

ING. LADISLAVA CHVOSTALOVÁ
Manager, AMROP HEVER Slovakia, s. r. o.

Plánovanie nástupníctva (Succession Planning) a riadenie kariéry v nadväznosti na riadenie výkonnosti

❓ **Čo je plánovanie nástupníctva
a čo zahŕňa?**

❓ **Aké sú úlohy organizácie, manažmentu a zamestnanca
v procese plánovania nástupcov?**

❓ **Ako súvisí plánovanie nástupníctva s riadením výkonnosti,
Talent Managementom a riadením kariéry?**

| Obsah | Strana |
|--|--------|
| 1. Čo je Plánovanie nástupníctva – Succession Planning | 2 |
| 2. Plánovanie nástupníctva a riadenie výkonnosti | 9 |
| 3. Plány nástupníctva a programy pre talenty | 14 |
| 4. Riadenie kariéry | 14 |

Na úvod...

Succession Planning alebo plánovanie nástupníctva (nasledovníctva) je proces, pri ktorom sú určení nástupcovia pre kľúčové pozície v celej organizácii, vrátane najdôležitejších pozícií v každom oddelení. Je potrebné brať do úvahy strategickú víziu a ciele organizácie. V spoločnosti s dobrým plánovaním nástupníctva sú zamestnanci pripravení na nové riadiace pozície aj pozície lídrov, takže keď niekto opustí spoločnosť, ďalší zamestnanec je kvalifikovaný a pripravený na zaujatie tejto pozície.

Plánovanie nástupníctva môže tiež napomôcť k vytvoreniu rôznorodosti pracovných pozícií tým, že umožňuje vrcholovému manažmentu pozrieť sa na budúce ciele organizácie ako celku.



Kľúčové otázky, ktoré by personalisti mali zvážiť, kým začnú implementovať proces plánovania nástupcov (Succession Planning), sú:

- strategické plány a ciele,
- požiadavky na pracovnú silu (pracovné miesta),
- zdieľanie a rozvoj znalostí vo firme,
- kľúčové pozície, kľúčoví zamestnanci,
- Talent Management.

1. Čo je Plánovanie nástupníctva – Succession Planning

Plánovanie nástupníctva:

- reflektuje budúce potreby firmy,
- identifikuje talenty vo vnútri firmy.

Plánovanie nástupníctva nie je o nahrádzaní ani o vymieňaní ľudí! Je to proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami organizácie. Zahŕňa:

- rozvoj lídrov a budovanie líderskej continuity,
- rozvoj potenciálnych nástupcov na manažérske pozície s dôrazom na ich silné stránky,
- systém pravidelného hodnotenia výkonnosti zamestnancov (*Performance Management*),
- identifikáciu najlepších interných kandidátov na manažérske pozície,
- investície do rozvoja talentov s cieľom zabezpečiť firme výnosnosť v budúcnosti.

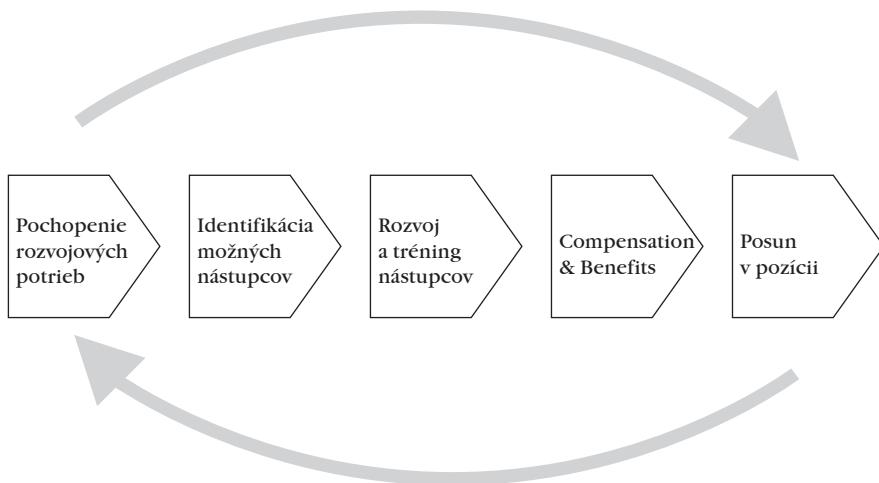
Plánovanie nástupníctva (následníctva) je proces, ktorý **zahŕňa určenie kľúčových pozícií v spoločnosti, identifikáciu a posúdenie ich možných nástupcov a následné poskytnutie vhodných tréningov zručností a rozvoja skúseností reflektujúc súčasné aj budúce potreby organizácie.**



