

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

KARIÉRNÝ ROZVOJ ZAMESTNANCOV

CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Bakalárska diplomová práca

Monika Škodová

Vedúca bakalárskej práce: doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

Bratislava 2012

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave dňa 21.3.2012

POĎAKOVANIE

Moje poďakovanie patrí pani Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc. za jej nesmierne vzácne a odborné rady, trpezlivosť a obetavú podporu pri tvorbe mojej záverečnej bakalárskej diplomovej práce.

Taktiež musím poďakovať aj tým, ktorí prispeli k výsledku praktickej časti tejto práce.

OBSAH

Úvod	6
1 Teoretické východiská problematiky	8
1.1 Definovanie kariéry a jej základné kritériá	8
1.2 Dynamika kariéry	10
1.2.1 <i>Proces riadenia kariéry a jej pohyb</i>	12
1.2.2 <i>Plánovanie kariéry</i>	14
1.2.3 <i>Dráhy a etapy kariéry</i>	19
1.3 Definícia rozvoja	21
1.4 Rozvojový plán	23
1.5 Úloha personalistu v procese kariéry a rozvoja	24
2 Manažment kariéry a jeho nástroje	26
2.1 <i>Hodnotenie ako nástroj kariérneho rozvoja</i>	26
2.2 <i>Rozvojový a kariérny plán ako metódy plánovania kariéry</i>	27
2.3 <i>Nástroje riadenia kariéry</i>	28
2.3.1 <i>360° spätná väzba</i>	28
2.2.2 <i>Mentorovanie</i>	30
2.2.3 <i>Koučovanie</i>	31
2.3.4 <i>Kariérové poradenstvo</i>	33
3 Riadenie kariéry v spoločnosti XY	35
3.1 <i>Talent Club, 360° spätná väzba</i>	38
3.2 <i>Priebeh hodnotenia spoločnosti XY</i>	43
3.3 <i>Ďalší rozvoj kariéry v spoločnosti XY</i>	44

3.4 Dotazník	50
Zoznam tabuliek:	
Tabuľka č. 1 Kariérový plán	18
Záver	53
Zoznam použitej literatúry	59
Anotácia	
Prílohy	

ÚVOD

Posvätný hinduistický text „Schopní (ľudia) nás inšpirujú“ (SAMAVEDA In Covey 2008, s. 111).

K rozvoju kariérnych cieľov sú potrebné dva základné typy informácií: sebapoznanie a informácie. V tomto prípade sa jedná o informácie kariérnych možností, ktoré sú porovnateľné so záujmami, hodnotami a zručnosťami človeka.

Akékoľvek možnosti profesionálneho rozvoja sa majú rovnať vedomostiam na úrovni doby. To predstavuje dnes a samozrejme i pre budúcnosť zásadnú nevyhnutnosť. Starostlivosť o kariérny rozvoj zamestnancov patrí medzi ťažiskové úlohy personálneho manažmentu. Organizácie si uvedomujú, že vytváranie podmienok a možností kariérového rozvoja zamestnancov tak v rovine vertikálnej ako i horizontálnej predstavuje jeden zo základných pilierov ich napredovania.

Dôvodom výberu témy záverečnej práce bol jej nadčasový charakter a môj záujem o túto problematiku.

Cieľom mojej záverečnej bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov predstaviť kariérny rozvoj a hodnotenie zamestnancov ako – ‚spojené nádoby‘ a využitím praktických poznatkov zo spoločnosti XY snažiť sa o vytvorenie celistvého pohľadu na danú problematiku. Obsahom jednotlivých častí práce som sa snažila stanovený cieľ naplniť.

Kapitola prvá je zameraná na teoretické východiská problematiky. Zaoberám sa tu jednak definovaním kariéry ako postupnosti pracovných pozícií tak, ako ju chápu vybraní naši a zahraniční autori, vymedzením jej základných kritérií (v rovine vertikálnej i horizontálnej). Ďalej venujem priestor dynamike kariéry, teda zmenám v kariérovom postupe. S uvedeným procesom úzko súvisí proces riadenia a plánovania kariéry tak, aby jedinec získal maximálne uspokojenie vo svojom profesijnom živote. V závere kapitoly načrtám úlohu personalistu v tomto procese.

Keďže pri efektívnom plánovaní a riadení kariéry musí ísť o vzájomnú spoluprácu medzi organizáciou na jednej strane a pracovníkmi na strane

druhej, treba ju permanentne posilňovať predovšetkým využitím nástrojov riadenia kariéry. Druhá kapitola je preto zameraná na manažment riadenia kariéry a jeho nástroje s akcentom na úzke prepojenie so systémom hodnotenia pracovníkov.

Obsahom tretej kapitoly je oblasť riadenia kariéry a rozvoja zamestnancov v konkrétnej spoločnosti. Nakoľko vedenie organizácie si neželá zverejnenie jej názvu, označujem ju XY.

Pojmy používané v tejto práci ako človek, zamestnanec, pracovník chápem ako synonymá. Organizácia, firma, podnik, spoločnosť i zamestnávateľ obdobne. HR (Human resources) = LZ (oddelenie ľudských zdrojov).

1 Teoretické východiská problematiky

Teória o kariére a akýchkoľvek rozvojových aktivitách pracovníkov je celosvetovo rozoberaná z rôznych uhlov pohľadu, najmä sociologického, psychologického i ekonomického na vysokej úrovni. Je zrejmé, že každá oblasť kariéry i jej rozvoja obsahuje veľa náhľadov, vysvetlení, zdôvodnení atď.. História manažérskych aktivít bola predmetom diskusií, výskumov už v dávnej dobe, i keď sa predmetná oblasť nenazývala kariérou ani rozvojom. Týmito aktivitami sa zaoberá aj súčasná doba stále viac a viac, pretože s kariérnym rastom sa spája aj náš štýl života. Psychológia i sociológia sú disciplíny, do ktorých sa vošli už v ich začiatkoch úvahy a výroky k téme kariéra a rozvoj človeka. V tejto časti sa zameriame na výber definícií a citátov odborníkov v tejto oblasti riadenia ľudských zdrojov.

1.1 Definovanie kariéry a jej základné kritériá

Kariéra je v laickej verejnosti ponímaná ako postup zamestnanca v jednej spoločnosti napr. z pozície robotníka na manažéra. Podľa Gígalovej zo sociologického pohľadu chápal tradičný vonkajší svet kariéru aj ako absolvovanie škôl, zvýšenie platu. „V 70. rokoch sa vďaka Edgara Scheina, Michaela Drivera a Johna Hollanda presadzuje nové vnútorné (psychologické) hľadisko. Kariéra je považovaná za záležitosť subjektívnu, vyjadruje postoj človeka, jeho skúsenosti a osobný rast.“ (Gígalová 2007, s. 85)

Kariéra má aj svoju negatívne chápanú povesť. Karieristom sa hanlivo označuje človek, ktorý obetuje všetko pracovné ale i veľkú časť osobného úsilia na pracovný postup a popritom využíva niektoré výhody pozície, ktorú má v pláne dosiahnuť.

F. Bělohávek zhrňuje vo svojej publikácii tému riadenia kariéry nasledovne: „Kariéra je dráha človeka životom, hlavne profesionálnym, na ktorej človek získava skúsenosti a rozvíja svoj potenciál. Rozvoj kariéry zahŕňa ako plánovanie kariéry (individuálne) tak management kariéry (organizačné). Vonkajšie chápanie kariéry, založené na zjavných kritériách ustupuje do pozadia vnútornému ponímaniu, ktoré je postavené na individuálnom rozvoji a sebaaktualizácií.“ Ďalej rozoberá kariéru ako dráhu

života: „Zvláštne kariérové problémy sa vyskytujú v rôznych obdobiach života. V prípravnom období ide o voľbu povolania a už v tejto dobe môže vzniknúť reálny obraz profesie, ktorý ovplyvní adaptáciu jedinca. Na začiatku kariéry sa objavujú problémy s prispôbovaním sa mladého človeka v zamestnaní, kde sa vyžaduje taktika a zručnosti, ktoré škola nedáva. Kariérové plató, isté spomalenie a zastavenie kariéry, nastáva často medzi 30. a 40. rokom. V staršom veku dochádza často krát k strate zmyslu života v súvislosti s odchodom do dôchodku. (Bělohlávek 1996, s. 299)

Podobne ako Bělohlávek chápu kariéru aj Milkovich, Boudreau, keď hovoria o rozvojovej postupnosti získavania pracovných skúseností v priebehu určitého časového obdobia. Tvorí ju sekvencia vzostupu, stratégií alebo klesania funkcie pracovníka.

„Konkrétny sled jednotlivých pracovných miest a pracovných rolí, ktoré človek vystrieda, je výsledkom ako zámerných rozhodnutí založených na profesijných záujmoch, tak i nevyhnutelností a príležitostí, ktoré sa človeku nevyskytnú behom jeho života. Kariéru tvorí sekvencia vzostupov, stagnácií alebo klesaní získavaných pracovných skúseností. Väčšinou si kariéru spojujeme len s jednotlivcami a neuvedomujeme si, ako dôležitá je pre organizáciu, v ktorej jej rozvoj býva kľúčovou otázkou personalistiky.“ (Milkovich – Boudreau 1993, s. 432-433)

Armstrong sa zaoberá vyšším stupňom teórie riadenia kariéry, ktorou je politika kariéry. Charakterizuje ju z pohľadu organizácie nasledovne: „Organizácia sa musí rozhodnúť do akej miery si talentovaných ľudí ‚urobí alebo nakúpi‘. Mala by pestovať svoje vlastné talenty (politikou povyšovania z vnútorných zdrojov), alebo by sa mala spoliehať na získavanie pracovníkov zvonku (privádzanie ‚novej krvi‘ do organizácie)? Politika môže spočívať v získavaní potenciálne vysoko výkonných pracovníkov, ktorí budú dobrí na svojich súčasných pracovných miestach a podľa toho budú i odmeňovaní. Ak sú skutočne dobrí, budú povýšení a podnik dostane čo chce.“ (Armstrong 1999, s. 335)

Prikláňam sa k názoru uvádzaných autorov, že kariéra je postupnosť pracovných pozícií, ktoré človek získava v priebehu produktívneho života.

Môžeme ju hodnotiť jednak v zmysle vertikálnom (postup vo funkciách), ale i horizontálnom (nové vedomosti, zručnosti, skúsenosti).

„Čo je meradlom kariéry? Prečo môžeme o niekom povedať, že žiadnu veľkú kariéru neurobil, a o druhom zase, že jeho kariéra bola závratná? Jednoznačnú odpoveď na tieto otázky asi nenájdeme“ pripomína F. Bělohlávek.

Popisuje kritéria kariéry:

- „pozície, postavenie v organizáciách,
- hodnosť (napr. v armáde),
- reálna moc,
- plat,
- počet podriadených,
- symboly (osobné autá, vybavenie kancelárie),
- rozsah spravovaného majetku,
- rozvoj skúseností a znalostí,
- tvorivá a duševná náročnosť práce,
- sebauspokojenie.“ (Bělohlávek 1996, s. 278)

1.2 Dynamika kariéry

Vzhľadom k tomu, že pracovníci majú rôznu hierarchiu hodnôt, dochádza k zmenám (pracovného miesta, zamestnávateľa a podobne). Tieto zmeny, ktoré sa nazývajú dynamika kariéry budeme rozoberať v nasledujúcej časti práce.

Armstrong tvrdí, že dynamika kariéry sa týka postupného vývoja kariéry zamestnancov v organizáciách: „Plánovanie kariéry by malo byť založené na pochopení dynamiky kariéry. Tá sa týka toho, ako sa kariéra vyvíja- teda toho, ako ľudia postupujú vo svojej kariére buď hore, keď sú povyšovaní, alebo keď si rozširujú alebo obohacujú svoje role, aby prevzali väčšiu

zodpovednosť alebo lepšie využili svoje znalosti a schopnosti. Tri fázy vývoja kariéry – expandovanie, formovanie a upevňovanie a dozrievanie či vyzrievanie.“ (Armstrong 2008, s. 335)

Podľa Bělohlávka existuje „v kariérovom vývoji jedinca niekoľko životných etáp, ktoré sa výrazne líšia povahou problémov:

- Prípravné obdobie – obdobie detstva a školy až do nástupu do prvého zamestnania – človek je divák, lepšie sa adaptuje v zamestnaní, kde pracovali aj jeho rodičia
- Začiatok kariéry – „zahŕňa obdobie od prvého nástupu zhruba do 35 roku veku.“ Toto obdobie spája s pocitom nezávislosti v dôsledku finančného zaistenia ale i zistenia školských znalostí v porovnaní praktických zručností, ktoré by mal využiť v živote. Cituje Drehera a Bretza 1991: „jedným zo zaujímavých úkazov začiatku kariéry je tzv. skorý kariérový úspech. Zistilo sa, že jedinci, ktorí dosiahli významné postavenie boli väčšinou úspešní už na začiatku svojej kariéry. Ďalej hovorí (Peel) o kariérovom plató, ktoré je vsadené do obdobia 35-55 rokov – nazýva ho vytriezvením a uvádza tiež názor Grettona, ktorý hovorí o druhej kariére, ako o obrane proti kariérovému plató, kde:
 - ‚viac firemná‘ kariéra prispieva k rozhl'adu a odstraňuje frustráciu,
 - Laterárny rozvoj kariéry, ktorý prelína niekoľkými profesionálnymi oblasťami,
 - Pôsobenie v poradenstve, výchove manažérov alebo v malom podnikaní
 - Krátkodobé poradenské pôsobenie, ktoré opätovne rozširuje obzor, a po ktorom sa pracovník často vracia k pôvodnej organizácii.“
- Ďalej uvádza obdobie nazývané ‚starší vek‘, kde sa po ubudnutí pružnosti a energie z pracovníkov stávajú mentori pomáhajúci mladým ľuďom.

