7)

1.6 Osobný plán rozvoja

Už v predchádzajúcich kapitolách som spomínala, že nie je dobré sa spoliehať len na organizáciu, aby sa nám starala o našu kariéru a kariérny postup. Ale bolo by ideálne aby sme sa aj my pričínili o to, že sa kariérne posunieme. Mali by sme sa starať o sebarozvíjanie a plánovanie vlastnej kariéry.

1.6.1 Dôležité kroky k sebazoznaniu

Mihalčová vo svojom článku spomína niekoľko bodov, ktoré sa nám postarajú o sebarozvíjanie a úspešnú kariéru:

- Odrazovým mostíkom pre úspech kariéry je poznať seba samého, svoje schopnosti, silné stránky, a na strane druhej spoznávať

požiadavky želaných povolání a porovnávať schopnosti s požiadavkami. Snažíme sa nájsť si také povolanie, kde by sme uplatnili svoje silné stránky, a postavenie, v ktorom by silné stránky produkovali úspech.

- V ďalšom kroku zdokonaľujeme a rozvíjame svoje silné stránky a hľadáme zároveň medzery, ktoré potrebujeme odstrániť. Tento proces treba sústavne dopĺňovať odstraňovaním zlých návykov, ktoré znižujú výkonnosť jednotlivca. Medzi časté nedostatky a zlé návyky patria nesprávne spôsoby správania sa. Mať dobrý vzťah k ľuďom, zaujímať sa o ich problémy, poďakovať im.
- Sledujeme, či sa neodkláňame od vízie a inšpirácie, či sa pre svoj osobný rozvoj usilujeme riešiť každodenné problémy a pracovné úlohy. Čím viac rozvíjame svoje schopnosti a poznatky, tým máme väčšiu šancu uplatniť sa v zamestnaní.
- Vývoj kariéry nie je záležitosťou jednotlivca, ale je závislý od pomoci iných a iným, pretože kariéru budujeme spolu s ostatnými aj ich pomocou.
- Stále si rozširujeme obzor poznatkov získavaním nových informácií a určujeme si rôzne spôsoby, ako ich získať, či účasťou na seminároch, workshopoch, riešením modelových situácií až po sledovanie odbornej literatúry.
- Zdokonaľujeme svoje vystupovanie a rečový prejav. Zrozumiteľný a sympatický prejav je úspešný pri získavaní pracovníkov pre spoluprácu a zvyšovanie výkonnosti.
- V rámci sebapoznávania musíme zistiť, či dokážeme pracovať v stresových a nepredvídateľných situáciách, alebo dávame prednosť radšej známemu a predvídateľnému prostrediu.

„Nesnažme sa meniť alebo pretvoriť seba samého! Pravdepodobne sa to nepodarí. Spoznajte však svoj prirodzený spôsob a rytmus práce

vychádzajúci zo schopností a skúseností a neprijmeme žiadne miesto, v ktorom nemôžeme byť úspešní.“ (Mihalčová 2003,s. 19)

1.6.2 Plánovanie vlastnej kariéry

Viacerí odborníci sa zhodujú v tom, že vlastnú kariéru nemôžeme prenechať, len na organizáciu, ale musíme si svoju kariéru uchytiť do vlastných oprát.

Úspešná kariéra je kompatibilná s vašou jedinečnou osobnosťou, záujmami, zručnosťami a ambíciami. Heller hovorí: „ že ak chcete dosiahnuť úspech, musíte aktívne a efektívne riadiť svoj pracovný život. Je to celoživotný proces a ide ruka v ruke s vašim osobným a profesionálnym rozvojom.“ (Heller 2002,s.15)

Tradičný kariérový rebríček odsunutý do minulosti. Nemôžeme očakávať od organizácie, že prevezme celú zodpovednosť za náš rozvoj. V súčasnom zložitom labyrinte kariéry je na nás, aby sme definovali svoje ciele a našli spôsoby, ako ich dosiahnuť. Nevyhnutnou potrebou je plánovanie, musíme identifikovať, čo chceme a ako by sa to dalo dosiahnuť. Základom je rozvíjanie správnych zručností, technických aj interpersonálnych. Môžeme zvýšiť svoje šance aj tým, že si zostavíme presný osobný profil, ktorý nám pomôže identifikovať správnu organizáciu. Pokiaľ získame nové zamestnanie, nastupujú nám špecifické cesty k úspechu. Pomocou osobného plánu rozvoja zistíme, ako si zabezpečíme ďalší rast. A pokiaľ nás práca nebude uspokojovať, je potrebné zistiť, kedy nám nastúpil ten najlepší čas na zmenu. (Heller 2002,s. 15)

“Plánovanie vlastnej kariéry je viac než len mapovanie etáp vášho pracovného života,” hovorí Heller. Hlavne sa to týka riadenia vlastného osudu. Na tento účel potrebujeme správne pochopiť svet práce a to, čo naozaj pre seba potrebujeme.

Zamestnanie a poradie, v akom sme ich získali, vytvárajú štruktúru našej kariéry. V rámci tejto štruktúry si budeme rozvíjať určité naučené zručnosti

a hodnoty, či už formálne, alebo neformálne. Tieto dva aspekty sa navzájom ovplyvňujú. Čo sa učíme, podmieňuje to, aké budúce zamestnania a role nám budú k dispozícii. Niektorí ľudia majú pocit, že sa ocitli v slepej uličke kariéry a rozvoja tým, že v práci rozvíjajú vysoko špecializované zručnosti, ktoré poskytujú len málo alebo žiadne príležitosti na osobnostný rozvoj. Iní si rozvíjajú zručnosti a hromadia skúsenosti, ktoré sú stále potrebnejšie, možnosti kariéry sa podľa toho aj rozširujú. “Šťastie alebo šanca môžu ovplyvniť ktorúkoľvek cestu, ale uvedomenie si týchto procesov znamená, že ich môžete riadiť.” (Heller 2002, s. 16)

V súčasnosti už len málo ľudí hovorí o zamestnaní na celý život. Podľa Hellera zamestnanci aj zamestnávateľia si uvedomujú, že každý má výhody z narastajúcej mobility práce. V záujme spoločnosti je, aby podporovali našu kariéru. Poskytovaním služieb v oblasti rozvoja kariéry môže spoločnosť čerpať z výhod celého radu činností. Od nás sa zase očakáva, že pokiaľ nás spoločnosť bude zamestnávať, budeme plne produktívny.

Ak sa chceme učiť a spoločnosť poskytuje nevyhnutné zdroje, sme schopný riadiť svoju vlastnú kariéru pomocou zdravého recipročného kontraktu. (Heller 2002, s. 16)

Veľa sa hovorí o riadení kariéry. Nie je to len riadenie kariéry, o ktoré sa nám bude starať náš zamestnávateľ, ale ide aj o naše riadenie vlastnej kariéry.

Práve v tejto dobe sa hovorí riadení vlastnej kariéry, ešte viac ako riadení kariéry zamestnávateľom. Myslím, že nie všetko, by sme mali nechať v rukách nášho zamestnávateľa, ale sami by sme sa mali starať o našu kariéru. **Svoj vlastný život, predovšetkým držíme vo vlastných rukách.**

1.7 Rozvoj kariéry v prostredí motivačného programu

„Začať s dobrými ľuďmi, stanoviť pravidlá, komunikovať so svojimi zamestnancami, motivovať ich a odmeniť, keď si to zaslúžia.“

(Lee Iacoco)

Ako som spomínala v úvode práce motivácia patrí do rúk manažérov a do rúk personálneho oddelenia organizácie. Motivácia má byť ten stimul, ktorý zamestnanca motivuje čo k najlepšiemu výkonu. Možno sa zdá, že riadenie kariéry nemá nič spoločné s motiváciou, ale naopak práve rozvoj zamestnancov patrí do motivačného programu. Pauknerová hovorí o motivácii ako o súbore vnútorných hnacích síl človeka, ktoré ho určitým smerom zameriavajú, aktivizujú a vzniknutú aktivitu udržujú. Navonok sa tieto sily prejavujú v podobe motivovaného jednanja.

(Pauknerová 2006,s. 173)

1.7.1 Motivačné teórie

Existuje veľké množstvo teórií motivácie, ktoré hľadajú motivátory vo vonkajšom prostredí. V organizácii má motivácia význam predovšetkým v súvislosti s podávaním pracovného výkonu a celkovou výkonnosťou pracovníka, preto v tejto súvislosti hovoríme o motivácii pracovného jednanja. Poznáme niekoľko teórií motivácií pracovného jednanja:

- Afiliačné teórie
- Dvojfaktorová teória F. Herzberga
- Teória expektancie
- Teória spravodlivosti
- Teória kompetencie
- Teória X a Y

Mňa zaujala veľmi obľúbená Herzbergova teória, ktorá sa používa často. Práve táto teória zahŕňa všetky dôležité faktory z pracovného prostredia, medzi motivátormi som našla často skloňované riadenie a rozvoj kariéry. Skladá sa z dvoch faktorov, preto sa jej hovorí aj dvojfaktorová. Tvoria ju:

1. **Faktory nespokojnosti (hygienické faktory)** – medziľudské vzťahy, personálna politika, istota práce, mzda, pracovné podmienky

2. **Faktory spokojnosti (motivátory)** - úspech, uznanie, povýšenie a postup, možnosť rastu, zodpovednosť. (Pauknerová 2006,s. 177)

1.7.2 Motivačný program

Motivačný program má spravidla niekoľko funkcií a smeruje k dosahovaniu viacerých cieľov. Motivačný program by mal rešpektovať fakt, že existujú rôzne zdroje motivácie:

1. **Motivačne priaznivé prostredie**
2. Univerzálne zamestnanecké výhody
3. Výkonové výhody
4. Faktorové výhody

Mňa bude zaujímať motivačne priaznivé prostredie. Lebo pokiaľ je pracovné prostredie motivačne priaznivé, pôsobí pozitívne, zároveň sebamotivujúco aj na vnútornu motiváciu zamestnancov. I napriek tomu, že vnútorné motivátory sú zamestnávateľom ovplyvniteľné len sprostredkovaním, sú pre neho o to dôležitejšie.