Inými slovami, plánovanie nástupníctva sa skladá z týchto dôležitých krokov:

- **Nábor a výber** – prijímajte správnych zamestnancov.
- **Vzdelávanie a rozvoj** – trénujte zamestnancov, aby ste rozvíjali ich vedomosti, zručnosti a schopnosti.
- **Riadenie výkonnosti a odmeňovanie** – pripravujte a motivujte ich k vyšším výkonom a preberaniu stále náročnejších úloh.
- **Ostatné aktivity** – aby ste boli pripravení udržať si alebo nahradiť vedúcich zamestnancov (dôležitú úlohu zohráva **Talent Management**).



Obrázok č. 1**Typické činnosti, ktoré v sebe zahŕňa plánovanie nástupníctva**

- Zistiť, aké úlohy a zručnosti sú dôležité pre rast firmy,
- analyzovať a riešiť nedostatky zistené pri procese plánovania,
- identifikovať a pochopiť potreby rozvoja pracovníkov na obsadzovanie týchto pozícií,
- **zabezpečiť, aby všetci kľúčoví zamestnanci pochopili ich kariérny postup a roly, pre ktoré sú rozvíjaní, tréningovaní a školení,**
- vyškoliť ľudí (zručnosti, skúsenosti) na pozície, ktoré zatiaľ v spoločnosti chýbajú,
- uvedomiť si časovú náročnosť celého procesu,
- pravidelné porady o štruktúrach a rozvoji ľudí obohatiť o plánovanie nástupcov,



2

- identifikovať zamestnancov s najlepšimi výsledkami vo všetkých oddeleniach a uistiť sa, že sú zapojení do procesov firmy, spokojní a motivovaní zostať v spoločnosti dlhú dobu,
- neustále skúmať a kontrolovať proces nástupníctva a venovať pozornosť individuálnym kariérom rozvojom a ich progresom.

- Poskytovať modely rozvoja kariéry, zdroje, poradenské služby a všetky informácie potrebné k plánovaniu kariéry a riadeniu výkonnosti zamestnancov,
- zorganizovať školenia o plánovaní rozvoja kariéry pre zamestnancov i manažment,
- organizovať školenia a tréningy zručností, poskytovať neustály praktický výcvik počas pracovného procesu.

**Úloha organizácie
v procese
plánovania
nástupcov**

- Motivovať zamestnancov k plánovaniu rozvoja,
- posúdiť reálnosť cieľov stanovených zamestnancom,
- po konzultácii a zhode so zamestnancom vytvoriť plán,
- sledovať dodržiavanie plánu,
- pravidelne hodnotiť výkonnosť zamestnancov a poskytovať im spätnú väzbu.

**Úloha
manažmentu
v procese
plánovania
nástupcov**

- Uvedomiť si a ohodnotiť svoje vlastné schopnosti, záujmy a hodnoty,
- analyzovať zameranie svojej kariéry,
- rozhodnúť sa, ako rozvíjať svoje potreby a ako dosahovať ciele,
- napláňovať si svoj rozvoj po dohode s manažmentom,
- dodržiavať stanovené kroky podľa plánu.

**Úloha
zamestnanca
v procese
plánovania
nástupcov**

**Päť pravidiel efektívneho plánovania nástupníctva**

1. Sústrediť sa na rozvoj
2. Identifikovať kľúčové pozície
3. Urobiť celý systém transparentným
4. Pravidelne vyhodnocovať dosiahnutý pokrok
5. Udržiavať flexibilitu daného systému

Plánovanie nástupníctva (Succession Planning) a riadenie kariéry...