- ‚Druhá kariéra‘ je obdobím života človeka, kedy sa manažér stáva zrelým človekom a má najväčšie predpoklady venovať najviac času svojmu rozvoju i kariére. (Bělohlávek 1996, s. 287-289)

V úvodnom riadku spomínam slovo úspech. To hlavne preto, že úspech je začiatkom smerovania ľudského počínania, kde kariéra je len doplnkom cesty k najvyššiemu štádiu sebauspokojenia – úspechu. Fritz ‚čarovné slovíčko – úspech‘ opisuje takto: „Moc rešpekt, sebaúcta: to sú atribúty kariéry, ktoré robia vzostup po rebríku príťažlivým a žiaducim. Aj keď ste od takejto pozície v súčasnosti na míle vzdialený, vôľa dokáže hory prenášať. Zatnite zuby a stanovte si cieľ. Nech nie je primálny, ani privysoký, nech je reálny, ale nech sa nedá dosiahnuť hneď. Lenže tým sa to zďaleka nekončí. Koktail kariéry tvoria rôzne prímеси, napríklad aj úskok a taktika. Na vedúce miesto to málokto dotiahol len svojou usilovnosťou a poctivosťou. Pokiaľ je v hre špičkový post – bez dravého ega to jednoducho nejde. Koniec koncov, čím vyššie vystúpíte, tým je vzduch redší a pre jedného ostane viac kyslíka než pre dvoch.“ (Fritz 1996, s. 23)

Jeho slová sú viac než realitou. V našej dobe rýchleho a uponáhľaného života sa človek prispôsobuje trendom, ktoré nie sú úplne vždy ‚kóšer‘.

1.2.1 Proces riadenia kariéry a jej pohyb

F. Bělohlávek systém funkcií v príslušnej organizácii načrtáva v podobe kužela, vrchol ktorého predstavuje príslušné vedenie, nižšie časti zaberá stredný a nižší manažment a samotnú základňu tvoria radoví zamestnanci. Predmetný kužel je súčasne rozdelený na výsledky predstavujúce jednotlivé úseky činnosti organizácie (výrobu, financie, ľudské zdroje). Väčšinou sa pracovníci počas svojej kariéry pohybujú podľa hierarchického rozmeru a postupujú vertikálne. Pri funkcionálnom rozmere ide vlastne o prestupy medzi rôznymi úsekmi činnosti (prestup z obchodného úseku na marketing) , či rekvalifikácie. Radiálny rozmer predstavuje prechod medzi špecializovanými činnosťami z okrajov kužela smerom k jeho stredu a naopak. (Bělohlávek 1994, s. 14)

Autorka Gigalová popisuje fázu kariéry ‚kariérový pohyb‘ podľa E.H.Scheina a E.E.Jenningsa: „V priebehu kariéry dochádza k presunom, človek mení miesto, zamestnávateľa, postupuje na vyššiu alebo naopak

nižšiu pozíciu v organizácii, prechádza z jednej oblasti činnosti do druhej – napríklad z výroby do marketingu. Štúdium kariéry vyžaduje zmapovanie a utriedenie týchto presunov, ktoré nazývame kariérovým pohybom.

Ako príklad uvediem dimenziu kariérového cyklu (E.H.Schein) a popis moliografie:

„Edgar H.Schein sledoval zmeny v priebehu kariéry manažérov a identifikoval tri základné dimenzie vonkajšej podoby kariéry a z nich vyvodil tri etapy kariérového pohybu:

- ✓ Rozmer hierarchický
- ✓ Rozmer funkcionálny alebo technický
- ✓ Rozmer radiálny

Mobiliografia (E.E.Jennings)

Mobiliografia hodnotí momentálny kariérový postup manažérov. Jednotlivým pohybom priraduje skóre mobility:

- ✓ T - technické – akákoľvek manažérska funkcia
- ✓ U - povýšenie – postup na funkciu s vyššou právomocou, zodpovednosťou alebo zložitosťou úloh
- ✓ L - lateralita – pohyb medzi funkciami na rovnakom stupni právomocí alebo zodpovednosti, ale medzi rôznymi odbornými oblasťami
- ✓ S – zotrvanie – v určitej funkcii bez povýšenia alebo zostupu
- ✓ D – zostup (degradácia) – preradenie na funkciu s nižšou právomocou, zodpovednosťou alebo náročnosťou úloh
- ✓ X – odchod – manažér opúšťa organizáciu.“ (Gigalová 2007,

s. 86-87)

Delenie podľa Jenningsa je prísnejšie ale zrozumiteľnejšie. Takto je lepšie a zrozumiteľnejšie chápaná definícia kariérneho pohybu. Na základe

získaných informácií je možné presnejšie formulovať politiku riadenia kariéry v organizácií. Ako príklad uvádzam definíciu riadenia kariéry podľa Armstronga: „Riadenie kariéry sa skladá z procesov plánovania kariéry a z riadenia následníctva vo funkciách. Plánovanie kariéry vytvára funkčný postup jedincov v organizácií v súlade s posudzovaním potrieb organizácie, s definovanými profilmi úspešných pracovníkov s výkonom, potenciálom a preferenciami jednotlivých členov organizácie.“ (Armstrong 1999, s. 330) Ďalej autor rozvádza riadenie kariéry z pohľadu organizácie: „Riadenie kariéry spočíva v tom, že sa ľuďom poskytujú príležitosti k postupu vo funkciách a k rozvíjaniu ich kariéry a zabezpečuje sa tak, aby organizácia mala prísun talentov, aký potrebuje. Zložkami riadenia kariéry sú poskytovanie príležitostí ku vzdelávaniu a rozvoju, plánovaniu kariéry a plánovaniu následníctva v manažérskych funkciách.“ (tamtiež, s. 335)

Podľa Milkovicha v Kachaňákovvej je „riadenie kariéry proces, v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zaistili určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám.“ (Kachaňáková 2003, s. 136)

Podľa tejto autorky pod kariérou rozumieme rozvojovú postupnosť zamestnaní počas svojho života jednak na základe zámerných rozhodnutí ale i istých náhod a príležitostí (tamtiež, s. 135)

Jednotlivci si väčšinou volia svoju kariéru individuálne a táto voľba a závisí od osobnosti, kreativity, záujmov a cieľov osoby. Výberom kariérnej cesty namiesto vybraní jedinej pozície je flexibilnejšie rozhodnutie a dosiahnutie úspechu je pravdepodobnejšie. Časový horizont plánovania kariéry je dobré zoptimalizovať na 3-5 rokov. Pri definovaní kariérnej cesty sa používajú kariérne mapy a karty.

1.2.2 Plánovanie kariéry

Pri plánovaní kariéry je dôležité zamyslieť sa nad tým, čo človek rád robí a v čom je dobrý, prípadne vyniká oproti ostatným kolegom na podobných pozíciách. Je to začiatok vytvárania obrazu o svojej prípadnej ideálnej profesii, ktorej cieľom bude väčšie uspokojenie v profesijnom živote.

Autorka Kachňáková tvrdí, že zodpovednosť za plánovanie kariéry preberá za seba každý sám, po dôkladnom sebahodnotení si určuje ciele a vytvára ašpirácie, ktoré schvaľuje s príslušným manažérom. Plán kariéry popisuje nasledovne: „Plán kariéry je potom výsledkom procesu sebahodnotenia jednotlivcov, určovania cieľov kariéry a podmienok na ich dosiahnutie.“ (Kachňáková 2003, s. 140)

Ďalej pripomína, že „osobitné postavenie v riadení kariéry má riadenie manažérskeho rozvoja. Prístup podnikov k riadeniu kariéry manažérov môže byť rôzny. Odlišnosti týchto prístupov sú predovšetkým odrazom rozdielnosti kultúr, historických, ekonomických a politických špecifik jednotlivých krajín.“ (tamtiež, s. 140)

„Plánovanie kariéry zo strany organizácie je jedným z východiskových bodov strategických cieľov danej organizácie. Používa všetky informácie o požiadavkách organizácie, o hodnotení pracovného výkonu a potenciálu a o plánoch následníctva v manažérskych funkciách, následne ich transformuje do podoby individuálnych programov rozvoja kariéry a všeobecných systémov rozvoja manažérov, konzultovania o kariére a mentoringu.“ (Armstrong 2008, s. 339)

Podľa autorov Milkovich a Boudreau má na riadenie a plánovanie kariéry v organizácií vplyv aj odchádzajúci zamestnanec – aj keď nepatrný: „Pri vonkajšom formovaní pracovnej sily sa organizácia môže, ale nemusí zaoberať reakciami odmietnutých uchádzačov alebo prepustených zamestnancov. Títo ľudia môžu síce organizáciu v budúcnosti ovplyvniť (napr. ak začnú pracovať v konkurenčnej firme), avšak nie sú súčasťou pracovnej sily danej organizácie.

Pri vnútornom formovaní pracovnej sily naproti tomu všetci uchádzači – ako tí vybraní, tak i tí nevybraní – zostávajú v organizácií; a tí zamestnanci, ktorí opustia jedno pracovné miesto, prejdú len na iné v rámci rovnakej firmy. A tak účinky vnútorného formovania pracovnej sily sú rozsiahlejšie, netýkajú sa len tých, ktorí nakoniec dostanú pri interných presunoch príležitosť. Z toho vyplýva, že rozhodnutie o vnútornom formovaní pracovnej sily musí zároveň brať do úvahy ako ciele zamestnávateľa, tak i ciele zamestnanca. Rozvoj kariéry je potom výsledkom, vzájomného

pôsobenia medzi jednotlivcami, ktorí volia to, čo najlepšie zodpovedá ich predstávám, a medzi organizáciou ponúkajúcou také možnosti, ktoré zodpovedajú ich cieľom. Tento dvojitý zámer sa odráža vo vzťahu medzi rozvojom kariéry, plánovaním kariéry a riadením kariéry.“ (Milkovich – Boudreau 1993, s. 441)

Definovanie kariérnych cieľov nie je jednoduchá úloha a je vhodné pamätať na to, že svoju kariéru môžeme naštartovať pomocou sebazpoznania (vychádzajúceho napr. zo sebahodnotenia) a informovaní sa o sebanaplňujúcich kariérnych možnostiach na trhu.

Plánovanie pracovnej kariéry je podľa Koubeka vždy individualizovaný plán spracovaný pre konkrétneho pracovníka. „Príprava plánov pracovnej kariéry prebieha zhruba v štyroch krokoch:

- Pracovník sám hodnotí svoje individuálne schopnosti, zvažuje svoje záujmy a stanovuje svoje pracovné ciele.
- Organizácia hodnotí individuálne schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
- Pracovník je informovaný o tom, aké sa mu ponúkajú možnosti a akú kariéru môže v organizácii urobiť.
- Pracovník, jeho nadriadený a personalista sa spolu radia, ako realisticky stanoviť ciele kariéry pracovníka a spracovať plány smerujúce k dosiahnutiu týchto cieľov.

Výsledkom tejto procedúry je plán kariéry (plán osobného rozvoja), predstavujúci sekvenciu jednotlivých rozvojových aktivít, ktoré zahŕňajú neformálne i formálne vzdelávanie, osvojovanie si takých znalostí a skúseností, ktoré neskôr umožnia pracovníkovi získať náročnejšiu, zodpovednejšiu, prestížnejšiu a lepšie platenú prácu.“ (Koubek 2008, s. 119-120)

G. Fritz dáva návod na „marketingový koncept“ pre plán kariéry asi v takomto znení:

- **„Východisková situácia.** Analyzujte svoju momentálnu situáciu so zreteľom na osobné aj sociálne pomery, vzdelanie , povolanie a financie. Výsledky si systematicky usporiadajte, aby ste kedykoľvek mohli urobiť jasný prehľad
- **Cieľ.** Preskúmajte, nakoľko ste od neho ešte vzdialený a čo ste už dosiahli. Overte si, či vaše zámery nezávisia sčasti od iných alebo od vonkajších okolností. Ak je tomu tak, premyslite si, ako dostať tieto sféry pod svoju kontrolu.
- **Silné a slabé stránky.** Dôkladne si preberte svoje prednosti aj nedostatky, analyzujte, aká činnosť vám prináša radosť a čo vo vás vzbudzuje nechúť. Na základe toho sa rozhodnite, ktoré silné stránky prehľbíte, ktoré slabiny stlmíte a ako to urobíte.
- **Realizácia.** Overte si, či uskutočnenie svojich predstáv zvládnete časovo i finančne a či naozaj spadajú do rámca vašich možností. Vyhýbajte sa tomu, aby ste si kládli privysoké ciele a aby ste prepínali. Naplánujte si aj čas na zotavenie, aby ste sa s novými silami zase mohli pustiť do zápolenia.
- **Kontrola.** Nepripustite, aby vám veci prerástli cez hlavu. Pravidelne si kontrolujte, či vaše pokroky spĺňajú očakávania. Každoročne si zostavte nový plán.“ (Fritz 1996, s. 28)

Autor predmetnej publikácie dáva i tipy pre kariéru. Tip číslo 4 hovorí: „Plánovanie osobnej kariéry je záležitosť výsostne individuálna a nemožno ho zovšeobecňovať. Individuálny cieľ určuje smerovanie. Tvrdošijnosť a dlhodobejšie zotrvávanie na istom postupe sú potrebné. Okľuky sú prípustné. Využite každú sebamenšiu príležitosť na to, aby ste o krok postúpili, a pamätajte, že svoje urobí aj náhoda.“ (tamtiež, s. 28)

F. Bělohlávek nazýva kariérovým plánom z pohľadu riadenia kariéry v organizácií a kariérovej intervencie „vyvrcholením procesu budovania súladu medzi človekom a organizáciou. Je nástrojom sebarealizácie a istoty pracovníka. Odrážajú sa v ňom:

- ✓ požiadavky personálneho plánu na obsadenie miest v organizácií,

- ✓ požiadavky pracovného miesta,
- ✓ kariérová orientácia pracovníka a jeho požiadavky na realizáciu individuálneho potenciálu.“ (Bělohlávek 1996, s. 292)