Motivačne priaznivé prostredie:

1. Starosť manažmentu o firemnú kultúru
2. Podnetný obsah práce
3. Náplň a cieľ práce, rozdelenie kompetencií
4. Pravidelná mzda, spravodlivé odmeňovanie
5. Kvalitné vybavenie a pracovné prostriedky
6. Priaznivá pracovná atmosféra
7. **Možnosť rozvoja kariéry a osobnosti pracovníka** – každý zamestnanec má vlastnú ctižiadosť a chce sa ďalej rozvíjať,

rozširovať svoje znalosti a schopnosti. Zvyšovať si svoju kvalifikáciu

8. Zodpovedná personálna práca (Gigalová 2007, s. 63 – 64)

1.7.3 Kariéra ako motivačný faktor

Jedným z motivačných faktorov je aj kariérny postup. Aj Forsyth tvrdí, že nikto z nás nechce stáť na rovnakom mieste. Ľudia majú radi, keď môžu postupovať v kariérnom rebríčku smerom nahor. Pretože majú z toho lepší úžitok, napríklad vyšší plat. A pocit kariérneho postupu je samozrejme i motiváciou. Súčasťou môže byť i prevzatie menších zodpovedností. Je to taktiež spôsob plánovania a aplikácia firemnej hierarchie. Povýšenie je samozrejme aj motivácia. Vzdelanie a tituly sa môžu využiť k tomu, aby sa ľudia posúvali vyššie a vyššie. Môže to taktiež pomôcť udržať si dobrých zamestnancov.

Forsyth priamo motivuje slovami: „Pracujte na tom, aby ste dali ľuďom možnosť sa na niečo zamerať. Pravidelné zmeny a možnosti reálneho posunu vám pomôžu udržať si zamestnanca a ten bude pracovať efektívnejšie.“ Ďalej vidí rozdielnosť medzi päť ročnou skúsenosťou a ročnou skúsenosťou násobenou piatimi, a každý chce tu prvú z nich. Hodnotenie je pre motiváciu veľmi dôležité preto, že sa priamo vzťahuje na túto oblasť. (Forsyth 2009, s. 39)

1.7.4 Možnosť kariérneho postupu v motivačnej teórii

Existujú dva druhy postupov. Motivačná teória rozlišuje medzi povýšením a rastom. Prvý je postup v jednej spoločnosti a ten druhý znamená postup z jedného zamestnania do lepšieho. Môžeme namietat', že vo veľkej spoločnosti je to niečo medzi. Môže to byť charakteristické napríklad pre niekoho, kto sa presunie zo zákazníckej divízie, do divízie priemyselnej, alebo pracovať na iné oddelenie mimo svoju krajinu. Dobrá motivácia spôsobí, že ľudia odchádzajú.

Dôležité je vytvoriť perfektne fungujúci tím a udržať ho na maximálnej výkonnosti, tak dlho ako to pôjde. Týka sa to predovšetkým kvalitných odborníkov z oblasti techniky a obchodu. Pokiaľ sa podarí udržať si odborníkov miesto dvoch rokov aspoň tri, môže to spoločnosti priniesť nemalé úspory peňazí. Pokiaľ sa vďaka motivačnej činnosti podarí pracovníkov udržať, tak čas, ktorý sme na to vynaložili, bude štedro zaplatený. (Forsyth 2009,s. 40)

2 Teoretické vymedzenie plánovania kariérnych máp v organizácii

V tejto kapitole sa budem venovať tvoreniu kariérnych máp v organizácií. Stanovím základné postupy a pojmy. V úvode sa ale najprv pozriem na organizačnú štruktúru a na pracovné pozície v organizácii. Bez základných bodov by sme nemohli vytvoriť kariérnu mapu pre zamestnanca.

2.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý slúži ku koordinácii a k riadeniu aktivít členov organizácie. Organizačná štruktúra dáva ľuďom v organizácii možnosť, aby organizovane vykonávali svoje činnosti.

Poznáme niekoľko organizačných štruktúr:

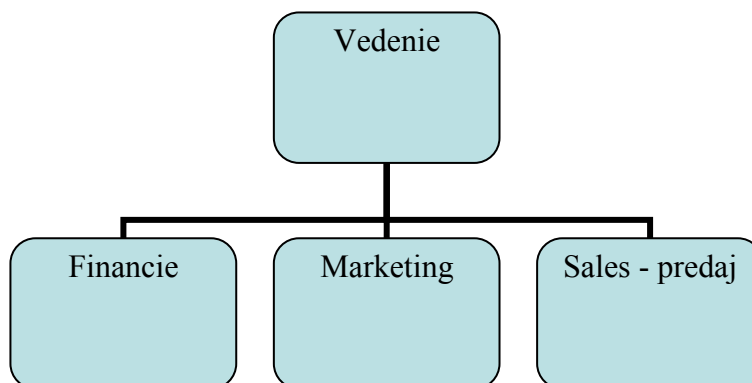
- Formálna organizačná štruktúra – formálne organizovaná organizácia
- Neformálne organizačná štruktúra – sieť osobných a sociálnych vzťahov, ktoré vznikajú spontánne
- Široká organizačná štruktúra – vyznačuje sa malým počtom úrovni pri značnom počte pracovníkov

- Byrokratická organizačná štruktúra – vyznačuje sa jasne a presne definovanou deľbou činností útvorou a zodpovednosťami pracovníkov
- Organická organizačná štruktúra – dáva značnú voľnosť v popisoch pracovných miest (Cimbalníková 2008,s. 56)

2.1.1 Organizačná štruktúra z hľadiska združovania činností

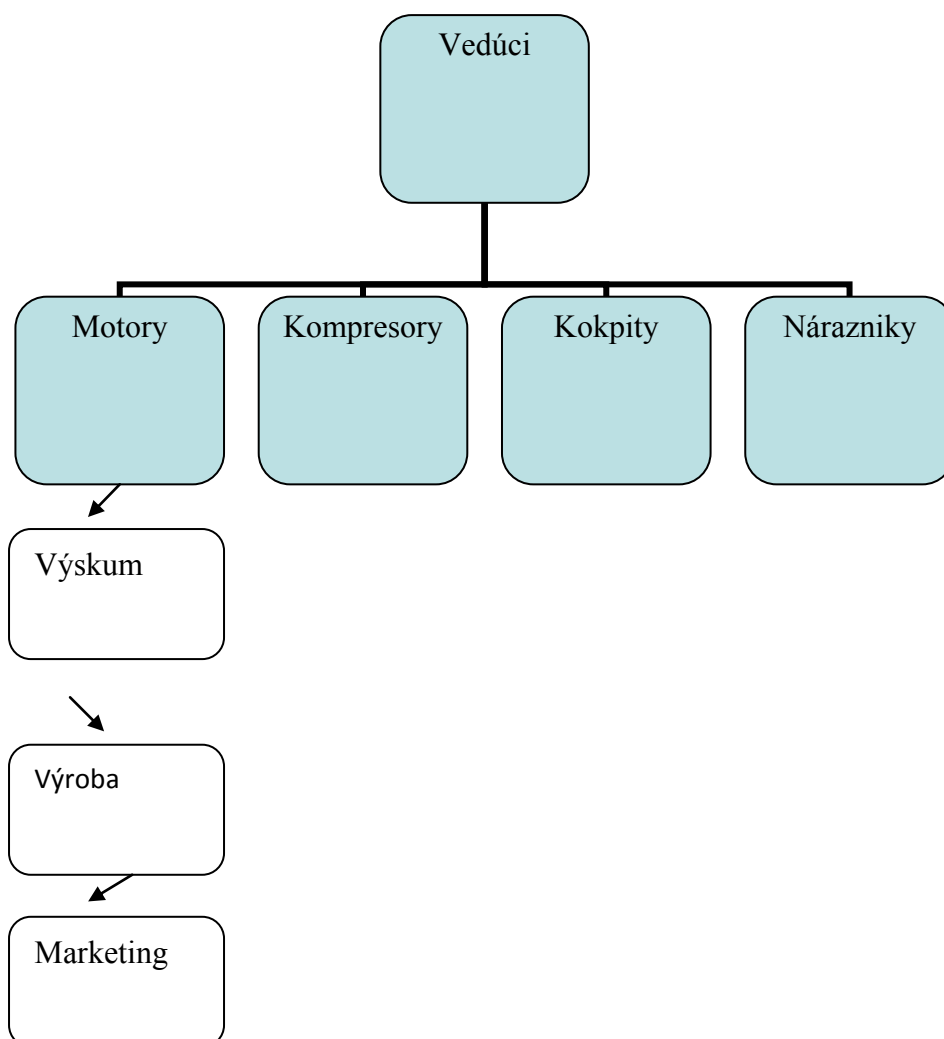
Združovanie činností je základom pre rozlíšenie na funkcionálne, výrobné a ostatné organizačné štruktúry.