Príloha č. 1

Individuálny plán kariérneho rozvoja



| Pracovné údaje | |
|----------------------------------|--|
| Názov pozície | |
| Oddelenie | |
| Priamy nadriadený | |
| Dátum nástupu na súčasnú pozíciu | |
| Ročné hodnotenie výkonnosti | |

| Osobné údaje | |
|-------------------|------------------------------|
| Meno | Dátum nástupu do spoločnosti |
| Príezvisko | Dátum narodenia |
| Miesto (bydlisko) | Krajina |

| Vaša budúca kariéra | |
|-------------------------------|---|
| Kariérne ciele 0–24 mesiacov | |
| Kariérne ciele 24–60 mesiacov | |
| Mobilita | 0–12 mesiacov 12–24 mesiacov 24–60 mesiacov |
| Komentáre: | |

KRITÉRIA PRE POSTUP: Ak ste pripravený/á k postupu, musíte spĺňať nasledujúce:

- Dosiahnúť zeleňej či modrej v poslednom hodnotení výkonnosti
- Získané príslušné znalosti a schopnosti pre výkon Vašej súčasnej pozície
- Svojim pracovným nasadením ste prispeli k trvalým zlepšeniam vo fungovaní spoločnosti
- Získali ste sponzorstvo priameho nadriadeného a jeho kolegov v tíme

| Vaše skúsenosti | |
|---|--|
| Pracovné skúsenosti za uplynulých 3–5 rokov | |
| Kľúčové úspechy na súčasnej pozícii | |
| Vaše silné stránky | |
| Vaše rozvojové potreby | |
| Špecifické skúsenosti | |

| Pre nominovaného k postupu v prípade: | Odporúčaná budúca pozícia | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 0–6 mes. vety | 6–12 mes. | 12–24 mes. | 24–60 mes. |
| 1. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Nominácie | |
|----------------|---|
| 0–12 mesiacov | Pokračovať vo výkone/rozvoji na súčasnej pozícii <input type="checkbox"/> Postup na vyššiu pozíciu <input type="checkbox"/> |
| 12–24 mesiacov | Postup na iný typ pozície <input type="checkbox"/> Zlepšiť výkon <input type="checkbox"/> |
| 24–60 mesiacov | Postup na iný typ pozície <input type="checkbox"/> Postup na vyššiu pozíciu <input type="checkbox"/> |

(iba odporúčanie)

Nominácia pre ďalší rozvoj je iba odporúčaním a negarantuje postup či menovanie do funkcie

| Súhrn kľúčových bodov |
|-----------------------|
| |

| Dohodnuté aktivity |
|--------------------|
| |

| Spätná väzba zo stretnutia o rozvoji |
|--------------------------------------|
| |



Príloha č. 2

Formulár pre komplexné plánovanie nástupníctva (Succession Planning) v spoločnosti, využitelný aj pre oddelenia, tímy, sekcie alebo business units

| Č. | Priezvisko | Meno | Oddelenie | Priamy nadriadený | Súčasná pozícia | Silné stránky | Slabé stránky | Rozvojové oblasti | | Navrhované pozície | | | Mobilita | Potrebná dĺžka tréningu | Mentor | |
|-----|------------|------|-----------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|-------------------|-------------|--------------------|----|----|----------|-------------------------|--------|----|
| | | | | | | | | Soft skills | Hard skills | Jazyky | 1. | 2. | | | | 3. |
| 1. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20. | | | | | | | | | | | | | | | | |

2. Plánovanie nástupníctva a riadenie výkonnosti

Plánovanie následníctva znamená zabezpečenie správnych ľudí na správnom mieste a v správnom čase. Plánovanie nástupníctva je súčasťou HR plánovania v spoločnosti a zahŕňa identifikáciu a rozvoj správnych ľudí, ktorí budú pripravení prevziať väčšiu zodpovednosť a naplňať strategické úlohy organizácie v budúcnosti. **Úspech spoločnosti je do značnej miery závislý od kvality ľudských zdrojov a jej líderského potenciálu.** Plánovanie nástupcov predstavuje aktívny prístup k vytvoreniu skupiny talentov s požadovanými schopnosťami a potenciálom, ktorí budú pripravení v budúcnosti prevziať vyššie pozície v súvislosti s ďalším rastom spoločnosti.