Tak ako uvádza Armstrong, kariérový plán predstavuje vyvrcholenie súladu medzi potrebami organizácie na jednej strane a potrebami pracovníkov na strane druhej. Vychádza teda jednak zo sebahodnotenia jednotlivca, cieľov kariéry a daných podmienok na dosiahnutie týchto cieľov. Synonymom plánu kariéry je plán osobného rozvoja, ktorý sa zostavuje v rámci hodnotiaceho rozhovoru. Sleduje zlepšenie výkonu pracovníka a zároveň venuje pozornosť i budúcemu pohybu pracovníka, čím sa stáva súčasťou jeho kariérneho rozvoja. (Armstrong 1999, s. 529)

Tab. 1 Kariérový plán

Oblasť	Položka	Informačný zdroj
Základné údaje	mena vek vzdelane doterajšie zamestnanie	osobné materiály
Kariérové orientácie	kariérová kotva profesionálna orientácia motivácia	rozhovor posudzovanie diagnostika
Súčasná pozícia	zodpovedajúce kompetencie nadbytočné kompetencie chýbajúce kompetencie	analýza pozície posudzovanie diagnostika
Budúce pozície	zodpovedajúce kompetencie nadbytočné kompetencie chýbajúce kompetencie	analýza pozície posudzovanie diagnostika
Navrhované intervencie	prax v iných oblastiach stáže v iných organizáciách ďalšie vzdelávanie výcvik v manažérskych zručnostiach úprava pracovnej pozície	analýza pozície ponuky, zmluvy o spolupráci ponuka vzdelávacích inštitúcií ponuka poradenských firiem analýza pozície

(Bělohlávek 1996, s. 293)

1.2.3 Dráhy a etapy kariéry

V odbornej literatúre existuje viacero vymedzení dráhy kariéry. Napríklad Palán ju chápe ako postupný sled vykonávaných činností, ktoré rozvíjajú osobný potenciál jednotlivca počas jeho života. (Palán 2002, s. 93)

Drivera uvádzajú nižšie menovaní autori v súvislosti s vymedzením 4 dráh kariéry:

1. **Prechodná** – v ktorej nie je vymedzený stály typ práce, resp. pracovný odbor. Týka sa napr. pracovníkov s nižšou úrovňou kvalifikácie, kde zamestnancovi veľmi nezáleží na rozvíjaní skúseností a tak jeho kariéra nemá jednoznačný cieľ.
2. **Stály stav** – v tomto type dráhy zostáva človek v jednej pracovnej funkcii po celý život (lekár, právnik a pod.). Rozvoj kariéry vidí skôr v rovine horizontálnej teda v sebazdokonaľovaní ako v postupe na vyššie pracovné miesto.
3. **Lineárna** – jedinec si vyberie daný odbor na začiatku pracovného života a následne sú vytvorené a realizované plány pre jeho postup smerom hore.
4. **Špirála** – človek sa vyvíja v danej oblasti v určitom časovom úseku a potom prechádza do príbuzného alebo nového odboru v rámci určitého cyklického pohybu. Tento typ dráhy umožňuje získať nové skúsenosti a širší pohľad o činnosti organizácie. (Tyson, Jackson 1997, s. 121)

F. Bělohávek dopĺňa Driverovu teóriu o 5 ďalších typov:

1. **Trojuholník** – tu jednotlivec na základe svojho úsilia, schopností a výsledkov práce postupuje od najnižšej funkcie na funkciu vyššiu.
2. **Rebrík** – v ňom je pevne stanovený postup pracovníka a hierarchická štruktúra
3. **Cestovanie** – tu pracovník prechádza z jednej organizácie do druhej z dôvodu odstránenia stereotypu, potreby zmeny a nového poznania. Jeho prednosťou sú bohaté skúsenosti

z predchádzajúceho pracovného miesta a nedostatkom príliš krátka doba na to, aby vo svojej funkcii niečo dokázal.

4. **Opíčí raj** – v tomto type sa kariéra chápe ako sústavná zmena v rámci organizácie. Umožňuje spoznať rôzne oblasti činnosti v rámci organizácie a zdokonaľovaní sa v nich. Táto dráha kariéry predstavuje pre organizáciu rezervoár budúcich vedúcich pracovníkov.
5. **Horská dráha** – v nej ide o prirovnanie k dráhe, ktorá ženie vozík aj s jazdcom rôznymi cestami bez toho, aby ju mohol ovplyvniť. Je typická pre ľudí, ktorí náhodne prechádzajú z jedného pracovného miesta na druhé a nemajú ambície systematicky budovať svoju kariéru. (Bělohlávek 1994, s. 17-20)

Stručne som predstavila vybrané druhy kariérnych dráh. Z uvedeného je zrejmé, že predstavujú možné postupnosti pracovných miest vyplývajúcich z ich analýzy. Predstavujú určité východisko pre plánovanie kariéry jednotlivca a jeho ďalší rozvoj. Preto v nasledujúcej časti venujem priestor jednotlivým etapám kariéry.

A. Kachaňáková uvádza najčastejšie 4 etapy kariéry:

- *Etapa prípravy a hľadania*, v ktorej si mladý človek skúša rôzne činnosti a roly, ujasňuje si svoje záujmy a schopnosti, rozvíja si vedomosti a zručnosti na základe vzdelávania a výcviku. Mladý človek po nástupe do podniku je v pozícii ‚učňa‘, ktorého treba usmerňovať a pomáhať mu. Výsledkom hľadania je postup do prvej vedúcej funkcie, teda do ďalšieho štádia rozvoja, alebo odchod z podniku.
- *Etapa rozvoja a angažovanosti*, v ktorej sa z mladých ľudí stávajú plnohodnotní zamestnanci, s vlastnou identitou. Z učňov sa menia na kolegov a je pre nich typická nezávislosť v práci aj v osobnom živote. Mnohí zastávajú rôzne funkcie v podnikovej hierarchii, dosahujú úspech vo svojom povolání a otvára sa pred nimi perspektíva ďalšej kariéry. Vo svojom odbore sa postupne dostávajú k vrcholu.

- *Etapa vrcholu znamená, že zo zamestnancov sa stanú dôležití členovia podniku, ktorí svojou prácou významne ovplyvňujú jeho úspech. Podnik by mal ich vedomosti a skúsenosti využívať v poradenskej a školickej praxi. Očakáva sa od nich aktívna angažovanosť ako mentorov pri usmerňovaní kariéry mladších kolegov. V tejto etape by malo dôjsť aj k adekvátnemu finančnému i spoločenskému oceneniu človeka. 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.*
- *Etapa útlmu (odchodu) je 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. Postupné znižovanie zodpovednosti a počtu úloh môže vyvážiť zaangažovanosť do poradenskej a expertíznej činnosti. Dobré pracovné a osobné vzťahy sa môžu naďalej udržiavať, ak bude akceptovaná realita životného aj pracovného cyklu. (Kachaňáková 2003, s. 135-136)*

1.3 Definícia rozvoja

Pracovné schopnosti človeka sa dnes musia rozširovať a prispôbovať nárokom na kritéria zamestnateľnosti. Je potrebné, aby mal aktuálne a stále dostupné zdroje informovanosti ohľadne nárokov primeraného vzdelania, schopností a znalostí k pozícií, o ktorú má momentálne záujem. Toto sa deje prostredníctvom vzdelávania, v dnešnej dobe zameraného aj na rozvoj pracovníka. Rozvoj zamestnancov je v každej úspešnej organizácii dobre prepracovaný a primerane časovo aktualizovaný. Týka sa konkrétnych pozícií obvykle na vyšších stupňoch riadenia.

Podľa Koubeka sa starostlivosť o formovanie pracovných schopností zamestnancov stáva najdôležitejšou úlohou personálnej práce: „Je totiž potrebné zaistiť, aby dynamika a štruktúra rozvoja pracovných schopností boli neustále s určitým predstihom v súlade s dynamikou a štruktúrou rozvoja techniky využívané alebo využiteľné v organizácii a aby pracovníci

organizácie boli schopní pružne reagovať na požiadavky a potenciálne možnosti trhu i na potrebu neustáleho zdokonaľovania systému riadenia organizácie.“ Ďalej uvádza, že podľa neho už nestačí tradičný spôsob vzdelávania pracovníkov, ale stále viac ide o rozvojové aktivity. „Práve tieto rozvojové aktivity formujú flexibilitu pracovníkov a ich pripravenosť na zmeny.“ (Koubek 2008, s. 252)

Ako súdi uvedený autor „v systéme formovania pracovných schopností človeka sa obvykle rozlišujú tri oblasti:

1. oblasť všeobecného vzdelávania;
2. oblasť odborného vzdelávania;
3. oblasť rozvoja.“ (tamtiež, s. 254-255)

Predstavím tretiu uvádzanú oblasť.

Oblasť rozvoja „je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než aké sú nevyhnutne potrebné k vykonávaniu súčasného zamestnania.“ (Koubek 2008, s. 256) „Okrem formovania rýdzo pracovných schopností prináleží v tejto oblasti významné miesto i formovaniu osobnosti jedinca. Môžeme konštatovať, že rozvoj je orientovaný viac na kariéru pracovníka než na ním momentálne vykonávanú prácu. Formuje skôr jeho pracovný potenciál ako kvalifikáciu a vytvára tak z jedinca adaptabilný pracovný zdroj. V neposlednom rade formuje osobnosť jedinca tak, aby lepšie prispieval k plneniu cieľov organizácie a k zlepšeniu medziludských vzťahov v organizácií. Pokiaľ ide o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizáciou, hovoríme o rozvoji pracovníkov.“ (tamtiež, s. 256)

Peter Drucker sa vo svojej knihe „Manažment budúcnosti začína dnes“ vyjadruje ku vzťahu modernej spoločnosti a k organizácií z pohľadu jedinca v tom zmysle, že jedinec v modernej spoločnosti vidí „možnosti kariéry a úspechu predovšetkým ako príležitosť, ktorú poskytuje ich organizácia.“ (Drucker 1992, s. 72)

1.4 Rozvojový plán

„Plánovanie osobného rozvoja

Plán osobného rozvoja obsahuje plán vzdelávacích aktivít, za ktoré sú s pomocou svojich manažérov a svojej organizácie pracovníci zodpovední. Tieto aktivity môžu zahŕňať formálne vzdelávanie, ale – čo je dôležitejšie – bude obsahovať širokú paletu aktivít vzdelávania a rozvoja, ako je samostatné vzdelávanie, koučovanie, mentoring, práca na projektoch, rozširovanie a obohacovanie práce. Ak sa v organizáciách používa viac zdrojové hodnotenie - posudzovanie pracovníkov (360° spätná väzba), bude aj to využívané k diskusii o potrebách rozvoja. Plán rozvoja zaznamenáva akcie dohodnuté za účelom zlepšovania pracovného výkonu a rozvoja znalostí, zručností a schopností.“ (Armstrong 2008, s. 422). Podľa autora za osobný rozvoj sú zodpovední samotní manažéri s určitou dávkou podpory organizácie, ak je to nutné s predpokladom samostatného stanovenia si osobného rozvoja zodpovedaním niektorých otázok, ako napríklad:

- „ Aké znalosti a/alebo zručnosti chcete získať? a/alebo
- Aké úrovne schopností chcete dosiahnuť?
- Aké sú ciele vášho učenia a vzdelávania? atď. (tamtiež, s. 499)

Podľa autoriek Fuchsová, Kravčáková, zaoberajúcich sa pracovnou motiváciou pre dosiahnutie úspechov v práci sa, pristupuje k obsahu pracovného miesta na projekcii „rotácie práce, rozširovania práce a obohacovania práce“. Už spomínaná rotácia sa deje v horizontálnom a vertikálnom smere, rozširovanie práce má za úlohu znižovanie jednotvárnosti práce, ktorej vyšším zámerom môže byť doplnenie kvalifikácie a tým posun ku kariérnemu rastu spôsobom plánovania rozvoja potrebných činností. (Fuchsová, Kravčáková 2004, s. 107-108)

Rozvoj pracovníka sa plánuje väčšinou na základe hodnotenia, ktoré prichádza v časových obdobiach, aké si organizácia sama stanovuje. Vychádza z identifikácie osobných potrieb zamestnancov pre rozvoj zamestnanca (i jeho samotnej kariéry) v danej organizácii. S prípravou

rozvojového programu sú spojené základné otázky: koho rozvíjame (používame napr. SWOT analýzu), čo rozvíjame (hadr skills, soft skills), prečo rozvíjame (spojenie s podnikovými cieľmi a stratégiou podniku), ako rozvíjame (samovzdelávanie, 360° stupňová väzba, mentoring, koučing). (Folwarczná 2010, s. 41-43)

1.5 Úloha personalistu v procese kariéry a rozvoja

„Personálny útvar (útvar ľudských zdrojov) sa špecializuje na riadenie a rozvoj ľudí v organizácií. Je zapojený do vytvárania a realizácie personálnych stratégií a politik a do niektorých alebo do všetkých nasledujúcich personálnych činností: vytváranie a rozvoj organizácie, personálne plánovanie, riadenie talentov, riadenie znalostí, získavanie a výber pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj, riadenie a odmeňovanie, vzťahy s pracovníkmi, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, starostlivosť o pracovníkov, personálna správa, plnenie zo zákona vyplývajúcich povinností.“ (Armstrong 2008, s. 65). Zdôrazňuje, že ľudský kapitál by mal byť považovaný za prvoradé bohatstvo organizácie až v druhom rade ako časť nákladov fungovania organizácie. V citácií Bontisa a kol. definuje ľudský faktor ako kombináciu inteligencie, schopností a skúseností, ktoré dávajú organizácií zvláštny charakter. (tamtiež, s. 31)

Úlohu personálneho útvaru popisuje Koubek nasledovne: „Personálny útvar (v našich podmienkach často samostatný útvar vzdelávania pracovníkov) v prvom rade formuluje a navrhuje politiku a stratégiu vzdelávania pracovníkov v organizácií a vytvára organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Zabezpečuje odbornú a organizačnú stránku všetkých fáz systematického vzdelávania, iniciuje proces skúmania potreby vzdelávania, analyzuje potrebu vzdelávania, navrhuje program a rozpočet vzdelávania a plní ďalšie úlohy súvisiace s plánovaním vzdelávania (napr. voľba vhodných metód vzdelávania), zaisťuje vzdelávanie mimo pracoviska (napr. jedná so vzdelávacím inštitútom a kontroluje priebeh procesu vzdelávania.“ (Koubek 2008, s. 281)

Pre uspokojujivé a pozitívne napĺňanie cieľov organizácie slúžia stratégie ľudských zdrojov. „Špecifické stratégie ľudských zdrojov stanovujú, čo organizácie zamýšľajú urobiť v takýchto oblastiach, ako je:

- Riadenie talentov – ako chce organizácia ‚zvíťaziť vo vojne o talenty‘.
- Trvalé zlepšovanie – zabezpečiť udržanie cielene a trvale vzrastajúce inovácie v priebehu určitého obdobia.
- Riadenie znalostí – vytváranie, získavanie, osvojovanie si, odovzdávanie a využívanie znalostí za účelom zlepšovania procesu učenia a výkonu.
- Zabezpečovanie ľudských zdrojov – získavanie a udržiavanie si vysoko kvalitných ľudí
- Vzdelávanie a rozvíjanie - vytváranie prostredia, v ktorom sú pracovníci vedení k vzdelávaniu a rozvoju.
- Odmeňovanie – definovanie toho, čo chce organizácia v dlhodobej perspektíve robiť pri vytváraní a realizácii politiky, postupov a procesov odmeňovania, ktoré budú podporovať dosahovanie ich podnikateľských cieľov a upokojuvať potreby všetkých zainteresovaných strán.
- Zamestnanecké vzťahy – definovanie zámerov organizácie o tom, čo je potrebné urobiť a čo je potrebné zmeniť v spôsoboch, ktoré organizácie riadia svoje vzťahy s pracovníkmi a ich odbormi.“ (Armstrong 2008, s. 126)

2 Manažment kariéry a jeho nástroje

„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizáciách pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“ (Armstrong 2008, s. 27).