1. Funkcionálna organizačná štruktúra



Organizačná štruktúra založená na funkčnej špecializácii čiastkových jednotiek. Výhodou tejto organizačnej štruktúry je efektívnosť založená na špecializácii odborníkov. Jednoznačné určenie právomocí a zodpovedností.

2. Výrobná štruktúra



Je založená na výrobkovej špecializácii. Typickou výrobnou štruktúrou je divizionálna organizačná štruktúra. Rozhodujúcou charakteristikou je priama väzba na trh. Vnútorne môžu byť divízie členené.

2.1.2 Organizačná štruktúra podľa hľadiska rozhodovacích právomocí a zodpovedností

1. Líniová organizačná štruktúra – je veľmi jednoduchá, charakteristická tým, že predstavuje aplikáciu zásady jediného vedúceho v organizačnej jednotke, jednoznačná väzba medzi podriadeným a nadriadeným.

2. Líniovo – štábna štruktúra – je tvorená dvoma zložkami. Úlohou líniovej zložky je komplexné riadenie daného útvaru. Úlohou štábného

útvary je metodické vedenie, ktoré sa realizuje tak, že metodický pokyn vypracovaný štábnym útvarom, schváli líniový vedúci, ktorému štábný útvar podlieha.

3. Projektová organizačná štruktúra – vytvárajú sa dočasné tímy pre určité projekty, ktoré sú riadené manažérom projektu. Po realizácii projektu sa tím opäť rozpadne. Pokiaľ je všetko koncepčne v poriadku, je projektová organizácia jednou z používaných a efektívnych organizačných štruktúr.

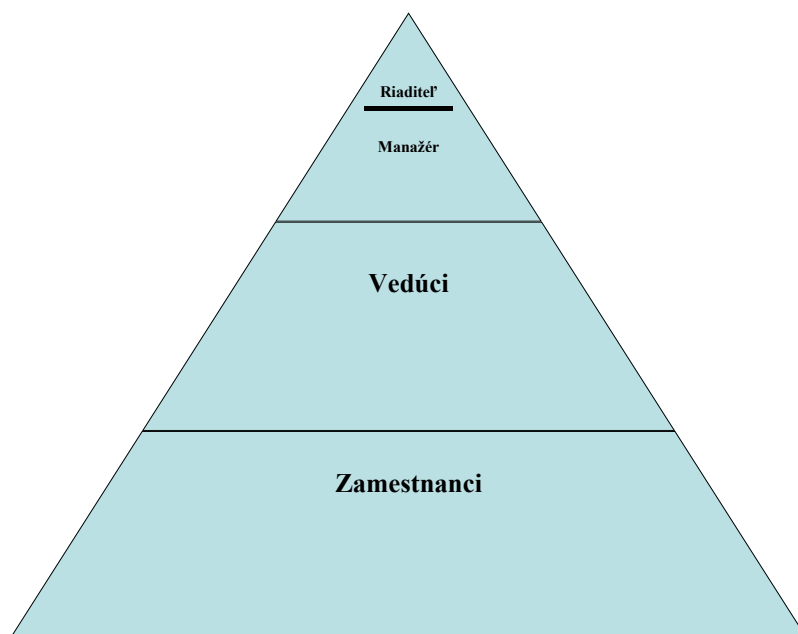
4. Maticová organizačná štruktúra – ide o kombináciu líniovej a projektovej organizácie, alebo o kombináciu divizionálnej a projektovej organizácie. Maticovú štruktúru vytvára vedúci projektu, ktorý vyberá najvhodnejších pracovníkov z ostatných útvarov, s ich pomocou budú realizovať stanovené úlohy. V maticových štruktúrach sa uplatňuje zvláštna forma spolupráce pracovníkov – tímová práca.

(Cimbálníková 2008,s. 58-60)

2.1.3 História vo vedení organizácie

Organizácia sa tradične pokladá za jednoduchú a strnulú pyramidovú štruktúru s presne definovanými hranicami medzi vnútorným a vonkajším svetom. Tento názor už nemá v súčasnosti miesto. Za klasickú v dnešnej dobe už historickú organizačnú štruktúru je považovaná pyramidová hierarchia.

Klasická pyramidová štruktúra



Zákazníci

Takáto štruktúra organizácie bola dlhý čas normou. Na vrchole sa nachádza riaditeľ s mocou postupne sa šíriacou smerom dole k nižším vrstvám zamestnancov. Najnižšie sú zákazníci, práve tí ľudia, pre ktorých podnik existuje.

V súčasnosti existuje tiež potreba projektovať pružnú organizáciu omnoho presahujúcejšiu čokoľvek o čom sa ani len neskúmalo starej byrokracii. Sústavná zmena na všetkých úrovniach hierarchie organizácie, musí udržať v rovnováhe efektívnosť a výkonnosť. Vyžaduje si to dôslednejší plán a údržbu systémov kapacít organizácie s ich pravidelnou revíziou.

(Heller 2002, s. 36)

2.1.4 Faktory ovplyvňujúce výber organizačnej štruktúry

Zle vybraná organizačná štruktúra môže ovplyvniť prácu manažérov, môžu nastať rôzne nedostatky v ich práci. Základným pravidlom pre voľbu organizačnej štruktúry je to, že štruktúra musí nasledovať stratégiu.

Faktory ovplyvňujúce výber organizačnej štruktúry:

- Strategické ciele a stratégia organizácie
- Dynamika inovačných procesov
- Používané techniky a technológie
- Firemná kultúra a chovanie ľudí
- Neformálne organizačné štruktúry
- Miera využívaná informačných technológií
- Rozvojová etapa v životnom cykle organizácie

(Cimbalníková 2008,s. 61)

2.2 Správni ľudia na správne pracovné miesto

Jednoduchšia organizácia môžu dobre a výkonne fungovať, ak pracovnú pozíciu obsadí človekom s primeranou kompetentnosťou. Správny človek na správnom mieste v správnom čase. Základným chronicky pripomínaným pravidlom pri výbere zamestnanca je:

1. Vhodnosť pre úlohy a ciele, ktoré pokrýva pracovisko
2. Vhodnosť existovať v pracovnom kolektíve
3. Vhodnosť pre organizačnú štruktúru a systémy v organizácii.

Zamestnanec by mal prežívať svoju prácu s identitou a kultúrou organizácie.

Aby sme boli schopní manažovať ľudské zdroje, kombinovať ich

s ostatnými zdrojmi, musíme bezpodmienečne poznať ich limity. Kriticky hodnotiť ich prínos a vývojový potenciál.

(Jelenčík 2010,s. 45)

2.2.1 Pracovné miesto

Hlavnou charakteristikou práce na určitom pracovnom mieste je pracovná úloha. Je to časť práce ktorá sa skladá z jednej, alebo viacerých operácií. Dôležitým pojmom je **zodpovednosť pracovného miesta**, ktorá je daná väzbami na iné pracovné miesta v hierarchii línie a definuje, to za čo a za koho je držiteľ pracovného miesta zodpovedný a komu. Práca predstavuje určité množstvo úloh, ktoré sú si navzájom dostatočne podobné, aby mohli byť spojené a pridelené jednému pracovníkovi či skupine pracovníkov.

Pracovné miesto je miesto jedinca v organizácii. Predstavuje zaradenie jedinca do organizačnej štruktúry a zároveň mu priraduje určitý okruh úloh a zodpovedností primeraných jeho schopnostiam. Zamestnanie tvorí skupina pracovných miest, ktoré sú identické z hľadiska svojich hlavných alebo rozhodujúcich úloh a zodpovedností.

(Koubek 1997,s. 73)

2.2.2 Analýza pracovného miesta

Jelenčík hovorí: „Prvou dôležitou vecou je analyzovať a presne vymedziť pracovné miesto v štruktúre organizácie. Iba po kritickej analýze v takto relatívne širokom ponímaní získame kvalifikované závery či je miesto pre organizáciu potrebné, dôležité je či vytvára dostatočne pridanú hodnotu k nákladom, ktoré generuje, či je efektívne z hľadiska výnosov. Analýza slúži na zodpovedanie tradičnej otázky, či nie je lepšie výkony takéhoto miesta nakupovať, čiže outsourcovať. Až potom sú na mieste úvahy, koho naň posadiť.“ (Jelenčík 2010,s. 45)

Analýza pracovného miesta poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára i predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom

mieste pracovať. Pri analýze pracovného miesta ide teda o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o podmienkach za ktorých sa práca vykonáva. Cieľom analýzy práce je spracovanie všetkých informácií a špecifikácia pracovného miesta. Analýza prináša nielen viac či menej objektívny obraz pracovného miesta, ale zároveň je rozhodujúcim východiskom pre proces vytvárania pracovného miesta. Napomáha pri hľadaní optimálnej štruktúry úloh pracovného miesta, metód ich plnenia a podmienok za ktorých sú tieto úlohy plnené. A to nielen za účelom uspokojenia technologických a organizačných potrieb, ale i sociálnych a personálnych potrieb držiteľa pracovného miesta. (Koubek 1997,s.72)