V spoločnostiach vo svete je plánovanie nástupníctva proces realizovaný a fungujúci už dlhšiu dobu – stal sa neoddeliteľnou súčasťou firemnej stratégie vo väčšine organizácií. **Jeden z najlepších prístupov k plánovaniu nástupníctva je „plánovanie nástupníctva založené na výkonnosti“ čiže *performance based succession planning*.**

Pre HR profesionálov je **HR plánovanie pravdepodobných budúcich potrieb** výzvou, takisto ako aj meranie a hodnotenie výkonnosti. **Môže prevratne napomôcť dosiahnutiu výkonnostných cieľov a výziev organizácie.** Proces hodnotenia výkonnosti (hodnotenie výkonu, dosiahnutých cieľov a hodnotenie spôsobilostí – *competency assessment*) spoločne s plánovaním nástupníctva napomáhajú identifikovať a strategicky rozvíjať požadované talenty v spoločnosti.



Hodnotenie výkonnosti Okrem rôznych ďalších faktorov je plánovanie nástupníctva založené na hodnotení výkonnosti ovplyvňované nasledovnými skutočnosťami:

- **pozície, pre ktoré sa plánovanie vykonáva,**
- **súčasná a minulé úrovne výkonnosti zamestnancov**
 - dosiahnuté stupne výkonnosti,
 - hodnotenie kompetencií (v zmysle spôsobilostí),
- **hodnotenie výkonnosti v čase** – ako sa vybraným zamestnancom podarilo zlepšiť ich rast od posledného hodnotenia,
- **rastový potenciál a postoje zamestnancov,**
- **schopnosť zamestnancov reagovať** na meniace sa a zvyšujúce úrovne štandardov meradiel a cieľov stanovených vedením spoločnosti.

Funkcie riadenia výkonnosti Riadenie výkonnosti je neustály proces komunikácie, ktorý zahŕňa aj manažéra a zamestnanca a obsahuje nasledovné funkcie:

- identifikácia a popis základných pracovných funkcií vzťahujúcich sa k poslaniu a cieľom organizácie ako celku,
- rozvoj realistických a zodpovedajúcich výkonnostných noriem,
- poskytovanie a prijímanie spätnej väzby týkajúcej sa dosiahnutej výkonnosti,
- rozumná a efektívna forma hodnotiacich stretnutí (*performance appraisal, development talk*) a ich písomných zápisov,
- plánovanie vzdelávania a rozvoja príležitostí na udržanie, zvýšenie alebo stabilizovanie výkonnosti zamestnancov.



Plánovanie nástupníctva je zložitý proces, ktorý si vyžaduje čas a neustále úsilie.

Hodnotenie pracovného výkonu, teda hodnotenie výkonnosti, **napomáha** posúdiť vedomosti, zručnosti, postoje, schopnosti a potenciál zamestnancov a identifikovať možné podporné procesy v zmysle mentoringu a koučingu, a tak **identifikovať správnych kandidátov z radov zamestnancov na prevzatie väčších zodpovedností a budúcich výziev pre organizáciu**, čiže identifikáciu nástupcov.

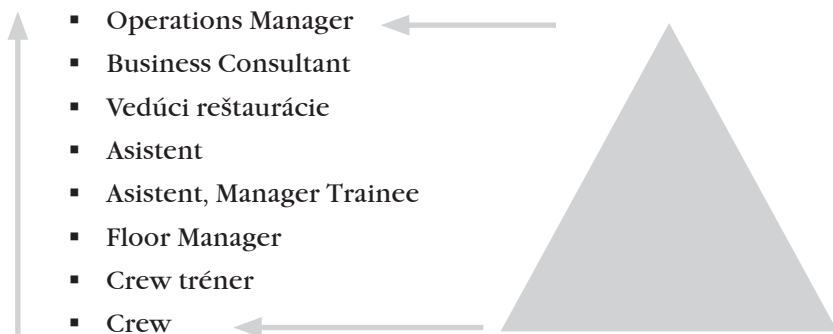
**Hodnotenie
pracovného
výkonu**

Plánovanie nástupníctva založené na výkonnosti (*performance based succession planning*) **napomáha vytváraniu požadovanej skupiny talentovaných zamestnancov a ich následnému rozvoju pre budúce potreby organizácie.**



napr.