Z uvedenej definície je zrejmé, že v rámci riadenia kariéry pracovníkov je primárnym formovanie ich potenciálu, do ktorého spadá aj príprava na úspešné zvládnutie vykonávanej práce. Okrem tejto prípravy sem logicky zapadá i rozvoj pracovníkov zameraný na úspešné zvládanie budúcich úloh v kontexte s plánovaním a manažovaním ich kariéry. Na ich kvalitné napĺňanie slúžia nástroje ako kariérový a rozvojový plán, kariérové poradenstvo, mentorstvo i koučovanie.

2.1 Hodnotenie ako nástroj kariérneho rozvoja

M. Armstrong vo svojej práci uvádza myšlienku Scarborougha a kol. 1999 – Knowledge management o tom, že riadenie vedomostí je „akýkoľvek proces alebo akýkoľvek postup vytvárania, získavania, ovládania, zdieľania a využívania znalostí, nech sú kdekoľvek, smerujúce k zlepšovaniu učenia sa a zlepšovania výkonu v organizáciách.“ „Cieľom riadenia ľudských zdrojov je podporovať rozvoj pre firmu špecifických znalostí a zručností, ktoré sú výsledkom procesov učenia prebiehajúcich v organizáciách.“ (Armstrong 2008, s. 31)

„Hodnotenie pracovníkov sa dotýka všetkých pracovných pozícií v organizáciách. Hodnotia sa činnosti, ktorými pracovník vedie organizáciu k napĺňaniu cieľov a plánov na vopred stanovené obdobie. Preto sa hodnotenia organizujú v určitých periódach, na ktoré sa dané ciele stanovujú a určí sa i časový rámec ich predpokladaného naplnenia. Základné posudzované znaky majú zodpovedať charakteristikám vykonávanej profesie a funkčnému zaradeniu v rámci organizačného usporiadania podniku.“ „Vlastný proces hodnotenia tvoria v podstate dve fázy: zber informácií a ich interpretácia...Proces hodnotenia sa opiera o priebežne vedené záznamy manažéra o plnení pracovných úloh pracovníkom.“ (Pauknerová a kolektív 2006, s. 220-221)

Hodnotenie má približne formu predpísaných pravidiel stanovených pre všetkých pracovníkov rovnako - stanovujú sa obdobia na hodnotenie resp. hodnotiaci rozhovor (obvykle raz za pol roka), hodnotí priamy nadriadený, ktorý vychádza z vopred stanovených kritérií a zaznamenáva si ich do pripraveného formulára, hodnotiace pohľady by mali byť porovnateľné na všetkých pracovníkov. Hodnotenie sa robí individuálne. (tamtiež, s. 222)

Na základe hodnotenia je vytvorený plán rozvoja i odmeňovania, ktorý sa aplikuje vždy po uzatvorení hodnotiaceho obdobia formou naplánovania rozvojových aktivít, mimoriadnych odmien, prípadne benefitov.

„Riadenie odmeňovania – riadenie ľudských zdrojov usiluje o zvyšovanie motivácie, pracovnú angažovanosť a oddanosť zavádzaním politiky a postupov, ktoré zaisťujú, aby boli ľudia hodnotení a odmeňovaní za to, čo robia a čo dosahujú, i za úroveň vedomostí a schopností, ktoré majú alebo si osvoja.“(Armstrong 2008, s. 31).

„Rozvojový plán slúži nie len k projekcií smeru rozvoja, ale tiež k zaznamenávaniu dosiahnutého pokroku. V rámci objektívneho hodnotenia sa tu môžu uplatniť hodnotenie druhými ľuďmi, najčastejšie nadriadenými, ktorý komentuje subjektívne hodnotenie. Rozvojový plán je často v elektronickej podobe a má podobu e-developmentu.“ (Hroník 2008, s. 187)

Rozvojový plán býva obvykle záverečnou časťou hodnotenia. Vychádza z komunikácie podriadeného s nadriadeným a ponukou personálneho oddelenia.

2.2 Rozvojový a kariérny plán ako metódy plánovania kariéry

Úlohy personalistov rozdeľuje do rolí partnera v podnikaní, stratéga ale i inovátora a činiteľa zmeny. Opisuje rolu stratéga nasledovne: „ ako stratégovia sa personalisti zaoberajú hlavnými dlhodobými organizačnými problémami, ktoré sa týkajú riadenia a rozvoja ľudí a pracovných vzťahov. Riadia sa podnikateľským plánom organizácie, ale zároveň sa sami podieľajú na formulovaní podnikateľských plánov. To je možné dosiahnuť vedením vrcholových manažérov k tomu, aby sa zamerali na ľudské súvislosti svojich plánov, na ich dopad v oblasti ľudských zdrojov.

Personalisti – stratégovia presviedčajú vrcholových manažérov, aby vytvárali podnikové stratégie, ktoré budú lepšie využívať schopnosti ľudských zdrojov organizácie. Slovom Hendryho Pettingrewa (1986 managing change for competitive success) kladú dôraz na to, že ľudia sú strategickým zdrojom pre dosahovanie konkurenčnej výhody.“ (Armstrong 2008, s. 80-81)

Metódami plánovania kariéry sú podľa Hroníka „rozvojový plán, ktorým prechádza kariérová dráha, na ktorej trase môžu byť plány zastupiteľnosti a predovšetkým plán nástupníctva.“ (Hroník 2007, s. 101)

„Kariérové mapy sa vytvárali vo väčších organizáciách a mali algoritmickej charakter, kariérové typy a ich diagnostika sa používali na testovanie designu nádejného manažéra a kariérové dráhy sú podľa autora nástrojom, kde je určená postupnosť pozícií pre dosiahnutie vytýčenej kariéry a jej dosiahnutie je podmienené úspešným zvládnutím predošlých.“ (tamtiež, s. 101-102)

V rámci riadenia kariéry je základom smerovania pracovníkov dôležité formovanie ich osobného potenciálu, zahŕňajúce prípravu na úspešné vykonávanie práce. Okrem predmetnej prípravy zahŕňa i rozvoj pracovníkov zameraný hlavne na zvládanie budúcich pracovných povinností v súvislosti s plánovaním riadenia ich kariéry. Ako nástroje riadenia kariéry slúžia napr. kariérne poradenstvá, kariérny plán, mentorstvo a koučovanie. Bližšie si ich rozoberieme v ďalšej časti práce.

2.3 Nástroje riadenia kariéry

Medzi nástroje kariéry radíme napr. kariérne poradenstvo, mentorovanie, koučovanie, sebazdelávanie.

2.3.1 360° spätná väzba

360° spätná väzba je časťou sebahodnotenia a patrí podľa Hroníka k „subjektívnym metódam uplatniteľným s dlhším časovým odstupom.“ (Hroník 2007, s. 182)

„Otázky 360° spätnej väzby sú zacielené na pokrok od doby zahájenia výcvikového alebo rozvojového programu. Účastník sa pri sebahodnotení

hodnotí nie len pomocou čísel, ale svoje hodnotenie sprevádza i komentármi, ktoré sú odpoveďou na jednu otázku: „Podľa čoho to druhý môžu poznať?“ V praktickej časti ju ale popisuje z pohľadu objektívneho hodnotenia: „V objektívnom hodnotení (hodnotení druhými) v rámci 360° spätnej väzby je najčastejšie v úlohe hodnotiteľa nadriadený, podriadený kolega alebo zákazník (nech už interný, alebo externý). Pretože je nutné, aby nástroj merania minimálne zaťažoval organizáciu najčastejšie sú používané rôzne skrátené formy. Skrátená forma znamená záťaž 20-25 minút na jedno meranie. Tomu veľmi dobre zodpovedá koncept e - 360° mini.“ (tamtiež, s. 187)

Podľa Koubeka sú súčasťou „vzdelávania pri výkone práce na pracovisku:

- ✓ Inštruktáž pri výkone práce - najjednoduchší spôsob práce – napr. jednorazové zaučenie nového zamestnanca, kde výhodou je aj rýchli zácvik a vytvorenie pozitívnych vzťahov a nevýhodou práca pod tlakom
- ✓ Coaching – periodické a sústavné podnecovanie zamestnanca k požadovanému výkonu. Výhodné je tiež prehĺbovanie vzťahov spolupracovníkov, ale i zviditeľnenie priorít pri stanovovaní cieľov pracovnej kariéry pracovníka a nevýhodou rozkúskované časové rozpätie.
- ✓ Mentoring - je podobný coachingu, potrebuje viac samostatnosti zo strany vzdelávaného v smere iniciatívy a zodpovednosti. Mentora si viac-menej vyberá vzdelávajúci sa sám.
- ✓ ďalej sú to Cuonselling, asistovanie, poverovanie úlohou, rotácia pracovníkov a pracovné porady.“ (Koubek 2008, s. 267)

Spomínam ich z dôvodu ďalšieho popisu metód vzdelávania a rozvíjania zamestnancov ako nástroja rozvoja kariéry.

Hroník bližšie popisuje mentoring a koučing:

„V organizácií sa uplatňuje inštitút mentora a kouča. Medzi nimi je potrebné rozlišovať, pretože každý z nich má odlišnú rolu.

Mentor a jeho správanie a požadované vlastnosti:

- Múdry, skúsený, zrelý, je vzorom, rozpráva ‚príbehy‘. (case study).
- Radí, poskytuje hotové informácie. (odpovede)
- Je príkladom v commitmente.
- Skoro výhradne vždy je z prostredia organizácie.

Kouč a jeho správanie a vlastnosti:

- Akčný, výkonný.
- Facilituje, dáva akčné a učiace sa otázky.
- Je príkladom výkonnosti.
- Môže byť aj externý.“ (Hroník 2007, s. 105)

2.3.2 Mentorovanie

Mentorovanie sa v odbornej literatúre charakterizuje v rôznej šírke. V základnom pohľade ide o metódu vzdelávania na pracovisku, ktorá je založená na pôsobení a spolupráci školeného pracovníka takzvaným mentorom. Jedná sa o individualizované a neformálne vzdelávanie. Je všeobecne chápaný ako proces, sústreďujúci sa na maximálne využitie osobného potenciálu talentovaných pracovníkov v ich kariérovom raste. Môže prebiehať v podobe dobrovoľnej aktivity ale i v podobe permanentného postupu v spoločnosti, kedy sa pozornosť zameriava na novoprijatých zamestnancov.

Ako konštatuje Hroník:

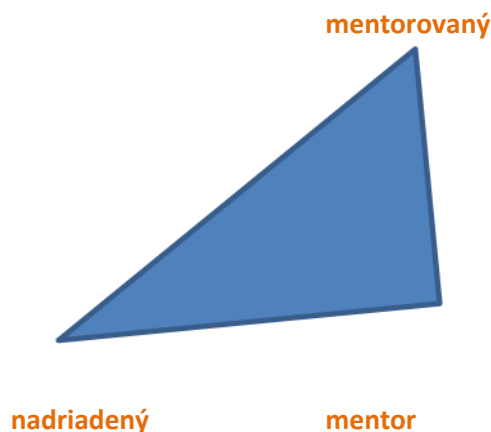
„Mentoring je obľúbeným nástrojom riadenia kariéry, rovnako ako knowledge manažmentu. Podôb mentoringu môže byť mnoho. Snáď najrozšírenejšia je založená na nasledujúcich predpokladoch.