2.2.2.1 Produkt analýzy pracovného miesta

V prvom rade ide o akúsi inventúru úloh, zodpovedností a podmienok spojených s pracovným miestom. Z toho sa potom odvodzujú požiadavky, ktoré na pracovníka kladie pracovné miesto. Analýza pracovného miesta sa rozdeľuje na dva okruhy:

1. Otázky týkajúce sa pracovných úloh a podmienok

- Čo vyžaduje daná práca, aká je jej povaha – zodpovednosť spojená s pracovným miestom, zoznam povinností
- Ako sa práca vykonáva – metódy výkonu práce, nástroje používané pri práci
- Prečo sú úlohy vykonávané tak ako sú – väzba na iné úlohy
- Kedy sú úlohy vykonávané
- Kde sú úlohy vykonávané – pohyblivé či stabilné pracovisko
- Komu je pracovník zodpovedný – systém kontroly, pravidla, postupy, hlásenia, inštrukcie

- Vzťah pracovného miesta k ďalším pracovným miestam – požadovaná koordinácia
- Normy výkonu, aký je štandardný výkon – požadované normy, presnosti, tolerancie, výkonnosti, dovednosti, kompetencie
- Existuje možnosť výcviku pri vykonávaní práce
- Aké sú obvyklé pracovné podmienky – ide o fyzikálne, sociálne či platové súvislosti práce, ako sú fyzikálne prostredie čiže teplota, hluk, nečistota, vybavenie pracoviska a pod. Ďalej tam patrí sociálne prostredie, pod ktoré je zahrňované pracovisko, či zamestnanec pracuje sám, alebo v tíme, či ide o prácu na smeny, ako práca ovplyvňuje súkromný a rodinný život. V poslednom rade platové podmienky čiže mzda, plat, mzdová tarifa, odmeny a iné motivácie zamestnanca.

2. Otázky týkajúce sa pracovníka

Hovorí sa tomu aj profil osoby, ktorý vznikol na základe zostaveného popisu práce.

- Fyzické požiadavky – manuálna zručnosť, cestovanie, pracovná doba, zdravie, vzhľad
- Duševné požiadavky – požiadavky na inteligenčné a intelektuálne schopnosti, požadované znalosti získané školením a praxou
- Dovednosti – psychomotorické medzi ktoré patrí napríklad rýchlosť a presnosť a sociálne medzi ktoré patrí schopnosť komunikovať s inými ľuďmi, viesť ich a motivovať ich
- Vzdelanie a kvalifikácia – vzdelanie požadované k danej práci, požadovaná úroveň dokončeného vzdelania
- Pracovná skúsenosť – skúsenosti získané na podobnom mieste, rozhodovacie schopnosti, organizačné skúsenosti

- Charakteristika osobnosti a postojov – schopnosť formovať pracovný tím, viesť ľudí, iniciatíva, schopnosť pracovať bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientácie.

Analýza pracovného miesta by mala zobrazit' prácu tak, ako skutočne vyzerala v okamžiku zisťovania, nie tak ako by mala vyzerat', či vyzerala v minulosti, ani tak ako vyzerá v podobných organizáciách. S tým súvisí požiadavka na maximálnu presnosť a aktualizáciu popisu. V súčasnom premenlivom prostredí podnikania, ktoré prináša rozvinutá ekonomika je potrebné aby sa často robila aktualizácia popisu a špecifikácia pracovných miest. (Koubek 1997, s. 74 – 76)

2.2.2.2 Metódy používané na analýzu pracovného miesta

Informácie zistené o individuálnych pracovných miestach za účelom spracovania popisu a špecifikácie určitého typu pracovného miesta sa následne analyzujú. Metóda je veľa, niektoré metódy analyzujú informácie o pracovnom mieste, sú univerzálne a použiteľne skoro pre každé pracovné miesto, niektoré sa hodia len pre pracovné miesto určitej kategórie. Predstavím tri analýzy, ktoré sa používajú na analýzu pracovného miesta – funkčná analýza, metóda PAQ, metóda MPDQ.

1. Funkčná analýza – je považovaná za univerzálnu metódu. Používa štandardizované popisy činností, zodpovedností a požiadaviek pracovného miesta. Metóda vychádza z nasledujúcich skutočností:

- Rozlišovať medzi čo sa má urobiť, čo sa robí, a čo bolo urobené
- Pokiaľ ide o veci, pracovníci berú na seba podobu fyzických zdrojov, pokiaľ ide o informácie, pracovníci berú na seba podobu duševných zdrojov, pokiaľ ide o ľudí, pracovníci berú na seba podobu interpersonálnych zdrojov
- Všetky práce vyžadujú aby pracovníci venovali pozornosť informáciám, ľuďom i veciam.

- Chovanie pracovníkov a ich úlohy môžu byť popísané rôznymi spôsobmi, ale existuje len málo rozhodných funkcií, ktoré pracovníci vykonávajú.
- Úroveň obtiažností vyžadovaná pri práci s informáciami, ľuďmi je hierarchická a môže byť usporiadaná podľa poradia.

Funkčná analýza vychádza z toho, že každá práca obsahuje vykonávanie niektorých z funkcií. Okrem toho člení táto analýza každú prácu podľa oblastí práce, ktoré sú definované určitými kľúčovými slovami, poprípade základným nástrojovým a strojovým vybavením. Používa sa triedenie podľa rozpracovaných surovín, druhov výrobkov či služieb.

2. Metóda PAQ

Je príkladom univerzálnej metódy, založenej na určitej kategorizácii činností pracovníka. Používa sa šesť kategórií činností pracovníka a 194 deskriptórov – prvky práce, popisujúcich detailne šesť kategórií. Každý deskriptór je posudzovaný z hľadiska miery používania pri danej práci. Metóda používa k analýze štandardný dotazník.

3. MetódaMPDQ

Je príkladom metódy analýzy vhodnej pre určitú kategóriu pracovných miest. Ide o vysoko štruktúrovaný dotazník navrhnutý špeciálne pre analýzu manažérskych pracovných miest. Má 208 položiek daných do 13 kategórií. Vyžaduje od analytika, aby poveril, či každá položka je primeraná k analyzovanej práci. (Koubek 1997,s. 88 – 90)

2.3 Rozvoj kariéry prostredníctvom kariérnych máp

Pre rozvoj organizácie je dôležitý rozvoj kariéry, do ktorého spadá aj plánovanie kariéry. Medzi metódy plánovania kariéry patrí: rozvojový plán, kariérové mapy, dráhy, mosty, plány zastupiteľnosti a následovníctva, plány rotácie. Bližšie sa pozriem len na niektoré metódy rozvoja, dokonca

už v prvej časti som rozoberala plán následovníctva ale mňa predovšetkým zaujímajú kariérové mapy.

2.3.1 Rozvojový plán a plán rotácie

Rozvojový plán je základnou metódou plánovania kariéry. Kariéru môžeme chápať ako pohyb všetkými smermi. Rozvojový plán sa napojuje na hodnotenie pracovníka, kde nadriadený spolu s hodnoteným dospejú na v súčasnosti vytvára každý sám. Rozvojový plán obsahuje nielen vzdelávacie aktivity ale sústreďuje sa predovšetkým na metódy za chodu.

Plán rotácie považujeme za vhodný nástroj na počiatku kariéry, aby sa človek viac zorientoval. Ale o mnoho väčší efekt má rotácia, pokiaľ prebieha už v rozvinutej kariére. Za rotáciu považujem dočasný pobyt na inej funkcii, na inom oddelení. Do plánu rotácie môžem zahrnúť aj stáže. (Hroník 2007,s. 103 – 104)

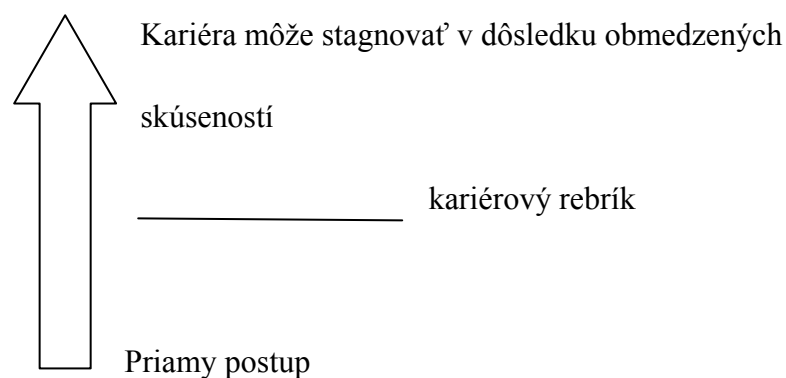
2.3.2 Kariérové dráhy a mosty

Kariérové dráhy sú vhodným nástrojom pokiaľ sa stretávame s jednoduchými pravidlami postupu a je viacero riešení postupu. Napríklad v jednej firme majú pravidlo, že na pozície, ktoré sú priamo nad súčasnú pozíciu v danom oddelení, je možné na danú pozíciu nastúpiť len cez inú pozíciu na inom oddelení. Tieto pozície sú predom dané, a je ich obvykle tri až päť. Samozrejmosťou je úspech v tzv. prestupnej pozícii. V malých a stredných firmách nie je príliš priestoru pre vytváranie kariérovej dráhy, ako som uvádzala pred chvíľou. Ale kariéra po určitej dráhe prebieha i u zamestnancov v týchto firmách od projektu k projektu. Práve pohyb medzi projekatmi zastupuje internú mobilitu a taktiež rozmanitosť práce. (Hroník 2007,s. 102)