Kariérny rast v spoločnosti zo sektora FMCG služby¹⁾



Podpora osobného rozvoja a následný kariérny rast ovplyvňujú:

- zainteresovanosť a záujem samotného zamestnanca,
- obchodné plány spoločnosti,
- plán nástupníctva pre jednotlivé pozície, ktorý je podporovaný programami Talent Managementu.

¹⁾ Letní škola HR, 13.–15. 8. 2008, Čechtice, ČSRLZ.

**Performance
Development
systém**

V organizácii majú byť možnosti osobného rozvoja a kariérneho rastu zamestnancov, ktoré sú v súlade s vyššie uvedenými faktormi komunikované v rámci *Performance Development systému* – systému pravidelného hodnotenia výkonu zamestnancov.

*napi***Hodnotené oblasti PDS
(Performance Development System)**

Možná štruktúra PDS

- 1) Výsledky (plnenie cieľov) – 75 %
- 2) Kritériá výkonu – 25 %
- 3) Plán rozvoja kariéry (nemá dopad na hodnotenie, výhľadovo na 1 až 3 roky)

*Hodnotené oblasti Performance Development System – PDS***Výsledky výkonu (plnenie cieľov) váha 75 %**

Je možné sledovať tieto výkonové oblasti:

- ľudia
- kvalita
- služby
- čistota pracoviska
- sales
- profit (oddelenia, prevádzky)

Kritériá výkonu váha 25 %

- Stanovuje jasné ciele a zodpovednosti za výsledky pre svoje oddelenie
- Trénuje a rozvíja zamestnancov
- Jedná v najlepšom záujme spoločnosti, efektívne komunikuje
- Je prístupný zmenám, je tvorivý
- Zameranie na zákazníka

2

V rámci plánu rozvoja kariéry sú hodnotené kompetencie manažéra (kľúčové, vodcovské, funkčné) a na základe tohto hodnotenia sa pripravuje plán kariérneho rozvoja.

Možná stupnica hodnotenia:

4 – výnimočné výsledky

3 – výborné výsledky

2 – potreba určitého zlepšenia

1 – neprijateľné výsledky

Každá známka má definované kritérium s verbálnym popisom správania.

Sú kariérne postupy výhodné? Áno, sú!**Prečo?**

- Manažérske pozície sú obsadzované z vlastných zdrojov.
- Zvyšuje sa motivácia zamestnancov.
- Zamestnanec má zaistený permanentný osobný rozvoj.
- Spoločnosť je schopná zaistiť kvalitu.
- Spoločnosť si drží know-how.

Plánovanie nástupníctva vychádza zo systému pravidelného hodnotenia výkonu zamestnancov (*performance development system*).

3. Plány nástupníctva a programy pre talenty

Základné pravidlá práce s talentmi:

- **Nepoužívajte ako argument to, čo viete z počutia** – tzv. „niekto niečo niekde povedal“.
- **Nevytahujte zastarané príhody**, ktoré sa udiali pred rokmi.
- **Všetci zodpovední majú možnosť a právo vyjadriť sa ku každému posudzovanému zamestnancovi**, dokonca aj v prípade, že mali minimálnu alebo žiadnu príležitosť sa s dotýčným stretnúť.



Plánovať nástupcov znamená pravidelne hodnotiť zamestnaneckú výkonnosť (systém hodnotenia výkonu) a taktiež pracovať s talentmi v organizácii. Plánovanie nástupcov veľmi úzko súvisí s prácou s talentmi (Talent Management).

V súvislosti s procesmi riadenia kariérneho plánovania a tiež plánovania nástupcov je potrebné takisto spomenúť nové aspekty kariéry, teda manažérsku verzus odbornú kariéru.

4. Riadenie kariéry

Kariéra Pod pojmom kariéra²⁾ rozumieme **rozvojovú postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí.** Pojem kariéra cha-

²⁾ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 1999, s. 135.

rakterizuje mnohostrannosť aspektov, takže ju nemožno zužovať len na sériu povýšení a úspešných postupov v zamestnaní. Kariéra je výsledná cesta, ktorá umožňuje pochopiť správanie a konanie človeka v pracovnom a osobnom živote.