- Uplatnenie princípu seniority (mentor je v organizácií rešpektovaný, požíva vysoký kredit)

- Uplatnenie princípu ‚exterritoriality‘ (mentor nie je z rovnakej organizačnej jednotky).
- Mentor nie je určený, pridelený, vzťah je závislý na vzájomnej voľbe.“

Autor prirovnáva vzťah nadriadeného, mentorovaného a mentora k trojuholníku: “Pri mentoringu vzniká trojuholník, ktorý môže vzbudzovať predstavy manželského trojuholníka. Musíme mať ale na pamäti, že v trojici je vytváranie koalície dvoch proti jednému prirodzenou dynamikou. Pri mentoringu k vytvoreniu koalície tiahne mentorovaný, ktorý sa snaží získať pre rôzne veci pochopenie.“ (Hroník 2007, s. 105)

Obr. 1 Trojuholník mentoringu



(tamtiež, s.105)

2.3.3 Koučovanie

Koučovanie je samostatné hľadanie odpovedí na otázky, ktorými sa máme možnosť zdokonaľovať a rozvíjať. Podľa autorky „podporuje učenie, kreativitu a efektívnu komunikáciu, rešpektuje individualitu jedinca a napomáha vytvárať firemnú kultúru kde každý má zodpovednosť sám za seba.“ (Folwarczná 2010, s. 88)

Koučing a mentoring sú súčasťou fázy realizácie plánu kariéry. Hroník okrem týchto dvoch spomína:

- „Tréningové programy
- Projekty
- Individuálny koučing
- Mentoring
- Tieňovanie
- Stáže
- Obohacovanie práce.“ (Hroník, s. 104-105)

„Individuálnym koučom často býva niekto, kto stojí vo vnútri organizácie. S koučom je potrebné si formulovať cieľ a rozsah zákazky. Tiež je potrebné si vopred dohodoriť pravidlá. Potom môže prebehnúť koučing i po technickej stránke.“ (tamtiež, s. 106)

Podľa Koubeka „COACHING predstavuje – na rozdiel od skôr jednorazovej inštruktáže – dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a informovanie pripomienok i periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného či školiteľa. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie školeného k žiaducemu výkonu práce a vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy individualita školeného. (Koubek 2008, s. 222)

Ďalej uvádza výhody a nevýhody coachingu:

„**Výhody:** Školený je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce, metóda umožňuje úzku obojstrannú spoluprácu školeného so školiteľom (bezprostredným nadriadeným), zlepšuje medzi nimi komunikáciu a vytvára priestor pre stanovenie cieľov pracovnej kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh, často v hlučnom a rušivom prostredí a môže byť dost rozkúskované, nesústavné.“ (tamtiež, s. 222-223)

2.3.4 Kariérové poradenstvo

Kariérové poradenstvo predstavuje dôležitú formu spolupráce medzi pracovníkmi a organizáciou. Poskytuje ho kariérny poradca, ktorý by mal poznať potreby osobného rozvoja jednotlivých pracovníkov a spoločne s nimi hľadať možnosti ich uspokojenia s akcentom na ich osobný a profesijný rozvoj.

Do základných úloh kariérového poradenstva Benčíková zaraďuje:

- Sledovanie voľných pracovných miest v časovom rozpätí troch rokov, vytvorenie ich databázy a jej priebežné aktualizovanie.
- Diagnostikovanie a analyzovanie schopností pracovníka rôznymi druhmi testov a pohovorov.
- Vypracovanie podkladov pre kariérovú komisiu.
- Pomoc pri vypracovaní kariérového plánu pracovníka a sledovanie jeho dodržiavania. (Benčíková 1996, str. 12A)

Werther s Davisom upozorňujú, že v kariérovom poradenstve, tak ako i pri iných druhoch poradenstva môže dochádzať k určitým problémom napr. v tom, že pracovníci vidia len časť nejakej lepšie platenej funkcie, a myslia si, že majú pre ňu kvalifikáciu, keď im však poradca vysvetlí, že sa pre jej dosiahnutie musia ďalej zdokonaľovať, zamestnanci to chápu ako neseriózný prístup. Stáva sa tiež, že pracovník necháva zodpovednosť za plánovanie a rozvoj svojho kariérneho postupu na poradcu. (Werther, Davis 1992, s. 316)

„Profesionálny rozvoj zamestnancov sa v spoločnostiach uskutočňuje obvykle v týchto oblastiach:

- Profesionálna spôsobilosť – účasť na konferenciách a sústavný tréning (zamestnanci si rozširujú skúsenosti a schopnosti profesionálneho vystupovania prostredníctvom účasti na medzinárodných konferenciách a v špecializovaných tréningových programoch).

- Jazyk(y) – tréningové kurzy a programy pre zamestnancov (organizačné skupiny sa veľmi často na Slovensku združujú a preto je nutná aspoň minimálna znalosť najmä anglického jazyka, kde sa ponúka možnosť zlepšovať si jazykové znalosti priamo v danom jazykovom prostredí.
- Odborný rozvoj – podpora ďalšieho vzdelávania je dôsledkom zvyšujúcich sa nárokov na kvalitu manažérskej práce. To je spôsobené faktom, že postup do vyššej riadiacej pozície nie je mysliteľný bez ďalšieho priebežného vzdelávania a štúdia.
- Získavanie a upevňovanie zručností – zvyšovaním spôsobilosti môžu zamestnanci nadobudnúť alebo si zlepšovať už skôr získané profesijné a interpersonálne zručnosti v rôznych tréningových kurzoch a programoch. K dispozícii je väčšinou katalóg tréningov, z ktorých si je možné vybrať a uchádzať sa o zaradenie.“ (Dědina, Cejthamr 2005, s. 126)

Teória i prax považujú kariérne poradenstvo za užitočnú a účinnú pomoc pracovníkom pri plánovaní a riadení ich kariéry. Kariérny poradca je nápomocný pri vytváraní cieľov a hľadani vhodnej cesty pre pracovníkov postup. Vypracovaný kariérny plán predstavuje dôležitý pracovný podklad pre ďalší rozvoj spojený s postupom do vyššej funkcie, ktorá slúži kariérnej komisii a tá rozhodne o kariérnych krokoch.

3 Riadenie kariéry v organizácii XY

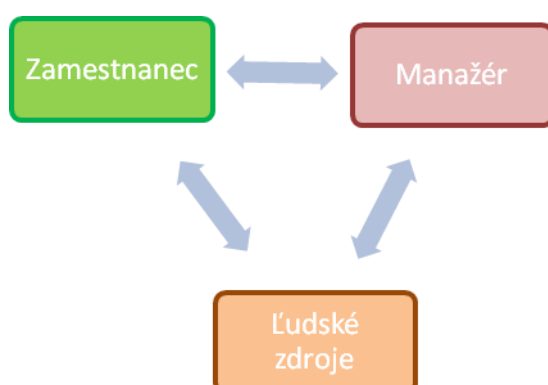
Dotknutá spoločnosť, o ktorej budem hovoriť v tejto praktickej časti práce má dobre prepracované personálne postupy týkajúce sa riadenia kariéry a rozvoja zamestnancov.

Uvediem nástroje kariérneho rastu, ktoré využíva, popíšem hodnotiaci proces a nakoniec sa pokúsim vyhodnotiť postup a dopad celého procesu na zamestnanca i organizáciu. Hodnotiace metódy budú použité: dotazník, pozorovanie, rozhovor, analýza, syntéza.

Cieľom rozvoja pracovníkov v organizácii XY je dosiahnutie trvalých zmien v znalostiach, zručnostiach a postojoch (správaní), ktoré podporujú a zvyšujú výkon. Nadobudnuté znalosti a zručnosti pomáhajú efektívne plniť pracovné úlohy na danej pracovnej pozícii a súčasne zvyšujú hodnotu pracovníka na trhu práce. Aby bol proces rozvoja účinný a efektívny v podmienkach danej spoločnosti je potrebné, aby sa na ňom aktívne a spoločne zúčastňovali:

- líniový manažér
- zamestnanec
- ľudské zdroje

Obr. 2 Grafické znázornenie procesu rozvoja vzdelávania



V závere roka (november - december) sa manažér venuje tvorbe plánu rozvoja na nasledujúci rok, ktorý zadá do intranetovej aplikácie. Následne pri ročných stretnutiach, po zhodnotení výkonu v priebehu marca,

identifikuje líniový manažér v spolupráci so zamestnancami ďalšie potreby vzdelávania a rozvoja. Spoločne stanovujú hlavné oblasti rozvoja a dohodnú sa na nástrojoch, ktoré budú nápomocné pri dosahovaní stanovených cieľov.

Pri tvorbe plánu manažér vychádza:

- zo sumára identifikovaných vzdelávacích (rozvojových) potrieb,
- z interných formulárov výstupu procesu riadenia výkonnosti,
- zo špecifikácií požiadaviek na pracovné miesto,
- zo strategických cieľov spoločnosti,
- z rozpočtu na vzdelávacie (rozvojové) aktivity v danom roku

Nástrojmi sa v organizácii chápu všetky vzdelávacie a rozvojové aktivity, naplánované cez intranetový výučbový portál. Každý si svoj plán rozvoja môže počas celého roka pozrieť na intranete pod názvom: **Moje pracovné ciele a kariéra v spoločnosti XY**. Aktualizácia prebieha na konci septembra a začiatkom októbra.

Vedenie chápe absolvovanie naplánovaných vzdelávacích a rozvojových aktivít ako nevyhnutnosť pre plnenie pracovných cieľov, zvyšovanie výkonu a ďalší individuálny rozvoj. Pri stretnutí o rok je veľmi dôležité spoločne s nadriadeným zhodnotiť pokrok, ktorý sa absolventom pomocou nástrojov podarilo dosiahnuť.

V nasledujúcej časti uvádzam sled ťažiskových rozvojových aktivít.

Rozdelenie rozvojových aktivít z hľadiska obsahu:

- a) Vstupné školenie, tzv. „Start Days“ - úvodné školenie pre novo nastupujúcich zamestnancov, ktorého cieľom je poskytnúť základný prehľad o spoločnosti, potrebné zaškolenie v oblasti bezpečnosti, práva a firemnej kultúry. Je organizované HR.
- b) Odborné vzdelávanie - školenia, semináre, konferencie a ďalšie druhy rozvojových aktivít
 - technologické (Úsek sietí a informačných technológií) - zamerané na oblasť prevádzky technologických a počítačových sietí a s nimi súvisiacich aplikácií. Je organizované HR.

- odborné vzdelávanie – ostatné divízie - zamerané na všetky oblasti odborného vzdelávania napr. v oblasti financií, práva, ľudských zdrojov, predaja, marketingu, starostlivosti o zákazníkov. Je organizované HR.
 - interné odborné školenia - zamerané na oblasť produktov a služieb, aplikácií, procesov, projektov alebo iných odborných tém. Podľa zamerania a cieľovej skupiny sú organizované Oddelením tréningu a koučingu, jednotlivými úsekmi alebo HR.
- c) Rozvoj mäkkých zručností - školenia, semináre a ďalšie druhy rozvojových aktivít zamerané na oblasti predajných, komunikačných, manažérskych a ďalších mäkkých zručností. Je organizované HR.
- d) Jazykové vzdelávanie - kurzy anglického jazyka, vo výnimočných prípadoch kurzy nemeckého jazyka.
- e) Rozvojové nástroje a nástroje spätnej väzby - rozvojové aktivity zamerané na určenie silných stránok a rozvojových oblastí zamestnanca a/alebo na rozvoj zamestnancov (napr. koučing, mentoring, 360° spätná väzba, Start – Stop – Continue a pod.). Predpokladom účasti zamestnanca na príslušnej rozvojovej aktivite je jeho predchádzajúci písomný súhlas s absolvovaním vybraného rozvojového nástroja. Písomný súhlas zamestnanca je povinný zabezpečiť zamestnanec HR zodpovedný za realizáciu vybraného rozvojového nástroja.
- f) Doplnujúce štúdium - školenia, kurzy a ďalšie druhy rozvojových aktivít zameraných na získanie certifikátu, diplomu, titulu alebo zvýšenia vzdelania, kvalifikácie či odbornosti formou pravidelného alebo z niekoľkých častí pozostávajúceho štúdia. Je organizované HR.
- g) Školenia zo zákona (cyklické školenia) - školenia, kurzy zamerané na rôzne oblasti prevádzky a bezpečnosti v spoločnosti, ktoré sú povinné v zmysle všeobecne záväzných právnych predpisov Slovenskej republiky. Sú organizované Oddelením vzťahov zo zamestnancami a bezpečnosti práce alebo inými určenými útvarmi.

V predmetnej organizácii sú obojstranne vymedzené práva a povinnosti pri prehlbovaní kvalifikácie manažéra i zamestnanca.

Manažéra:

- a) Stanoviť cieľ zamestnancovi zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehĺbiť si kvalifikáciu.
- b) Prerokovať so zamestnancom uzatvorenie dohody o prehĺbení kvalifikácie v zmysle § 155 ods. 5 ZP v prípade, ak sa jedná o účasť na vzdelávacej aktivite, ktorej cieľom je prehĺbenie kvalifikácie, a ak náklady zamestnávateľa na prehĺbenie kvalifikácie zamestnanca sú vyššie ako 2.334,76 €.
- c) Vytvárať podmienky pre úspešné absolvovanie vzdelávacej aktivity, na ktorú zamestnanca vyslal, alebo s ktorou súhlasil a pre efektívnu aplikáciu nadobudnutých vedomostí a zručností v praxi.

Zamestnanca:

- a) Pri prehĺbovaní kvalifikácie byť uvoľnený z pracoviska na nevyhnutnú dobu potrebnú na účasť na vzdelávacej aktivite.
- b) Riadne sa zúčastňovať vzdelávacej aktivity, na ktorú bol vyslaný.
- c) Po ukončení vzdelávacej aktivity, počas ktorej si prehĺbil kvalifikáciu, informovať manažéra o výsledku (predloženie, osvedčenia o absolvovaní, certifikát, a pod.)