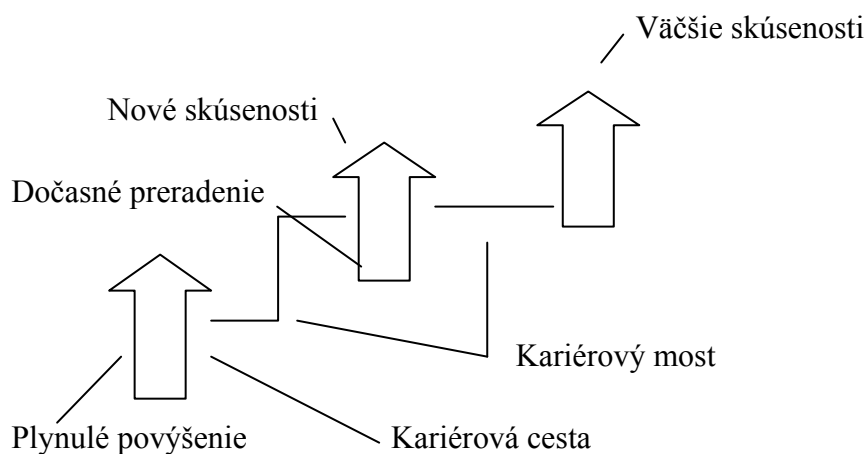
Kariérové mosty prenášajú do nových oblastí skúseností a opierajú sa o existenciu zručností. Schopní manažéri zvyčajne stúpajú po rebríku kariéry prirodzeným spôsobom. Ale základným problémom je nájsť mosty, ktoré umožnia prejsť z jedného rebríka na iný. Dočasné preradenie môže

v organizáciách znamenať rôzne veci, ale v zásade to znamená, že ľudia dočasne opustia svoju hlavnú prácu, aby získali nové poznatky a zároveň si udržali spojenie s domovom. Dočasné preradenie môže byť do inej divízie alebo na inú funkciu v rámci organizácie, niekedy do zahraničia, alebo do úplne inej organizácie. Pri prechádzaní po kariérových mostoch a získavaní cenných skúseností v dočasných preradeniach sa môže občas stať to, čo sa zdá krokom späť. Toto by malo byť len dočasné riešenie, pretože sa investuje do dlhodobého rozvoja kariéry. (Heller 2002, s. 25)

Model rozvoja kariéry po kariérových rebríkoch



Obr. 1. Tradičný typ – stúpanie nahor až vyčerpania kapacity



Obr. 2. Pružný typ – podporuje osobný rast, skúsenosti a obohatenie

2.3.3 Kariérne mapy

Na začiatku tejto kapitoly som už predstavila organizačnú štruktúru, pracovné miesto a spôsob tvorenia pracovného miesta, teraz sa pozriem na rozvoj kariéry v organizácii, aj keď už nie z toho teoretického hľadiska, ktoré som rozobrala v prvej kapitole, ale z toho praktickejšieho hľadiska, a to prostredníctvom tvorenia kariérnych máp.

Pred vytvorením kariérnej mapy musím poznať organizačnú štruktúru a pracovné miesta, ktoré idem obsadzovať. Aby som vedela priradiť správneho človeka na správne miesto.

2.3.3.1 Definícia kariérnej mapy

Podľa Monroa je kariérna mapa v podstate podnikateľský plán v odvetví v ktorom sme, prípadne v odvetví do ktorého chceme preniknúť. Plán je dokument, ktorý predstavuje myšlienku, cieľ a smer rozvoja. Keď pripravíme možný smer cesty za kariérou, nesmierne sa zvýši pravdepodobnosť úspechu. (Monroe 2007, s. 78)

2.3.3.2 Výhody kariérnej mapy

Kariérna mapa má veľa výhod. Prvým bodom je, že rozdelí dlhú cestu na niekoľko menších častí, ktoré sú ľahšie zvládnuteľné a veľká zmena sa už nebude zdať neuskutočniteľná. Menšie kroky pomôžu lepšie odhaliť prípadné problémy. Kariérna mapa pomáha dostať človeka k vysnenej práci. Žiadna zmena v kariére sa neudeje cez noc (Monroe 2007, s. 77)

2.3.3.3 Návrh kariérnej mapy

Vo väčšine publikácií som sa stretla s rozvojom kariéry, ktorá bola zameraná na manažérske pozície. Ale málokto sa venuje rozvoju kariéry aj na tých nižších pozíciách. Napríklad ako sa z predajcu môže stať manažér na strednej úrovni? Monroe oproti tomu rozobral návrh kariérnej mapy na osobný rozvoj, ktorý podľa základnej šablóny môžem použiť na kariéru zamestnancov v stredných až väčších firmách.

Návrh kariérnej mapy:

- 1. Slogan** – sú to slová, ktoré si opakujeme, keď sa mi niečo nepodarí, alebo nevyjde. Slogan je celkové zhrnutie podnikateľského plánu. Slogan by mal nadchnúť a povzbudiť.
- 2. Zázemie** – dôvod zmeny kariéry, zistenie kde sa nachádzam a kam sa posuniem
- 3. Dovednosti a schopnosti** – všetko čo vieme ponúknuť
- 4. Záloha** – pomoc a rada druhých pri rozvoji kariéry
- 5. Príležitosť** – Odhad potenciálu v ktorom sektore sa uchytit', odhadnúť potenciál na trhu práce
- 6. Marketingový plán** – táto časť mapy je najdôležitejšia a určite by mala odznieť aj v slogane. Navrhuje ako dať o sebe vedieť zamestnávateľovi. **Monroe hovorí, že je potrebné si seba predstaviť ako značku, hodnoty ako stelesňujem, prečo som lepší ako ostatní, prečo si treba vybrať práve mňa. Zároveň uvádza kroky ako to urobiť: osloviť s nápadom nadriadených, zamestnávateľa. Získať kontakt na správnych ľuďoch, pripraviť seminár, workshop.**
- 7. Finančný plán** – podrobne rozoberie finančnú stránku kariérneho prestupu. Pri osobnom kariérom pláne pomôže pripraviť aj na horšie časy.
- 8. Časový rozvrh** – nie vždy je možné rozvrhnúť zmenu kariéry, ale je dobré limitovať termíny, aby sa nezistilo, koľko času sa premrhalo. Do časového rozvrhu je možné zaradiť ďalšie vzdelávanie, hľadanie kontaktov, oslovovať manažérov a pod.
- 9. Mapa** – s pomocou všetkých informácií je možné nakresliť trasu k novej profesii, k novému pracovnému miestu. Kariérna mapa je nákres vyznačujúca radu udalostí na ceste kariérou. (Monroe 2007, s. 78 – 80)

Teraz keď už viem ako na to, môžem pripraviť kariérnu mapu pre zamestnancov organizácie, ktorú som si vybrala pre túto prácu.

3 Rozvoj kariéry a kariérne mapy telekomunikačnej spoločnosti XY

Spoločnosť, ktorú idem opisovať patrí na Slovensku do telco segmentu, čiže zaoberá sa poskytovaním telekomunikačných služieb. Pre písanie práce som nedostala povolenie menovať danú organizáciu, preto ju v tejto časti budem definovať ako telekomunikačná spoločnosť XY.

3.1 Predstavenie telekomunikačnej spoločnosti XY

Na internetovej stránke sa prezentuje spoločnosť takto: “Náš svet to je 196 miliónov užívateľov služieb v 23 krajinách sveta. Otvárame svet nových možností, ktorý umožňuje prežívať každý okamih naplno prostredníctvom služieb, ktoré poskytujeme. Chceme Vám priniesť tie najlepšie zážitky, tie najlepšie a najzaujímavejšie služby v oblasti mobilnej komunikácie, tak, aby sa Váš mobilný telefón stal nielen nástrojom na volanie a posielanie správ, ale tiež zdrojom zábavy, informácií, spojenia so svetom, jednoducho Vaším dobrým a nerozlučným priateľom na každý deň.

Spoločnosť vstúpila na slovenský mobilný trh rozhodnutím výberovej komisie Telekomunikačného úradu SR zo dňa 25. 8. 2006. Spoločnosť spustila svoju komerčnú prevádzku 2. 2. 2007.

Spoločnosť XY Slovakia za rok 2011 sa už po tretí krát stala operátorom roka v nezávislej ankete. K 31. 12. 2011 dosiahol počet aktívnych zákazníkov viac ako 1 164 000. Na základe hodnotenia nezávislej agentúry dosahuje spoločnosť dlhodobu najvyššiu hodnotu spokojnosti zákazníkov.

Spoločnosť XY Slovakia patrí k skupine XY Europe. Spoločnosť XY je z hľadiska trhovej kapitalizácie jednou z najväčších telekomunikačných firiem na svete. Svoje aktivity zameriava predovšetkým na trhy pevnej a mobilnej telefónie, pričom za kľúčový nástroj pre rozvoj oboch považuje širokopásmové pripojenie. Spoločnosť vo významnom rozsahu pôsobí v 25 krajinách a má viac ako 264 miliónov zákazníkov. Spoločnosť je v 100% v súkromnom vlastníctve, ktorej akcie sú kótované na burze v Madride. Spoločnosť má silné postavenie na trhoch v Španielsku, v Európe a Južnej Amerike. (V sekcii o firme {cit. 20. 3. 2012} Dostupné z www.xy.sk/o-firme)

3.1.1 Hodnoty spoločnosti

Spoločnosť nehce byť ako iné značky, ale byť hrdá na to, že pôsobí zvnútra von.