Rozvoj kariéry sa uskutočňuje za súčinnosti a v optimálnom prípade v zhode s dvomi jeho zložkami:³⁾

Plánovanie kariéry – v ktorom ide skôr o aktivitu jednotlivca, smerujúcu k nájdeniu „vlastnej cesty životom“ a uskutočnenie z toho vyplývajúcich krokov. Táto aktivita, respektíve jej konkrétne naplňovanie môže byť podporené organizáciou.

Riadenie kariéry – umožňuje pracovníkovi rozvinúť jeho potenciál. Je procesom, v ktorom organizácia vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby zaistila určité množstvo kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám.

Poznáme tieto ciele riadenia kariéry:

- 1. na úrovni jednotlivca – rozvoj pracovnej motivácie zamestnancov**, ktorí môžu dobre odhadovať svoju perspektívu v podniku a cieľavedome sa sústrediť na rozvoj osobného potenciálu,
- 2. na úrovni firmy – trvalý rozvoj jej ľudského kapitálu** a zaistenie kontinuity riadiacich procesov, teda **s plánovaním a zaistovaním nástupníctva** v manažérskych funkciách.

Ciele riadenia kariéry

Tradičná predstava o kariére ako o vzostupnom pohybe v hierarchii pracovných miest (funkcií) sprevádzanom rastom právomocí, zodpovednosti a platu nezodpovedá vždy realite. Bola vyvolávaná tým, že o kariére sa hovori-

Tradičná kariéra

³⁾ Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 98.

lo predovšetkým v súvislosti s takými pracovníkmi, ktorí na základe doby zamestnania v organizácii, prípadne dĺžky praxe vôbec postupovali z nižších pracovných funkcií na funkcie vyššie, až nakoniec svoju profesionálnu pracovnú aktivitu ukončovali na úrovni, ku ktorej sa dopracovali postupným povyšovaním.

Kariéra založená na schopnostiach

Popri tomto type kariér založených na odslúžených rokoch (seniorite) existujú kariéry založené na schopnostiach. Hovoríme o **postupnom profesijnom raste nielen vo vertikálnej, ale aj v horizontálnej rovine, priberaním viacerých zodpovedností**. Pracovné kariéry vôbec nemusia mať trvale vzostupnú podobu, ale **môže sa u nich vyskytovať rovnako zostup, i keď len dočasný**. Krivky takýchto kariér tak môžu kolísať alebo stagnovať v závislosti od:

- **schopností konkrétneho jedinca** – môže tu mať určitý vplyv i vek alebo zdravotný stav, alebo
- **situácie v organizácii, kde konkrétny jedinec pracuje** – v podnikateľskej sfére môže ekonomická situácia podniku alebo organizačné zmeny v ňom viesť k tomu, že pracovník má možnosť pokračovať v zamestnaní u doterajšieho zamestnávateľa len na nižšej funkcii, poprípade je prepustený a nenájde potom zamestnanie porovnateľné s doterajším, alebo je nútený začať znova od základov.

Tradičná manažérska kariéra

Typ kariéry **predpokladajúci pohyb v hierarchii (po rebríčku) pracovných miest (funkcií) sprevádzaný rastom predovšetkým právomoci, zodpovednosti a platu** býva označovaný ako manažérska kariéra. V poslednej dobe sa v organizáciách objavuje výrazná tendencia k zjednodušovaniu systému riadenia, a tým aj k znižovaniu počtu úrovní riadenia. Tradičné hierarchické štruktúry organizácií sa menia na ploché organizačné štruktúry. **Takisto zamestnanci v menších a malých spoločnostiach chcú manažérsky a odborne rásť, a práve veľkosť štruktúry im kariérne rásť neumožňuje.**

Pre kariéru pracovníkov to má dôsledok, že na tradičnú manažérsku kariéru v podobe povyšovania z nižšej funkcie do vyššej (vertikálny posun) sprevádzaný prírastkom právomocí má nádej oveľa menej pracovníkov.