(Spracované podľa interných materiálov spoločnosti XY)

3.1 Talent Club, 360° spätná väzba

V nami skúmanej spoločnosti sa na rozpoznanie kvality a plánovanie ďalšieho rozvoja pracovníkov využíva talent manažment v praxi. Preto si priblížime jeho obsah podľa Horváthovej, ktorá cituje o.i. Cannona a McGeeho(2007): "Talent manažment kladie dôraz na odhalenie potenciálu každého jednotlivca a na udržanie kľúčových zamestnancov ako nástrojov konkurencieschopnosti organizácie. Základnou myšlienkou talent manažmentu je podľa Cannona a McGeeho predpoklad, že potenciál môžeme objaviť v každom jednotlivcovi a že organizácia by mala umožniť a napomôcť tento potenciál zamestnancom prejavíť." Samotná Horváthová píše: „...za talent považuje jednotlivca, ktorý podáva ako vysoký výkon tak prejavuje veľký potenciál; za talent manažment tak vzájomne prepojený súbor činností organizácie, ktorej úlohou je získať, rozvíjať, motivovať

a udržiavať si talentovaných zamestnancov potrebných pre splnenie ako súčasných, tak budúcich podnikateľských cieľov.“(Horváthová 2011, s. 26)

Možno konštatovať, že uvedená charakteristika vystihuje aj prístupy skúmanej organizácie v tejto oblasti. Jej politika rozvoja kariéry zamestnancov s akcentom na rozvoj talentov umožňuje cez systém hodnotenia výkonu a osobného potenciálu identifikovať talenty a určiť program ich permanentného rozvoja.

Podľa Armstronga - „pokiaľ ide o rôzne prístupy obsiahnuté v koncepcií riadenia talentov, tak v nich nie je nič nové – ide o získanie, udržanie (stabilizáciu), motiváciu a angažovanosť, rozvoj a plánovanie následníctva. Ale všetky tieto aktivity sú vzájomne prepojené a zladené tak, aby tvorili súdržnejší celok, ktorý môže byť prostriedkom k vytváraniu a realizácii koordinovaných a vzájomne sa podporujúcich prístupov, pomáhajúcich organizácií získať a udržať si potrebné talentovaných ľudí. Je to úzko spojené s chápaním vytvárania ‚najlepšieho – skvelého pracoviska‘, ktoré sa tiež nápadne dostalo do popredia po roku 2000.“ (Armstrong 2008, s. 327).

Radenie talentov znamená podľa neho „používanie vzájomne prepojeného súboru činností, ktoré majú zabezpečiť, aby organizácia priťahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktorých potrebuje v súčasnosti i v budúcnosti. Cieľom je zaistiť tok talentov a uvedomovať si, že talenty sú hlavným zdrojom podniku.“ (tamtiež, s. 327).

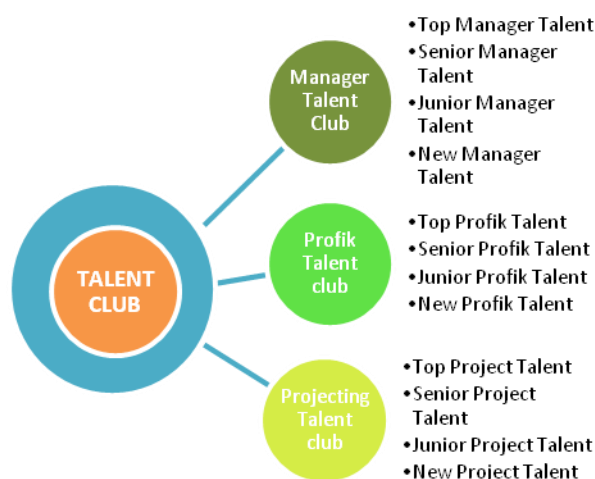
Pre ilustráciu uvádzam činnosť Talent clubu v danej spoločnosti.

Talent club v spoločnosti XY

Celý program Talent Club spoločnosti XY je obsahovo kvalitne prepracovaný čo je umocnené detailným rozpisom časových postupností. V programoch PROFIK a PROJECTING sa kladie väčší dôraz na individuálny prístup k rozvoju, ktorého dôvodom je vysoká expertnosť jednotlivých pozícií. Vyžaduje si intenzívnejšiu spoluprácu priameho nadriadeného a zamestnanca.

Na ďalšej strane znázorňujem jeho programy v grafickej forme.

Obr. 3 Grafické znázornenie programu Talent Club v spoločnosti XY



360° spätná väzba má obvykle podobu nejakej klasifikácie alebo bodovania týkajúceho sa rôznych stránok pracovného výkonu. 360° spätná väzba je známa tiež ako viac zdrojové hodnotenie alebo spätná väzba od viacerých posudzovateľov. Údaje o pracovnom výkone v procese 360° stupňovej spätnej väzby, je možné pre príslušného pracovníka získať od bezprostredného nadriadeného, od priamych podriadených, od kolegov (ktorí môžu byť členovia tímu a – alebo kolegov z iných častí organizácie) a od externých alebo interných zákazníkov.

Koučovanie je v predmetnej organizácii chápané ako rozvojový nástroj, kde kouč koučuje zamestnanca. Nie je to poradenstvo ani konzultácia. Jedná sa o poskytnutie pomoci cez dotazovanie nezainteresovaným, ktorá umožní nájsť efektívne riešenia. To predpokladá, že koučovaný má dostatok informácií, vedomostí a zručností na to, aby dokázal sám nachádzať riešenia ale potrebuje podporu na to, aby ich dokázal využiť. Je organizované externou agentúrou formou individuálneho koučingu alebo priamo zamestnancom organizácie XY.

Kariérne cesty môžu byť rôzne. Každý z nás sa vyvíja celý svoj život a kariérnym posunom je každý posun, ktorý nás nejakým spôsobom obohatí. V spoločnosti XY rozlíšujeme nasledovné typy kariérnych ciest:

Manažérska kariéra

Medzi základné postuláty podnikateľskej filozofie skúmanej organizácie patrí, že moderné firmy potrebujú fungovať efektívne. Preto preferujú ploché (nie hierarchické) organizácie, aby mohli promptne reagovať na zmeny v externom prostredí. Takýto typ spoločnosti nepotrebuje veľa manažérov a manažérskych úrovní, ale stavia na kvalitných expertoch. Organizácií sa darí manažérske pozície obsadzovať prednostne interne a transparentne, prostredníctvom náročnejšieho procesu výberu, ktorý je potrebný na posúdenie manažérskeho potenciálu a vhodnosti kandidáta na manažérsku pozíciu.

Manažérska kariéra je v nej chápaná posunom od odbornosti k zručnostiam v oblasti riadenia ľudí a organizácie. Preto pri kariérnom postupe od určitej úrovne (od vedúceho odboru) nie je v kariérnych cestách naznačená ďalšia typická kariérna cesta. Tá môže smerovať na viaceré smery a je daná viac osobnosťou manažéra ako pozíciou, ktorú zastáva.

Projektová kariéra

Cesta projektovej kariéry znamená často aj príležitosť a šancu ovplyvniť a zmeniť veci, uplatniť svoje skúsenosti, znalosti a schopnosti na niečom novom, rozšíriť si obzor vo svojej profesii, ale aj vo firme, spoznať nových kolegov, postupy a myslenie v iných častiach firmy, jednoznačne merať a vidieť pokrok, dostať rýchlu spätnú väzbu od kolegov.

Projekt je vždy šanca rásť po odbornej a ľudskej stránke, ale otvára aj možnosť na prípadnú projektovú kariéru, teda šancu do budúcnosti pracovať ako projektový manažér. Projektová kariéra teda môže začať prácou na projekte popri hlavnej náplni práce ale môže následne vyústiť do práce v príslušnom útvare spoločnosti XY, ktorá sa profesionálne venuje podpore a riadeniu projektov.

Expertná kariéra

Najčastejšia zmena pozície sleduje práve cestu expertnej kariéry. Tento celosvetový trend zdôrazňuje, že význam expertov špecialistov s novým profilom rastie a firmy im venujú preto veľkú pozornosť.

Top manažment si uvedomuje, že moderná spoločnosť si vyžaduje profesionálov, ktorí majú odborné know-how, ale aj tzv. know-why a know-whom. Známe know-how (teda vedomosti a zručnosti poskytnúť službu) zostáva nevyhnutné. Novým elementom je know-why a know-whom. Know-why znamená rozumieť biznisu a kultúre spoločnosti, čo zamestnancovi umožňuje využívať jeho vedomosti a zručnosti. Know-whom znamená poznať, mať a budovať vzťahy v spoločnosti, s dodávateľmi, odberateľmi a zákazníkmi.

Všetky tieto kroky sú potrebné k tomu, aby pracovník dokázal ovplyvňovať činnosť organizácie a prispieval k očakávaným efektom spoločnosti. Know-why a know-whom sa získavajú predovšetkým cez nové skúsenosti, práve prostredníctvom pôsobenia na rôznych pozíciách vo firme, menej cez formálne vzdelávanie a tréningy.

Cesta expertnej kariéry pracovníkov spoločnosti XY je zachytená aj v kariérnych mapách, kde si svoju dráhu môže každý pracovník skúsiť namodelovať sám. Stačí keď využije firemný intranet – v záložke ‚kariérna cesta‘ a porovná najčastejšie možnosti postupu s jeho cieľmi, očakávaniami a znalosťami.

Náklady spojené s rozvojom zamestnancov sú rozdelené na:

Priame náklady: náklady na prenájom učební, učebné texty a pomôcky, náklady na externých dodávateľov a ďalšie prevádzkové náklady.

Nepriame náklady: náklady spojené s cestovnými náhradami (strava, ubytovanie, cestovné, poistné).

Prehlbovanie kvalifikácie v spoločnosti XY znamená účasť na vzdelávacej aktivite za účelom prehĺbenia kvalifikácie na výkon práce dojednanej v pracovnej zmluve. O prehlbovanie kvalifikácie ide vtedy, keď prehlbovanie, udržovanie, resp. obnovovanie kvalifikácie sa uskutočňuje v rámci toho istého kvalifikačného stupňa, získaného príslušným vzdelaním. Prehlbovanie kvalifikácie je aj jej udržiavanie a obnovovanie. Zamestnávateľ je oprávnený stanoviť cieľ zamestnancovi zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehĺbiť si kvalifikáciu.

Zvyšovanie kvalifikácie - znamená účasť na ďalšom vzdelávaní (v zmysle § 140 ods. 1 ZP), v ktorom má zamestnanec získať predpoklady ustanovené právnymi predpismi alebo splniť požiadavky nevyhnutné na riadny výkon práce dohodnutý v pracovnej zmluve. Zamestnávateľ môže poskytnúť zamestnancovi pracovné voľno a náhradu mzdy v sume jeho priemerného zárobku, najmä ak je predpokladané zvýšenie kvalifikácie v súlade s potrebou zamestnávateľa. Zvýšením kvalifikácie je aj jej získanie alebo rozšírenie. (Spracované podľa interných materiálov spoločnosti XY)

Cieľom rozvojových aktivít je poskytnúť zamestnancom na základe identifikácie tréningových a rozvojových potrieb požadované odborné vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pre výkon práce na danej pozícii, alebo vyplývajúcich z kariérneho plánovania.

Za identifikáciu tréningových a rozvojových potrieb sú v spoločnosti XY zodpovední manažéri za podpory HR business partnerov. Identifikácia rozvojových potrieb vychádza zo špecifikácie pracovnej pozície a ročného hodnotenia pracovného výkonu zamestnanca vyplývajúceho z procesu riadenia výkonnosti s ohľadom na stratégiu spoločnosti.

3.2 Priebeh hodnotenia spoločnosti XY

Každoročne na začiatku nového kalendárneho roka prebieha hodnotenie zamestnancov za predchádzajúci rok. Jeho cieľom je jednak vyhodnotenie splnenia stanovených úloh celej spoločnosti, ako aj priebežné plnenie individuálnych cieľov zamestnancov. Ročné hodnotenie pozostáva z dvoch krokov:

Ročné hodnotenie výkonu, v rámci ktorého manažér zhodnotí výkony všetkých svojich zamestnancov za predchádzajúci rok na stupnici 1-5. Hodnotenie výkonu vstupuje ako podklad pre ročnú úpravu miezd. Ročné hodnotiace stretnutie manažéra a zamestnanca, ktoré nasleduje po ročnom hodnotení výkonu. Obsahom rozhovoru medzi manažérom a zamestnancom, je zhodnotenie pracovných výsledkov za predchádzajúci rok v hlavných oblastiach pôsobenia zamestnanca, hodnotenie správania, stanovenie jeho rozvojových potrieb a rozhovor o prípadnom kariérnom rozvoji zamestnanca. Ide o otvorenú diskusiu medzi manažérom a

zamestnancom, o vzájomnú spätnú väzbu na spoločné fungovanie v rámci jedného tímu.

Ročné hodnotiace stretnutie zahŕňa okrem hodnotenia pracovného výkonu aj hodnotenie správania v súlade s uznávanými hodnotami (zamestnanci) a hodnotenie manažérskych kompetencií ako aj stanovenie plánu rozvoja na nasledujúci rok. Otvorená komunikácia a priama spätná väzba napomáhajú vzájomnému pochopeniu očakávaní a kvality dosahovaných výsledkov. Hodnotiť správanie je dôležité, pretože odráža spôsob, akým zamestnanec dosahuje výsledky, ako jednotlivci podporujú tím, komunikujú, učia iných atď. Plán rozvoja zamestnanca určuje spoločne manažér a zamestnanec na ročnom stretnutí. Východiskom pre tvorbu plánu rozvoja je identifikácia rozvojových potrieb. Na hodnotiacom stretnutí ide o obojsmerné zhodnotenie spolupráce za predchádzajúci rok a o spätnú väzbu manažéra zamestnancovi na vykonanú prácu.

Okrem formálnej spätnej väzby, ktorú manažér poskytuje zamestnancovi na hodnotiacom stretnutí existuje aj pravidelná spätná väzba pri priebežnom hodnotení zamestnancov. Pravidelná spätná väzba môže byť aj neformálna a je súčasťou každodennej práce manažéra.

(Spracované podľa interných materiálov spoločnosti XY)

3.3 Ďalší rozvoj kariéry v spoločnosti XY

Spoločnosť XY podporuje odborný aj profesionálny rast zamestnancov aj prostredníctvom možnosti prednostne sa uchádzať o voľné miesta priamo v organizácií. Až v prípade nerefektovania zamestnancov sa následne zväži výber kandidátov z externých zdrojov. Pri internom výbere sa na zverejnenie voľných pracovných miest používa výlučne intranetová aplikácia. Tá je prístupná každému zamestnancovi a sú v nej prehľadnou formou zverejnené všetky otvorené pozície v organizácií, na ktoré je vypísaný výber (okrem pracovných miest, na ktoré nie je vnútri spoločnosti vhodný kandidát, a preto sa hľadajú na externom trhu). Rozvojová aktivita je definovaná ako aktivita, zameraná na rozvoj mäkkých, odborných a iných zručností zamestnancov XY potrebných pre ich pracovnú pozíciu.