- **Sme smelí** – sme iní ako ostatní, stále niečím prekvapujeme. Veríme si, ale nie sme arogantní. Sme značka plná energie a života
- **Sme otvorení** – hovoríme otvorene, hovoríme veci tak, ako skutočne sú. Nič netajíme. Hľadáme pre svojich zákazníkov nové možnosti.
- **Sme dôveryhodní** – rozumieme svojim zákazníkom. Máme veľmi blízko k svojim zákazníkom, vždy sa im snažíme pomôcť, podporiť ich a vyjsť im v ústrety, cítime k nim zodpovednosť. Zákazníkom nič nevnucujeme, načúvame ich.
- **Sme zrozumiteľní** – zložité technológie prinášame v jednoduchšej, zrozumiteľnej a ľahko použiteľnej podobe.

Naše presvedčenie – „Každý okamih v živote je dôležitý.“

Naša vízia – „Umožniť svojim zákazníkom prežívať každý okamih naplno prostredníctvom služieb, ktoré poskytujeme, pretože sa s ním môže podeliť s kým si len želá.“

Náš prístup – „Spokojnosť zákazníka jej pre nás vždy na prvom mieste. Prinášame osvieženie do života.“

3.2 Organizačná štruktúra

Organizačnú štruktúru spoločnosti a jej zmeny schvaľuje generálny riaditeľ Spoločnosti na základe návrhu výkonného riaditeľa dotknutého úseku. Za vydanie, zverejnenie a aktualizáciu štruktúry zodpovedá senior biznis partner pre ľudské zdroje.

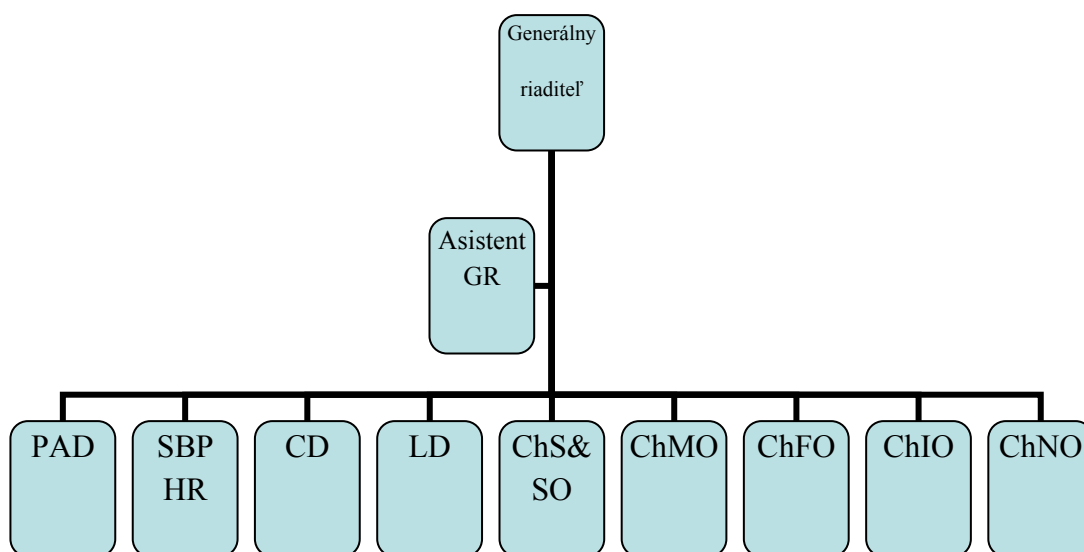
3.2.1 Princípy riadenia

Riadenie Spoločnosti je postavené na princípoch vedúcich k vytvoreniu zákaznícky orientovanej spoločnosti schopnej obstáť v konkurenčnom prostredí. Podlieha neustálemu procesu rozvoja, ktorý zásadným spôsobom podporuje a rozvíja zákaznícku orientáciu, trvale implementuje systémy riadenia zameraný na výsledky a cieľavedomé plnenie poslania, strategických cieľov a podnikateľských plánov.

Princípy riadenia Spoločnosti tvoria kombinácie troch foriem riadenia:

1. Líniové riadenie je základným riadiacim princípom v Spoločnosti. Spočíva v hierarchickom riadení v línii vedúci zamestnanec – podriadený. Podriadeným zamestnancom sú nadriadenými zamestnancami stanovované ciele, úlohy a parametre, ktoré podriadení musia plniť. Nadriadený kontroluje a hodnotí dosahovanie cieľov a plnenie úloh a parametrov, v prípade potreby tiež stanovuje nápravné opatrenia. Základné pracovné povinnosti a úlohy sú popísané v náplni práce, ktorá je súčasťou pracovnej zmluvy.

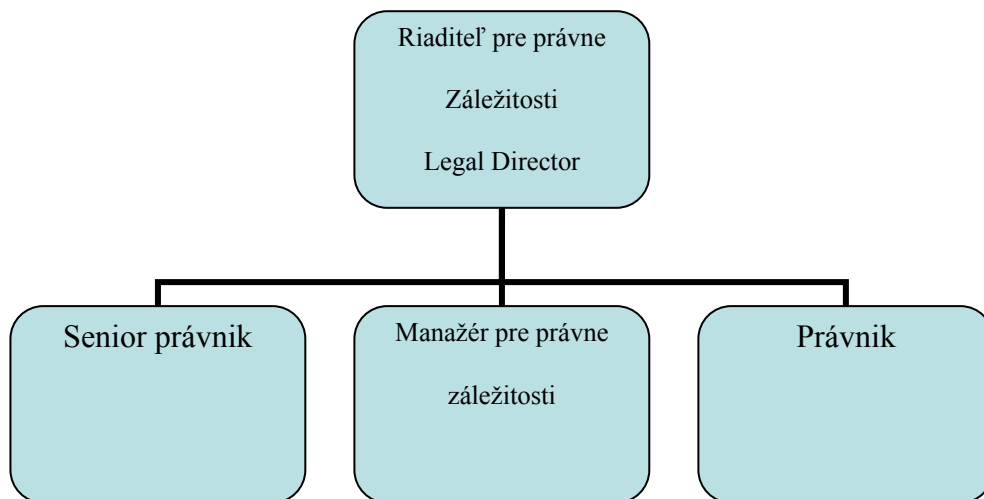
V spoločnosti je uplatňovaný princíp štvorstupňového riadenia. Nad každou pracovnou pozíciou môžu byť v organizačnej štruktúre najviac štyri stupne riadenia vrátane generálneho riaditeľa. Tento princíp ale neplatí pre oddelenie služieb zákazníkom, kde je povolených maximálny počet päť stupňov riadenia vrátane generálneho riaditeľa a pre oddelenie predaja, kde je povolený maximálnych šesť stupňov riadenia.



Obr. 1. Organizačná štruktúra Top manažmentu

Vysvetlenie organizačnej štruktúry:

1. PAD – Public Affairs Director – Riaditeľ pre verejné záležitosti
2. SBP HR – Senior Business Partner HR – Senior Business Partner HR
3. CD – Communication Director – Riaditeľ pre komunikáciu
4. LD – Legal Director – Riaditeľ pre právne záležitosti
5. ChS&SO – Chief Sales & Services Officer – Výkonný riaditeľ pre úsek predaja a služieb
6. ChMO – Chief Marketing Officer – Výkonný riaditeľ pre marketing
7. ChFO – Chief Financial Officer – Výkonný riaditeľ pre financie
8. ChIO – Chief Information Officer – Výkonný riaditeľ pre informačné systémy
9. ChNO – Chief Network Officer – Výkonný riaditeľ úseku siete



Obr. 2. Líniová organizačná štruktúra právneho oddelenia

2. Projektové riadenie sa zakladá na štandardoch špecifikujúcich základný rámec pravidiel pre dočasné riadenie ľudí a zdrojov vyčlenených po dobu trvania projektu za účelom dosiahnutia cieľov projektu v požadovanom čase, nákladoch a kvalite. Zamestnanci Spoločnosti začlenení do projektu sú riadení vedúcim projektu v období a rozsahu určenom Projektovým plánom, ktorý, ktorý pre každý projekt na základe návrhu oddelenia stratégie schvaľuje generálny riaditeľ Spoločnosti.

3.3 Pracovné pozície

Pracovné pozície v Spoločnosti sú rozdelené v zmysle HAY metodiky do štyroch kategórií – bandov. Zaradenie pracovnej pozície do konkrétneho banku závisí od veľkosti pracovnej pozície. Na veľkosť pracovnej pozície vplývajú najmä rozsah zverenej zodpovednosti, náročnosť zverenej problematiky, miera rozhodovacej právomoci a samostatnosti pri riešení problémov, finančný dopad zverenej agendy na činnosť a ciele Spoločnosti, alebo veľkosť zvereného rozpočtu.

Spoločnosť má približne 500 zamestnancov, pričom pracovných pozícií je neúrekom, spoločnosť, ale pracovné pozície rozdelila na základne špecifiká.