Pretože takmer každý človek pre naplnenie svojich pracovných a životných cieľov potrebuje zažívať pocit úspešnosti a vzostupu, je potrebné ponúknuť pracovníkom niečo, čo by nahradilo nedostatok príležitostí k tradičnej manažérskej kariére. Poznáme pojem paralelnej alebo odbornej kariéry. Táto kariéra **neznamená vzostup v hierarchii právomocí, v hierarchii riadenia, povyšovania do vyššej funkcie, ale vzostup v hierarchii odbornosti, poverovanie náročnejšou, odbornejšou prácou**. Ide o rozširovanie kompetencií a zodpovedností v horizontálnej rovine. **Zamestnanec sa neposúva po kariérnom rebríčku vyššie, ale jeho pozícia a možnosť ovplyvňovať dianie vo firme rastú rozširovaním kompetencií a právomocí**. Pritom si zachováva niektoré sprievodné rysy tradičnej manažérskej kariéry – napr. zlepšovanie platového zaradenia, prípadne zmeny v označení stupňa odbornosti. Paralelná alebo odborná kariéra je úzko sprevádzaná vzdelávaním a rozvojom pracovníkov, presnejšie príležitosťami k vzdelávaniu a rozvoju, ktoré organizácie svojim pracovníkom ponúkajú. Rozhodne ďaleko viac prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti, a tým i k zamestnateľnosti pracovníka nielen v rámci jeho súčasnej zamestnávateľskej organizácie, ale na trhu práce vôbec. Zvyšovanie a rozširovanie odbornosti je dôležitým predpokladom i pre naplňovanie manažérskej kariéry.

Odborná kariéra

Riadenie kariéry a hodnotenie pracovného výkonu

Dôležitou súčasťou naplňovania odbornej (paralelnej, horizontálnej kariéry) je zažívanie spokojnosti s prácou, zažívanie vlastného významu a vlastnej úspešnosti. K tomu nestačí vnútorný pocit. Omnoho dôležitejšie je ocenenie, ktoré sa dostáva pracovníkovi od ostatných ľudí. Preto

významné miesto v odbornej kariére má spätná väzba od nadriadených, spolupracovníkov a v neposlednom rade i od zákazníkov, klientov a pod.

Performance Management

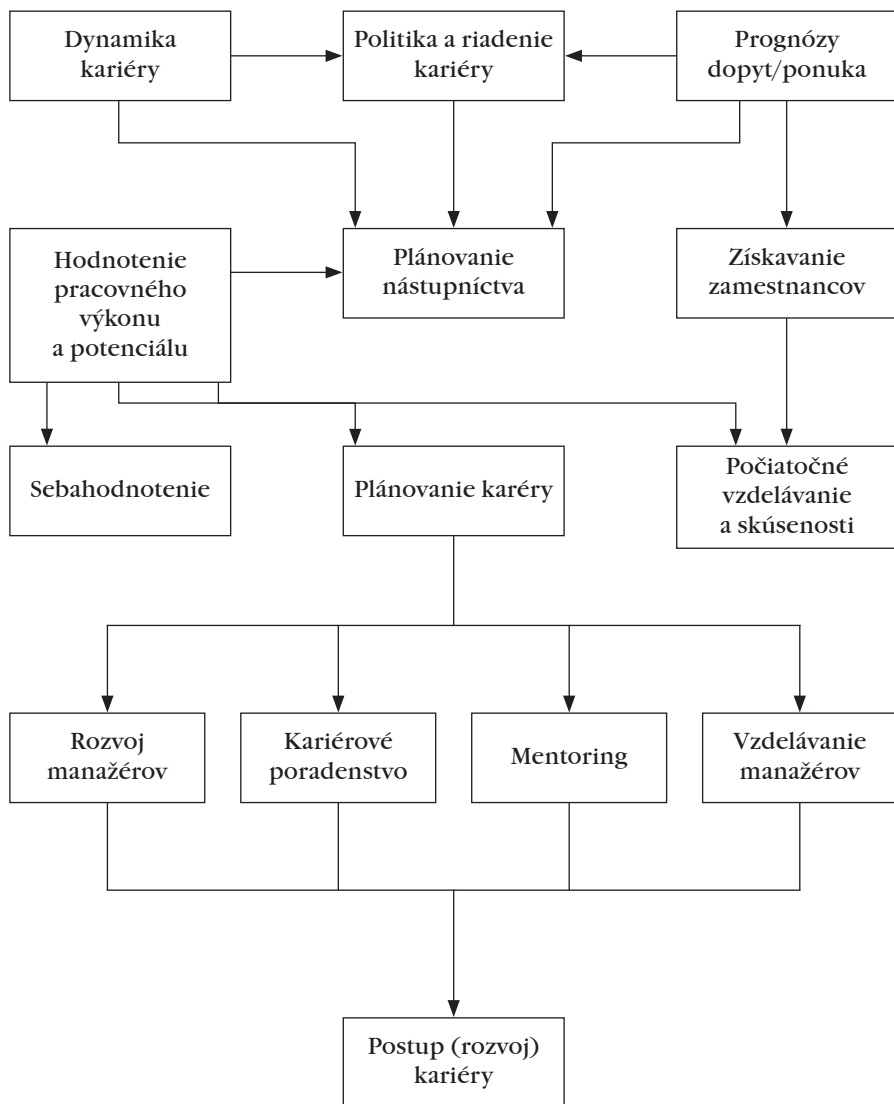
Aby odborná a manažérska kariéra vyvolávala u pracovníka pocit spokojnosti s prácou, je potrebné, aby sa v práci s ľuďmi uplatňovali zásady koncepcie riadenia a hodnotenia pracovného výkonu (*Performance Management*). Tento prístup v sebe zahŕňa vzájomné prepojenie a integráciu niekoľkých personálnych činností:

- vytváranie pracovných úloh a pracovných miest,
- popisy pracovných činností,
- hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov,
- vzdelávanie a rozvoj,
- odmeňovanie pracovníkov,
- rozvoj talentov,
- prácu s kľúčovými zamestnancami,
- napĺňanie plánov kariérnych rozvojev a
- úspešné identifikovanie nástupcov na jednotlivé manažérske pozície.

Prepojenie hodnotenia pracovného výkonu v nadväznosti na plán kariérneho rozvoja, plánovanie nástupníctva a vzdelávanie je možné vidieť na nasledujúcom obrázku.⁴⁾

⁴⁾ Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 576.

Obrázok č. 2



Na záver...

Plánovanie nástupníctva alebo nasledovníctva reflektuje budúce potreby firmy a identifikuje talenty vo vnútri firmy. V žiadnom prípade tu nejde o nahrádzanie alebo vymieňanie zamestnancov. Je to proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami organizácie. Plánovanie nástupníctva predstavuje proces, ktorý zahŕňa stanovenie kľúčových pozícií v spoločnosti, identifikáciu a posúdenie ich možných nástupcov a následné poskytnutie vhodných tréningov zručností a rozvoja skúseností, reflektujúc súčasné aj budúce potreby organizácie. *Succession Planning* ako proces začína už náborom a výberom zamestnancov, pokračuje ich vzdelávaním a rozvojom, riadením výkonnosti a odmeňovaním a úzko nadväzuje na Talent Management.

Plánovanie následníctva znamená zabezpečenie správnych ľudí na správnom mieste a v správnom čase. V spoločnostiach vo svete je plánovanie nástupníctva proces realizovaný a fungujúci už dlhšiu dobu. Stal sa neoddeliteľnou súčasťou firemnej stratégie vo väčšine organizácií.

Plánovanie nástupníctva je zložitý proces, ktorý si vyžaduje čas a neustále úsilie.

Hodnotenie pracovného výkonu, teda hodnotenie výkonnosti, **napomáha** posúdiť vedomosti, zručnosti, postoje, schopnosti a potenciál zamestnancov a identifikovať možné podporné procesy v zmysle mentoringu a koučingu, a tak **identifikovať správnych kandidátov z radov zamestnancov na prevzatie väčších zodpovedností** a budúcich výziev pre organizáciu, čiže identifikáciu nástupcov.

Plánovanie nástupníctva založené na výkonnosti (*performance based succession planning*) **napomáha vytváraniu požadovanej skupiny talentovaných zamestnancov** a ich následnému rozvoju pre budúce potreby organizácie.

Plánovať nástupcov znamená pravidelne hodnotiť zamestnaneckú výkonnosť (systém hodnotenia výkonu) **a taktiež pracovať s talentmi v organizácii.** Plánovanie nástupcov veľmi úzko súvisí s prácou s talentmi (Talent Management).

V súvislosti s procesmi riadenia kariérneho plánovania a tiež plánovania nástupcov je takisto potrebné spomenúť manažérsku verzus odbornú („horizontálnu“) kariéru.