Organizácia premyslene podporuje aj ďalšie formy horizontálnej kariéry.

Samovzdelávanie je cieleným vzdelávaním sa zamestnanca bez pomoci lektora, školiteľa, resp. inej osoby. Ide o rozvojový nástroj vzdelávania seba samého s využívaním takých prostriedkov ako je literatúra, študijné materiály, média atď..

Výrazne najrozšírenejšie sú verejné **jazykové kurzy**, preto detailnejšie priblížim ich schvaľovací proces v XY.

Po nominácii manažérom na určitú formu jazykového vzdelávania je možné prihlásiť sa do jednej zo 74 schválených a odporúčaných jazykových škôl v rámci celého Slovenska.

Pre nomináciu je nutné spĺňať nasledujúce kritéria:

- ✓ úroveň jazykových spôsobilostí nedosahuje úroveň požadovanú na výkon práce na danej pracovnej pozícii,
- ✓ v minulosti záujemca nenavštevoval jazykový kurz na rovnakej úrovni s finančným príspevkom zamestnávateľa dlhšie, ako je stanovený počet rokov potrebných na dosiahnutie požadovanej úrovne,
- ✓ ak v minulosti navštevoval jazykový kurz s finančným príspevkom zamestnávateľa; v poslednom vyučovacom období musel dosiahnuť minimálne 75%-nú účasť a 75%-nú úspešnosť v záverečnom teste,
- ✓ záujemca nie je v skúšobnej dobe, vo výpovednej lehote, nie je plánované skončenie pracovného pomeru (aspoň mesiac pred vyhláseným termínom spustenia jazykových kurzov),
- ✓ má splnené všetky finančné resp. iné záväzky voči zamestnávateľovi, vzniknuté z titulu jazykovej prípravy (zaplatený kurzový poplatok za predošlé obdobie, atď.).

Hodnotenie interných aj externých vzdelávacích (rozvojových) aktivít sa realizuje formou papierových a elektronických hodnotiacich formulárov. Účastníci vzdelávacej aktivity vyplňujú po ukončení vzdelávacej aktivity hodnotiaci hárok prostredníctvom portálu alebo elektronickej pošty. Všetky

podnety účastníkov sú ďalej spracované a analyzované sekciou vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov s konečným cieľom zlepšenia kvality poskytovania vzdelávacích (rozvojových) aktivít a služieb s tým súvisiacich. Manažéri po dvoch mesiacoch od realizácie vzdelávacej aktivity hodnotia efektivitu vzdelávania priamo podriadených zamestnancov prostredníctvom elektronického formulára portálu, pričom je im umožnený náhľad na hodnotiaci hárok vyplnený účastníkom vzdelávacej aktivity . Získané vstupy sú vyhodnocované polročne a slúžia na pravidelné vyhodnocovanie efektivity vynaložených zdrojov na vzdelávanie a rozvoj.

Silná osobnosť zamestnanca je dobrým predpokladom k úspešnému prezentovaniu celej spoločnosti. Preto organizované tréningy v oblasti osobnostného rozvoja sú určené na rozvoj nasledovných zručností:

- ✓ komunikačné a prezentačné zručnosti
- ✓ riadenie času (time management)
- ✓ negociačné zručnosti
- ✓ asertívne komunikačné zručnosti

Okrem toho sú možnosti tréningov na Zvyšovanie emočnej inteligencie, Konflikt Management I a II, Koučing a Koučing na pracovisku.

Rozdelenie zodpovedností súvisiacich s plánovaním a realizáciou rozvojových aktivít v spoločnosti XY je nasledovné:

Manažér zodpovedá za:

- ✓ návrh rozpočtu na rozvoj a vzdelávanie podriadených zamestnancov za konzultačnej podpory HR; tento rozpočet je súčasťou rozpočtu príslušnej divízie,
- ✓ priebežné sledovanie a kontrolu rozpočtov na rozvoj a vzdelávanie pre svoju organizačnú zložku,

- ✓ stanovenie individuálnych rozvojových plánov a schválenie rozvojových aktivít podriadených zamestnancov do termínov určených a komunikovaných oddelením ľudských zdrojov,
- ✓ priebežnú aktualizáciu rozvojových plánov po ich schválení (presun, rušenie, návrh novej rozvojovej aktivity); manažér má povinnosť informovať HR o všetkých zmenách v súvislosti so zmenou rozvojového plánu,
- ✓ umožnenie účasti zamestnanca na schválených rozvojových aktivitách,
- ✓ zabezpečenie podmienok, aby zamestnanec, mohol využívať vedomosti získané účasťou na rozvojových aktivitách v pracovnom procese a priebežné sledovanie využívania vedomostí v praxi,
- ✓ zrušenie rozvojovej objednanej aktivity pre seba alebo podriadeného podľa definovaných pravidiel,
- ✓ poskytovanie potrebnej súčinnosti pri zabezpečovaní rozvojových aktivít centrálnne zabezpečovaných oddelenia ľudských zdrojov.

Zamestnanec zodpovedá za:

- ✓ naplánovanie svojich rozvojových aktivít pre daný kalendárny rok,
- ✓ kontrolu stavu svojich naplánovaných rozvojových aktivít pre daný kalendárny rok (status Schválený),
- ✓ svoju riadnu účasť na schválenej rozvojovej aktivite v stanovenom termíne, najmä na rozvojových aktivitách centrálnne zabezpečovaných Sekciou vzdelávania a rozvoja,
- ✓ v prípade účasti na otvorenom verejnom kurze zabezpečenie dopravy a ubytovania,
- ✓ vyhodnotenie rozvojovej aktivity, ktorej sa zúčastnil po jej ukončení prostredníctvom hodnotiaceho formulára, ktorý je súčasťou vzdelávacej aplikácie,

- ✓ spoluprácu s HR a inými organizačnými zložkami zabezpečujúcimi rozvojové aktivity, aby plánovanie a realizácia rozvojových aktivít mohla byť zabezpečená v stanovenom čase a v požadovanej kvalite,
- ✓ upovedomenie svojho priameho nadriadeného v prípade, ak sa nemôže z vážnych dôvodov zúčastniť vzdelávacej aktivity.

Personálne oddelenie - sekcia vzdelávania a rozvoja zodpovedá za:

- ✓ konzultačnú podporu manažérom pri plánovaní a aktualizácii vzdelávacích aktivít zamestnancov vrátane konzultácií ohľadom návrhu rozpočtu na vzdelávanie,
- ✓ priebežné sledovanie a kontrolu rozpočtov jednotlivých organizačných zložiek na vzdelávanie,
- ✓ komplexné organizačné zabezpečenie skupinových rozvojových aktivít, (vrátane zabezpečenia miesta, stravy, ubytovania, objednávaní a spracovania objednávok, faktúr),
- ✓ zaslanie pozvánky zamestnancovi (a jeho priamemu nadriadenému na vedomie) na schválenú skupinovú rozvojovú aktivitu najneskôr 10 dní pred jej uskutočnením,
- ✓ uzatvorenie Dohody o zvýšení /prehlbovaní kvalifikácie a Dohody o uznaní záväzku a zrážkach zo mzdy so zamestnancom podľa definovaných pravidiel,
- ✓ spoluprácu s agentúrou XY pri výbere poskytovateľov rozvojových aktivít, uzatvorení zmlúv s nimi a za vzťahy s poskytovateľmi rozvojových aktivít, ktoré organizuje,
- ✓ aktualizáciu ponuky rozvojových aktivít formou katalógu,
- ✓ vedenie evidencie o všetkých realizovaných rozvojových aktivitách každého zamestnanca spoločnosti,
- ✓ pravidelné vyhodnocovanie rozvojových aktivít a ich poskytovateľov za účelom dosiahnutia požadovanej kvality.

Rozvoj zamestnancov danej organizácie je preferovaný v následnom rozdelení:

Obrázok č. 4 Rozvoj zamestnancov danej organizácie



Ďalej spoločnosť XY poskytuje svojim zamestnancom nefinančnú odmenu vo forme cafeterie (výber z ponuky **benefitov**). Ponuka benefitov, ako aj podrobný obsah ponúkaných balíkov sa uvádza na zamestnaneckom portáli.

Zoznam benefitov je i finančného charakteru – nie v priamom zmysle. Obsahuje kariérne nástroje ako sú vzdelávanie, a to prostredníctvom školení, ktoré si zamestnanec sám nájde, absolvuje ich a následne prednesie faktúru na zaplatenie na oddelenie benefitov. Podľa aktuálnych výsledkov hodnotenia sa odvíja výška finančného príspevku na daný kurz, školenie. (Spracované podľa interných materiálov spoločnosti XY)

3.4 Dotazník

Pre zisťovanie spokojnosti zamestnancov som zvolila jednoduchý dotazník, ktorý som následne aj spracovala.

Ako vidíte možnosti svojho kariérneho rastu vo vašej spoločnosti

Celkový počet respondentov	41
Muž:	15
Žena:	26
Priemerný vek:	35,3 rokov

1. V mojom živote dávam časový priestor najviac:

rodina	1	83
práca	2	127
priatelia	3	143
snažím sa o vyváženosť času	4	154
starostlivosť o seba	5	166
kariéra	6	188

Umiestnenie ukazuje dôležitosť odpovede. Na najvyššom mieste sa nachádza najdôležitejšia odpoveď. Body predstavujú súčet všetkých odpovedí na danú otázku. Najdôležitejšia odpoveď má najnižší počet bodov a najmenej dôležitá odpoveď má najvyšší počet bodov.

Konečným výsledkom otázky číslo 1. bolo vyhodnotenie s akcentom na **časový priestor venujúci rodine**. Na poslednej priečke sa respondenti venujú úspechu v kariére.

2. Hodnotenie personálneho oddelenia v oblasti kariérového rozvoja zamestnancov:

Slabá  Silná


2.83 / 5

Spomedzi 41 respondentov je priemerná odpoveď 2.83 (na stupnici od 1 do 5).

Najnižšia odpoveď je 1, najvyššia je 5.

V otázke číslo 2. je výsledok pre **personálne oddelenie** pozitívny, nakoľko viac ako polovica respondentov hodnotila ich prácu v oblasti kariérneho rozvoja zamestnancov **vyššou známku**.

3. V mojej organizácii som s vývojom svojej kariéry: (viacero odpovedí je možných)

nespokojná/ý 10  24.4%

viac menej spokojná/ý 23  56.1%

spokojná/ý 8  19.5%


Súhrn odpovedí 41

Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "viac menej spokojná/ý".

Najmenej častá odpoveď je "spokojná/ý".

Tretia otázka je tiež s kladným výsledkom – **až 56,1% respondentov je viac menej spokojných** s vývojom svojej kariéry v danej organizácii.

4. V mojej organizácii mám počas roka dostatok rozvojových aktivít k dispozícii: (viacero odpovedí je možných)

nie 13  31.7%

viac menej áno 19  46.3%

áno 9  22%

Súhrn odpovedí 41

Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "viac menej áno". Najmenej častá odpoveď je "áno".

Štvrtá otázka bola zameraná na rozvojové aktivity počas roka, kde iba 22% opýtaných vyjadrilo **spokojnosť s priestorom pre svoj rozvoj** ale zato až 46,3% je viac menej spokojných.

5. Oznámkujte výroky ako sa ku Vám najviac hodia, pričom 1 je najmenej výstižné a 5 najviac:

Som agresívny/a (priebojný/á)	1	80
----------------------------------	---	----

Snažím sa zosúladiť ciele podniku s vlastnými cieľmi	2	117
---	---	-----

Som osoba, ktorá hľadá nové výzvy	3	123
--------------------------------------	---	-----


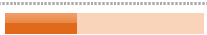

Som skôr nezávislý/á a samoriadiaci/a	4	142
--	---	-----

Som kompetentný/á, lojálny/a, dôveryhodný/á	5	153
--	---	-----

Umiestnenie ukazuje dôležitosť odpovede. Na najvyššom mieste sa nachádza najdôležitejšia odpoveď. Body predstavujú súčet všetkých odpovedí na danú otázku. Najdôležitejšia odpoveď má najnižší počet bodov a najmenej dôležitá odpoveď má najvyšší počet bodov.

Otázka číslo 5. bola konkrétnejšia v zaradení respondenta podľa svojho vyjadrenia-najviac respondentov sa **cíti byť kompetentnými, lojálnymi a dôveryhodnými**.

6. Nadriadený má pochopenie pre rozvoj mojej kariéry vo všetkých ohľadoch (napr. vytvorenie časového priestoru v práci): (viacero odpovedí je možných)

nie	10		24.4%
viac menej áno	15		36.6%
áno	16		39%
Súhrn odpovedí	41		

Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "áno". Najmenej častá odpoveď je "nie".

V šiestej otázke sa respondenti kladne vyjadrujú ohľadne nadriadeného a jeho pochopenia **pre rozvoj zamestnanca**. 36,6% je viac menej spokojných a 39% počet súhlasí s tým, že nadriadený prejavuje pochopenie pre rozvoj jeho kariéry vo všetkých ohľadoch.