Zoznam štyroch kategórií – bandov

4. Band - najvyššia úroveň – výkonný riaditeľ, riaditeľ, senior manažér

3. Band – vyššia úroveň – manažér

2. Band – nižšia úroveň – supervízor, senior špecialista, špecialista

1. Band – najnižšia úroveň – operátor, konzultant, asistent

Každé pracovné miesto je tvorené na základe potrieb spoločnosti. Najprv vyvstáva problém potreby konkrétneho pracovného miesta, kde na základe rozhodnutia príslušného oddelenia, oddelenia ľudských zdrojov spoločne definujú pracovné miesto, náplň práce a požiadavky na zamestnanca, ktoré by mal dotýčný človek spĺňať. Zároveň definujú spôsob obsadenia pracovného miesta, pokiaľ nie je možné miesto obsadiť z interných zdrojov, miesto sa obsadzuje z externých zdrojov. (Interný zdroj spoločnosti)

3.3.1 Pracovná pozícia konzultant predaja

V ďalšom smerovaní práce ma bude zaujímať už len pozícia konzultanta predaja. Túto pozíciu poznám veľmi dobre, lebo už niekoľko rokov pracujem na danej pozícii pre Spoločnosť XY.

Pre vytvorenie kariérnej mapy pre pozíciu konzultant predaja budem musieť špecifikovať pracovné miesto, ktoré aktuálne vykonáva.

Popis a špecifikácia pracovného miesta

1. Pracovné miesto: Konzultant predaja na značkovej predajni

2. Číslo klasifikácie zamestnania: Band 1

3. Charakteristika práce: predaj tovaru, predaj služieb zákazníkovi, poskytovanie informácií o produktoch a službách, komunikovanie s potenciálnymi zákazníkmi, vedenie administratívy a agendy spojenej s predajom a následným zákazníckym servisom, evidencia dát do podporných predajných systémov.

4. Povinnosti: Aktívny predaj služieb a doplnkového tovaru, dodržiavanie pracovných postupov, aktívne vzdelávanie, sledovanie aktualít, aktívne získavanie nových zákazníkov, telesales, účasť na marketingových aktivitách službiach na podporu predaja, komunikovanie s potenciálnymi a existujúcimi zákazníkmi, vedenie administratívy, evidencia agendy spojená s predajom a servisom, evidencia agendy spojená s tovarom, spracúvanie reportov a dát do podporných predajných systémov.

5. Vybavenie pracoviska: podporné a marketingové materiály, software a hardware, služobne mobilné telefóny, kancelárske prostriedky.

6. Bezprostredne nadriadená funkcia: Supervízor značkovej predajne

7. Vzťah k ostatným pracovným miestam: konzultovanie s ostatnými konzultantmi, vzdelávanie kolegov, súčasť tímu predajne, účasť na workshopoch predajne, aktívne vzájomné reportovanie nových pracovných postupov

8. Pracovné podmienky a riziká: bežné pracovné podmienky, bez hluku, v priestoroch obchodného centra, riziko 1. Stupeň – najnižšia úroveň rizika

9. Vzdelanie: stredoškolské s maturitou, nadstavbové odborné vzdelanie, vysokoškolské I. stupňa, vysokoškolské II. stupňa, vysokoškolské III. stupňa

10. Požadovaná prax: prax v oblasti predaja minimálne jeden rok, skúsenosť v telekomunikačnom odvetví výhodou

11. Duševné požiadavky a charakteristiky osobnosti: profesionálne a príjemné vystupovanie, komunikačné zručnosti na veľmi dobrej úrovni, inovatívnosť a kreativita, tímový hráč, empatia, schopnosť zvládať stresové situácie, schopnosť dosahovania plnenia stanovených plánov, ochota sa naďalej vzdelávať, technické zručnosti, práca s PC, znalosť aspoň jedného svetového jazyka, schopnosť asertivity, schopnosť komunikovať s nadriadením. Na základe stanovených kritérií oddelenie ľudských zdrojov so supervízorom predajne vyberajú konzultanta na stanovenú predajňu.

(Interný zdroj spoločnosti – pracovná zmluva), (V sekcii Zoznam voľných pracovných miest {cit. 20. 3. 2012} Dostupné z <http://xy.profesia.sk/praca/xy-slovakia/01220422>)

3.4 Rozvoj kariéry v telekomunikačnej spoločnosti XY

V spoločnosti sa o rozvoj kariéry aktívne stará oddelenie Ľudských zdrojov. Ľudské zdroje sa starajú nielen o príchod a odchod zamestnancov, o administratívu spojenú s pracovnými pozíciami, ale predovšetkým o **rozvoj a vzdelávanie, hodnotenie a osobný rozvoj.**

3.4.1 Hodnotenie a osobný rozvoj

1. Hodnotenie rozvoja robí Spoločnosť na dvoch úrovniach. Prvým hodnotením je priebežné hodnotenie pracovného výkonu, druhým je ročné hodnotenie výkonu.

Priebežné hodnotenie pracovného výkonu zahŕňa aktivity súvisiace s nastavovaním a vyhodnocovaním individuálnych ukazovateľov výkonnosti, individuálnych cieľov.

Ročné hodnotenie výkonu zahŕňa aktivity spojené s hodnotením celkového správania zamestnanca v priebehu uplynulého kalendárneho roka, identifikáciou rozvojových potrieb, nastavením osobného rozvojového plánu a kariérnym plánovaním.

2. Osobný plán rozvoja tvorí kľúčovú časť ročného hodnotenia výkonu zamestnanca, zameriava sa na jeho budúcnosť a jeho ďalšie kroky v spoločnosti. Pozostáva z nasledujúcich krokov:

- **Cieľ a úloha** – ktorá ho čaká v nasledujúcom hodnotiacom období
- **Analýza** – čo bude od zamestnanca vyžadované a súčasného stavu jeho: zručností, znalostí a správania

Osobný plán rozvoja by mal obsahovať :

1. Oblasť v ktorej by sa mal zamestnanec zlepšiť - ČO?

2. Súčasný stav znalostí a zručností – KDE SA NACHÁDZAM?
3. Požadovaný stav vedomostí a zručností – KAM SA CHCEM DOSTAŤ?
4. Spôsob dosiahnutia požadovaného stavu vedomostí a zručností – AKO?
5. Spôsob vyhodnotenia dosiahnutia požadovaného stavu – AKO VYHODNOTÍME?
6. Termíny a kontrolne body – KEDY?

K ďalšiemu rozvoju a rozvoju kariéry mi neboli poskytnuté informácie. Spoločnosť v rámci interných informácií tieto informácie nezverejňuje, neboli dostupné ani na intranete Spoločnosti.

V rámci ďalšieho rozvoja zamestnanca má uvedené len tieto ďalšie body: Poverenie zastupovaním kolegu alebo manažéra, poverenie adaptáciou nového zamestnanca, mentoring, vedenie porád, rotácie, zapojenie do projektov, samoštúdium. (Interný zdroj spoločnosti)

3.5 Kariérne mapy v telekomunikačnej spoločnosti

Vzhľadom k tomu, že mi neboli Spoločnosťou poskytnuté informácie o možnostiach kariérneho postupu v spoločnosti a neboli mi poskytnuté materiály ku kariérnym mapám, súčasťou tejto poslednej časti tretej kapitoly bude „Návrh kariérnych máp.“ Spoločnosť už má vytvorené kariérne mapy, bohužiaľ pre záver mojej práce nebude dostupné porovnanie už vytvorenej kariérnej mapy spoločnosťou s návrhom kariérnej mapy vytvorenou mnou momentálne.

Ako som spomínala budem vytvárať kariérnu mapu pre pozíciu Konzultant predaja na značkovej predajni, vzhľadom k tomu, že túto pozíciu poznám, a popis danej pracovnej pozície som už špecifikovala. Tvorenie kariérnych máp by mali navzájom všetky strany, čiže daný zamestnanec, jeho nadriadený a oddelenie ľudských zdrojov.

3.5.1 Návrh kariérnej mapy konzultanta predaja

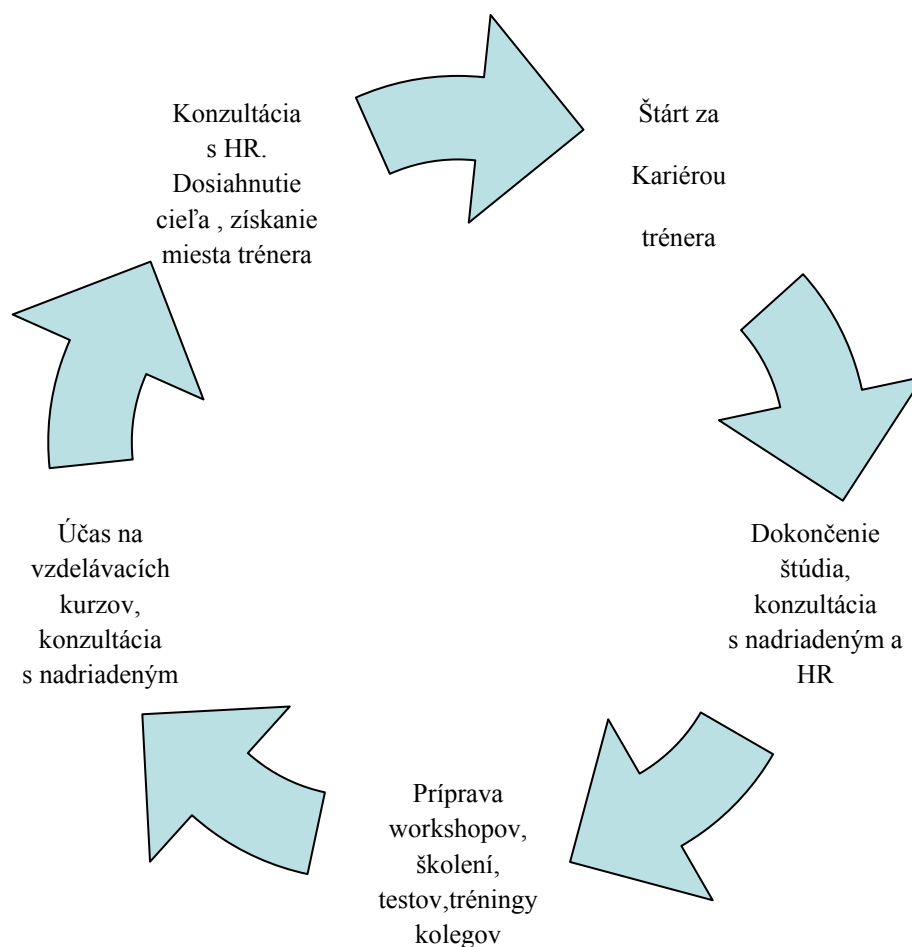
- 1. Slogan** – V spoločnosti pracujem už rok, za rok chcem pracovať na pozícií „Oblastný tréner predaja“, je to pozícia, ktorá ma zaujíma už od nástupu do Spoločnosti.
- 2. Zázemie** – V zamestnaní na pozícii konzultant predaja som sa naučila dobrým komunikačným zručnostiam, zvládaniu predajných argumentov, zaškolovaniu nových kolegov, pripravovaniu workshopov
- 3. Dovednosti a schopnosti** – Ponúknuť viem vzdelanie v obore andragogika, dobré komunikačné schopnosti, som empatická, viem ponúknuť vynikajúce predajné zručnosti, ktoré som ochotná ďalej poskytnúť spoločnosti. Zvládnutie vedenia workshopov, skúsenosť zo zaškolovaním nových ľudí. Ochota a chuť cestovať. Znalosť pracovných postupov.
- 4. Záloha** – opora je supervízorovi značkovej predajne a v kolegovi, ktorý je tréningový špecialista
- 5. Príležitosť** – príležitosť získať danú pozíciu vidím, v zúčastňovaní sa na ďalších dostupných školeniach. V pravidelnom tréningu predajných zručnosti s kolegami a so supervízorom. Aktívne sa zapájať do príprav porád. Aktívna príprava workshopov zameraná na novinky zo sveta telekomunikácií. Informovať supervízora o kariérom pláne, prípadne to komunikovať s oddelením ľudských zdrojov. Poskytovať kolegom potrebné informácie, zaškolovať nových ľudí.
- 6. Marketingový plán** – Chcem vzdelávať kolegov a pomôcť im nadobudnúť ďalšie vedomosti, poskytnúť im všetky dobré rady, ktoré poznám, zlepšiť ich predajné zručnosti, aby vedeli zvýšiť výsledky predaja, a tak si možnosť získať viac zarobiť. Zároveň pomôcť spoločnosti získať viac zákazníkov a zvýšiť ich zisk.
- 7. Finančný plán** – nebudú spojené žiadne finančné náklady, maximálne náklady na ďalšiu vzdelávaciu literatúru. Ani spoločnosť nebude mať,

maximálne za výberové konanie, pokiaľ bude hľadať za mňa zástup na pozíciu konzultanta.

8. Časový rozvrh – Plán je zostavený na jeden rok.

- Dva mesiace – dokončenie štúdia na VŠ
- Tretí mesiac – rozposlanie životopisu na príslušné oddelenie, konzultácia s nadriadeným o možnostiach zmeny pracovnej pozície
- Štvrtý mesiac až 10. Mesiac – aktívne prípravy workshopov na báze každého druhého mesiaca, minimálne príprava dvoch znalostných testov pre kolegov, na mesačnej báze príprava noviniek z pracovných postupov a zo sveta telco, na mesačnej báze individuálne školenia kolegom, na mesačnej báze tréning predajných zručností s kolegami. Podľa možností zaškolovanie nových kolegov
- 11. Mesiac – konzultácia s nadriadeným o spokojnosti s dosahovaním výsledkov, možnosť kariérneho postupu na danú pozíciu
- 12. Mesiac – konzultácia s oddelením ľudských zdrojov o výsledku plánu.

3.5.1.1 Návrh kariérnej mapy vo vizuálnej podobe



Obr. 1. Návrh kariérnej mapy vo vizuálnej podobe

Keby som mala farbičky a papier návrh kariérnej mapy by bol o mnoho pestrejší a členitejší. Návrh by bol ako detská kresba, kde si plánujeme budúcnosť, tak ako si deti plánujú svoju budúcnosť na hodinách výtvarnej výchovy. Vzhľadom k tomu, možnosti nie sú také, pretvorila som skrátenej návrh do základnej kruhovej podoby, kde šípky naznačujú smer, kam sa kariéra bude uberať, pokiaľ sa nedosiahne stanovený cieľ.

ZÁVER

Ľudské zdroje sú nenahraditeľnou časťou akékoľvek spoločnosti. Hnacím motorom organizácie a neoddeliteľnou súčasťou pri utváraní zisku spoločnosti.

Dôležitou úlohou organizácie je starostlivosť o zamestnancov a starostlivosť o ich ďalší rozvoj. Nielen rozvoj prostredníctvom vzdelávania, ale rozvoj prostredníctvom riadenia kariéry.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vytvoriť návrh kariérnej mapy. Na základe poskytnutých informácií som vytvorila návrh kariérnej mapy pre pozíciu konzultant predaja na značkovej predajni. Vzhľadom k tomu, že mi nebola Spoločnosťou poskytnutá kariérna mapa, ktorú už má vytvorenú, nemohla som súčasťou práce spraviť porovnanie kariérnych máp a mohla som vytvoriť len návrh kariérnych máp.

Zároveň súčasťou práce bolo zhodnotiť, či daná telekomunikačná spoločnosť má rozvojový plán. Rozvojový plán zamestnancov má spoločnosť pripravený na veľmi dobrej úrovni, na pravidelnej báze pracuje so zamestnancami na osobnom rozvojovom pláne.

„Rozvoj kariéry máme vo vlastných rukách, a preto by sme sa mali pričiniť o vlastný sebarozvoj tým, že začneme poznávať samy seba. A pokiaľ organizácia prispeje svojim dielom rovnako k riadeniu kariéry, bude každý spokojný so svojim kariérnym rozvojom.“

Anotácia

Priezvisko a meno autora: Franeková Renáta

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky FF UP

Názov práce: Kariérna mapa v telekomunikačnej spoločnosti XY

Počet znakov: 79 023

Počet príloh: 0

Počet titulov a použitej literatúry: 15

Kľúčové slová: kariéra, riadenie kariéry, rozvoj kariéry, kariérové typy, motivácia, organizačná štruktúra, pracovné miesto, kariérne mapy

Záverečná bakalárska práca je venovaná téme rozvoja zamestnancov prostredníctvom rozvoja kariéry zamestnancov a možnosti kariérneho postupu. Cieľom je poukázať na to, či telekomunikačná spoločnosť má vytvorený program na rozvoj zamestnancov cez možnosť kariérneho postupu prostredníctvom kariérnych máp. Záverom bakalárskej práce je návrh vytvorenia kariérnej mapy pre pozíciu konzultant predaja. Prvá časť je venovaná teoretickému vymedzeniu rozvoja zamestnancov prostredníctvom kariérneho rastu, zameraná je nielen na rozvoj kariéry u zamestnávateľa, ale aj na rozvoj vlastnej kariéry. Druhá časť je venovaná teoretickému aspektu kariérnych máp. Posledná časť je venovaná možnosti rozvoja kariéry u telekomunikačnej spoločnosti. Zistenie či daná spoločnosť má vytvorené kariérne mapy, návrh kariérnej mápy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Cimbáľníková, L. Management. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN: 978-80-244-2088-2
2. Dřínovský, A. Individuálne kariérne preferencie a potenciál zamestnancov. Manažér 55, 14, 2009, 4, s. 7
3. Forsyth, P. Ako motivovať svoj tím. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
4. Gigalová, V. Riadenie ľudských zdrojov. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. 2007. ISBN: 978-80-244-1659-5
5. Heller, R. Príručka manažéra. Všetko čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente. 1. Vyd. Bratislava: IKAR, 2002. ISBN 80-551-0882-X
6. Hroník, F. Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. 1. Vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8
7. Jelenčík, B. Správni ľudia na správne pracovné miesto. Manažér 57, 15, 2010, 2, s.45,47
8. Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku. 1. Vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-22-9
9. Koubek, J. Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. 2. Vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-7261-033-3
10. Mihalčová, B.: Ako sa pričiniť o úspešnú kariéru. Podnikanie v praxi, 3, 2003, 3, s. 18 – 19
11. Monroe, J. Ideálna kariéra a zamestnanie. Osobný poradca pre výber najlepšej práce a kariéry. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1947-4
12. Pauknerová, D. Psychológia pre ekonómov a manažérov. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-24717-06-9
13. Interné zdroje telekomunikačnej spoločnosti XY
14. V sekcii o firme {cit. 20. 3. 2012} Dostupne z www.xy.sk/o-firme
15. V sekcii Zoznam voľných pracovných miest {cit. 20. 3. 2012} Dostupné z <http://xy.profesia.sk/praca/xy-slovakia/01220422>)