7. V oblasti rozvoja kariéry by som ocenil/a ponuku v oblasti rozvoja: (viacero odpovedí je možných)

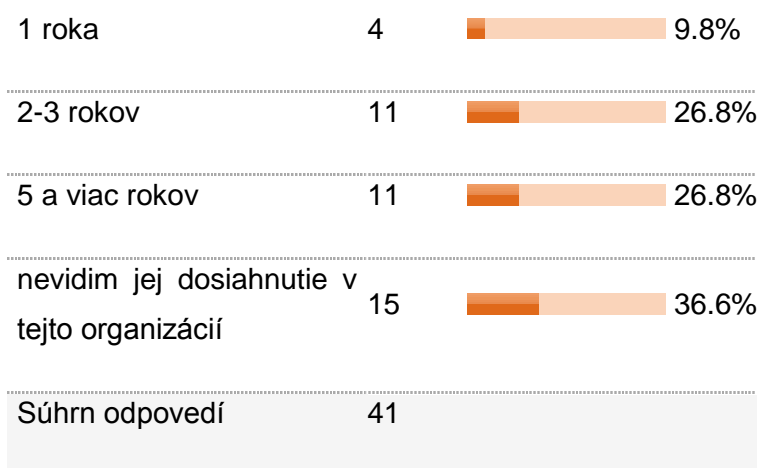
jazyk	29		21.5%
kompetencie	14		10.4%
rozvoj osobnosti	22		16.3%
manažérske zručnosti	16		11.9%
riešenie konfliktov	13		9.6%
prezentačné zručnosti	13		9.6%
rekvalifikačný kurz	6		4.4%
technické školenie	8		5.9%
iné odborné školenie	13		9.6%
Iné	1		0.7%
Súhrn odpovedí	135		

Iné odpovede: PC-driving-licence

Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "jazyk". Najmenej častá odpoveď je "Iné".

Vyhodnotením otázky číslo 7. je viditeľná potreba **jazykových zručností** respondentov. Ďalej pociťujú osobný nedostatok v oblasti **rozvoja osobnosti, manažérskych zručností a kompetencií**.

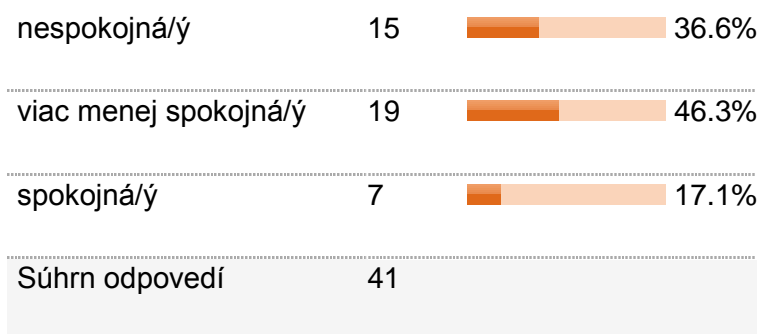
8. Vrchol svojej kariéry v danej organizácii vidím v horizonte: (viacero odpovedí je možných)



Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "nevidím jej dosiahnutie v tejto organizácii". Najmenej častá odpoveď je "1 roka".

Otázka č. 8. - až 36,6% respondentov nevidí **dosiahnutie vrcholu svojej kariéry** v danej organizácii, v ktorej momentálne pracuje.

9. V mojej organizácii som s výkonom personálneho oddelenia a jeho starostlivosťou o kariérny rozvoj zamestnancov: (viacero odpovedí je možných)

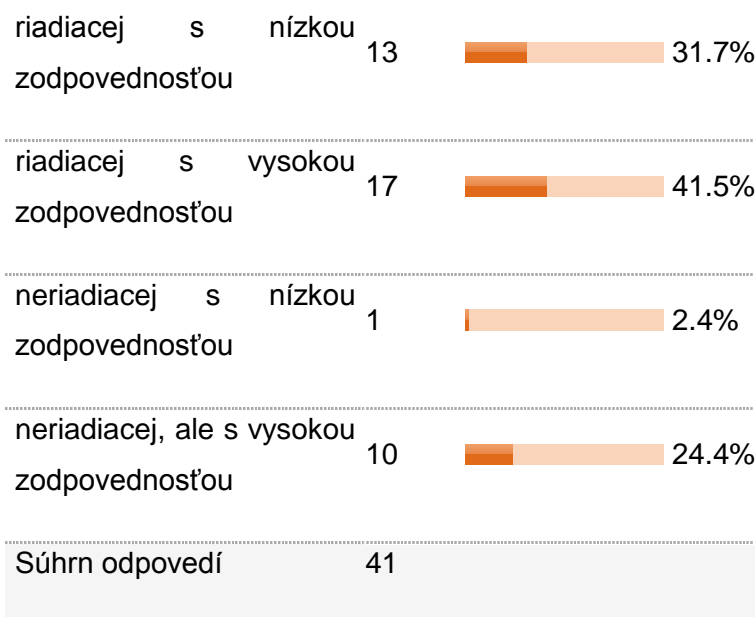


Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "viac menej spokojná/ý".

Najmenej častá odpoveď je "spokojná/ý".

Deviata otázka je podobná druhej – aj tu zúčastnení vyjadrujú **spokojnosť s činnosťou personálneho oddelenia.**

10. Dávam prednosť pracovnej pozícii:



Spomedzi 41 respondentov najčastejšia odpoveď je "riadiacej s vysokou zodpovednosťou".

Najmenej častá odpoveď je "neriadiacej s nízkou zodpovednosťou".

V desiatej otázke je jasne dané najavo, že respondenti, účastníci môjho dotazníka neradia kariéru na prvé miesta vo svojom živote, pretože sa uspokojujú s **riadiacou pracovnou pozíciou, ale s nízkou zodpovednosťou.**

Vysvetlenie: Súhrn výsledkov je súčet odpovedí, ktoré zvolili účastníci na jednotlivé otázky. Percentuálna hodnota pre každú možnosť odpovede sa vypočíta, ak počet týchto odpovedí vydáme celkovým počtom odpovedí.

ZÁVER

Organizácie na Slovensku po roku 1989 zväčša nevenovali adekvátnu pozornosť kariérovému rozvoju svojich pracovníkov. 'Moderný' bol v tom čase názor, že za plánovanie a rozvoj svojej kariéry je v podmienkach trhovej ekonomiky zodpovedný jedinec sám.

Postupne si však organizácie začali uvedomovať, že základným výrobným faktorom je kvalifikovaná a správne motivovaná pracovná sila, od výsledkov činnosti ktorej závisí napĺňanie stanovených cieľov organizácie. Postupne menili svoje postoje k jej udržiavaniu a rozvoju. V súčasnosti možno konštatovať, že kariérový rozvoj pracovníkov, založený na vzájomnej spolupráci oboch strán je pevne zakotvený v politike a cieľoch väčšiny organizácií.

Organizácie si musia byť vedomé (skúmanú nevnímajúc), že plánovanie a riadenie kariéry pracovníkov musí byť založené na vzájomnej spolupráci a podpore využitím všetkých dostupných nástrojov riadenia kariéry. Tak ako skúmaná organizácia, všetky subjekty by mali mať vypracovaný postup povyšovania interných pracovníkov, zaistenú podporu mobility a promptné uverejňovanie voľných pracovných miest. Podľa môjho názoru by mali venovať permanentnú pozornosť všetkým činnostiam zameraným na plánovanie náhradníkov ale i talentov (ako vysoko potenciálnym pracovníkom). V tomto kontexte je veľmi dôležité využívať výsledky hodnotenia pracovného konania, pretože výber vhodných kritérií, metód a časového sledu sú známkou správnych informácií o výkone pracovníkov. Na ich základe sa potom môže prijať príslušné opatrenie tak o postupe, ako i zlepšení výkonu.

Kariérou zamestnanca a jeho hodnotením sa daná spoločnosť zaoberá vo vysokej miere premyslene a komplexne, počnúc dňom nástupu do zamestnania, cez plánovanie jeho kariéry, až po samotné uplatňovanie najnovších teoretických prístupov vo svojej praxi.

Pozitívnym zistením z prieskumu je až prekvapujúca spokojnosť zamestnancov s ich kariérom rozvojom a hodnotením, tým aj s činnosťou personálneho oddelenia napriek tomu, že sú rozmiestnení po celej

republike s rôznou mentalitou regiónov Slovenska. Prieskum ďalej potvrdil, že ľudia v danej spoločnosti neuprednostňujú kariéru pred rodinným životom a dôverujú možnostiam ponúkanými zamestnávateľom pre ich odborný rast. To potvrdzuje vyhovujúcu a kvalitnú starostlivosť organizácie z hľadiska nárokov jej zamestnancov.

Dokončením tejto práce som sa snažila naplniť dva ciele: prvý individuálny - napísať vôbec ‚svoju prvú knihu‘ a druhý - naplniť stanovený cieľ práce na základe teoretických poznatkov s využitím praktických poznatkov zo spoločnosti XY.

ANOTÁCIA

Priezvisko a meno autora:	Monika Škodová
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociológie a andragogiky
Názov diplomovej práce:	Kariérny rozvoj zamestnancov
Počet znakov:	82 421
Počet príloh:	1
Počet titulov použitej literatúry:	21

Kľúčové slová: dynamika kariéry, kariéra, kariérny plán, koučing, mentoring, personalista, rozvojový plán.

Moja záverečná bakalárskej práca je zameraná na teóriu a prax kariéry, kariérneho rastu a rozvoja človeka ako zamestnanca v konkrétnej spoločnosti. Hlavným cieľom je na základe teoretických poznatkov predstaviť kariérny rozvoj a hodnotenie zamestnancov ako „spojené nádoby“ a s využitím praktických skúseností zo spoločnosti XY vytvoriť celistvý pohľad na danú problematiku. Vyhodnotením dotazníka je viditeľná spokojnosť zamestnancov s prácou a starostlivosťou pracovníkov personálneho oddelenia, ale i zjavné uprednostnenie života zameraného na rodinu a na seba samého.

Zoznam použitej literatúry:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada. 1999. ISBN 80-7169-614-5
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing a.s., 1994. ISBN 80-7169-083-X
5. BENČÍKOVÁ L. *Rozvoj kariéry – práce s ambíciemi zaměstnanců v teorii a praxi*. In Trend, roč. 34 č. 2, str. 12A 1996. ISSN 1335 - 0684
6. COVEY S. M.R. *Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management press. 2008. ISBN 978-80-7261-176-8
7. DĚDINA J. Doc. Ing. CSc., CEJTHAMR V. Ing. PhD. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4
8. DRUCKER P. *Management budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85630-00-4
9. FOLWARCZNÁ A. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7
10. FRITZ G. *Ako urobiť kariéru*. Bratislava: Ikar, a.s., 1996. ISBN 80-7118-257-5
11. FUCHSOVÁ K. Mgr. PhD., KRAVČÁKOVÁ G. PhDr. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. ISBN 80-89018-66-1
12. GIGALOVÁ V. Mgr *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5

13. HRONÍK P. PhDr. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
14. HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kuwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3
15. KACHAŇÁKOVÁ A. Doc. Ing. CSc. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-22-9
16. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3
17. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3
18. PALÁN, Z. *Výkladový slovník . Lidské zdroje*. Praha: Academie, 2002. ISBN 80-200-0950-7
19. PAUKNEROVÁ D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN: 8024717069
20. WERTHER W. B., DAVIS K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 808560504X

Zdroje zo skúmanej spoločnosti:

- Štúdium interných materiálov personálneho oddelenia spoločnosti XY
- Smernica o vzdelávaní zamestnancov
- Smernica o riadení kariéry zamestnancov
- Smernica o hodnotení a odmeňovaní zamestnancov

Prílohy

Príloha č. 1

Dotazník : Ako vidíte možnosti svojho kariéneho rastu vo vašej spoločnosti

Ako vidíte možnosti svojho kariéneho rastu vo vašej spoločnosti ?

Vyhodnotením dotazníka bude pohľad zamestnanca v organizácii a jeho ochota i ochota nadriadeného/organizácie podieľať sa na rozvoji v rámci pracovnej doby i voľného času s ohľadom na vek, pohlavie, postavenie a geografickú polohu organizácie.

Prosím zadajte vaše informácie:

Pohlavie	----	▼
Vek	----	▼
Miesto bydliska	<input type="text"/>	
Stupeň vzdelania	----	▼
Povolanie	----	▼

1. V mojom živote dávam časový priestor najviac:

---	▼	rodina
---	▼	priatelia
---	▼	práca
---	▼	kariéra
---	▼	snažím sa o vyváženosť času
---	▼	starostlivosť o seba

2. Hodnotenie personálneho oddelenia v oblasti kariérového rozvoja zamestnancov:

1 2 3 4 5
Slabá Silná

3. V mojej organizácii som s vývojom svojej kariéry:

nespokojná/ý
 viac menej spokojná/ý
 spokojná/ý

4. V mojej organizácii mám počas roka dostatok rozvojových aktivít k dispozícii:

nie
 viac menej áno
 áno

5. Označujte výroky ako sa ku Vám najviac hodia, pričom 1 je najmenej výstížné a 5 najviac:

- Som agresívny/a (priebojný/á)
- Som kompetentný/á, lojálny/a, dôveryhodný/á
- Som osoba, ktorá hľadá nové výzvy
- Som skôr nezávislý/á a samoriadiaci/a
- Snažím sa zosúladiť ciele podniku s vlastnými cieľmi

6. Nadriadený má pochopenie pre poskytnutie času v pracovnej dobe na rozvoj mojej kariéry:

- nie
- viac menej áno
- áno

7. V oblasti rozvoja kariéry by som ocenil/a ponuku v oblasti rozvoja: (viacero odpovedí je možných)

- jazyk
- kompetencie
- rozvoj osobnosti
- manažérske zručnosti
- riešenie konfliktov
- prezentačné zručnosti
- rekvalifikačný kurz
- technické školenie
- iné odborné školenie
- Iné

8. Vrchol svojej kariéry v danej organizácii vidím v horizonte:

- 1 roka
- 2-3 rokov
- 5 a viac rokov
- nevidím jej dosiahnutie v tejto organizácii

9. V mojej organizácii som s výkonom personálneho oddelenia a jeho starostlivosťou o kariérny rozvoj zamestnancov: (viacero odpovedí je možných)

- nespokojný
- viac menej spokojný
- spokojný

10. Dávam prednosť pracovnej pozícii:

- riadiacej s nízkou zodpovednosťou
- riadiacej s vysokou zodpovednosťou
- neriadiacej s nízkou zodpovednosťou
- neriadiacej, ale s vysokou zodpovednosťou

