

Vybrané aspekty plánovania a riadenia kariéry zamestnancov

Vladimír GÁBOR

Úvod

Vnútorne formovanie pracovného potenciálu podniku prostredníctvom rozmiestňovania zamestnancov medzi jednotlivými pracovnými miestami výrazne ovplyvňuje rozvoj kariéry zamestnancov, ich príjmy i spokojnosť v práci a v živote a tým aj konkurencieschopnosť podniku. Na zosúladenie cieľov podniku s cieľmi rozvoja kariéry zamestnancov sa vyžaduje riadenie kariéry. Väčšinou si kariéru spojujeme len s jednotlivcami a neuvedomujeme si, ako je dôležitá pre organizácie, v ktorých jej rozvoj býva často kľúčovou otázkou personalistiky.

1. Definície pojmu kariéra

Pojmom kariéra¹ sa označuje tá časť životnej dráhy (života) človeka, ktorá je spojená s jeho pracovnými aktivitami a s jeho zaradením do činností a procesov organizácie alebo viacerero organizácií, respektíve s jeho prácou pre tieto organizácie.

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 a jednak na základe istých náhod a príležitostí. Pojem kariéra charakterizuje 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.

2. Plánovanie a riadenie kariéry

Pri vonkajšom formovaní pracovnej sily sa organizácia môže, ale nemusí zaoberať reakciou odmietnutých uchádzačov alebo prepustených zamestnancov. Pri vnútornom formovaní pracovnej sily naproti tomu všetci uchádzači - vybraní ako aj nevybraní - zostávajú v organizácii, a tí 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.

¹ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 97

² KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, s. 135

Z toho vyplýva, že rozhodnutia o vnútornom formovaní pracovnej sily musia brať zároveň do úvahy tak ciele zamestnávateľa ako aj ciele zamestnanca. Rozvoj kariéry je potom výsledkom vzájomného pôsobenia medzi jednotlivcami, ktorí volia to, čo najlepšie zodpovedá ich predstavám a medzi organizáciou, ponúkajúcou také možnosti, ktoré zodpovedajú ich cieľom. Tento dvojité zámery sa odráža vo vzťahu medzi rozvojom kariéry, plánovaním a riadením kariéry.

Rozvoj kariéry sa uskutočňuje za súčinnosti - a v optimálnom prípade v zhode – s dvoma jeho zložkami.³

Plánovanie kariéry – v ktorom sa jedná skôr o aktivitu jednotlivca, smerujúcu k nájdeniu „vlastnej cesty životom“ a uskutočnenie z toho vyplývajúcej krokov, táto aktivita, respektíve jej konkrétne naplnenie 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.

Ciele kariéry súvisia s jednotlivými etapami, resp. stupňami kariéry, v ktorých sa odrážajú jednotlivé fázy životného a pracovného cyklu. Najčastejšie sa uvádzajú štyri etapy kariéry:⁴

1. 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. Výsledkom hľadania je postup do prvej vedúcej funkcie, teda do ďalšieho štádia rozvoja, alebo odchod z podniku.

2. Etapa rozvoja a angažovanosti, v ktorej sa z mladých ľudí stávajú plnohodnotní zamestnanci s vlastnou identitou. Je pre nich už 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.

3. Etapa vrcholu znamená, že zo zamestnancov sa stanú dôležití členovia podniku, ktorí jeho prácou výrazne 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 a spoločenskému oceneniu človeka. Nie vždy však dochádza k uspokojeniu

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

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, s. 135

ašpirácií jednotlivcov a potvrdeniu správnosti cesty ku kariére. Niektorí sa preto rozhodnú ukončiť súčasnú kariéru a vracajú sa do predchádzajúcej etapy rozvoja.

4. Etapa útlmu (odchodu) je charakteristická tým, že sa znižuje vplyv a dôležitosť pracovnej roly. Správnymi aktivitami riadenia ľudských zdrojov však možno 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.

Vekové hranice, keď jedna fáza prechádza do druhej sú však veľmi individuálne a závisia jednak na dispozíciách a osobnosti daného jedinca (talent, zdravotný stav, vôľa, hodnotová orientácia) a na povahe práce, ktorú vykonáva (načasovanie jednotlivých fáz sa napr. u manuálne a duševne pracujúcich dosť významne líši.)

Kariérové ašpirácie spolu so záujmami formujú modely kariéry. Ľudia sa zameriavajú na určité druhy schopností a skúseností. Táto orientácia odráža základné motívy a schopnosti vytvorené ešte predtým než človek začne pracovať a v priebehu jeho prvých pracovných skúseností. Výskumy doporučujú nazývať tento orientačný rámec kotvami kariéry.

Kariérová kotva⁵ je predstava založená na posúdení vlastných pracovných motívácií a schopností. Táto predstava vedie, stabilizuje a integruje individuálne pracovné skúsenosti.

Uvádza sa zvyčajne päť základných typov kotiev kariéry:⁶

1. Funkčná (technická) kompetencia môže byť preferovaná u niektorých jednotlivcov napriek ich vynikajúcim predpokladom aj na manažérske funkcie. Ich záujem je orientovaný predovšetkým na rozvíjanie svojich zručností v existujúcom pracovnom zaradení a vyhýbajú sa takým pracovným činnostiam, ktoré by znamenali ich funkčný postup.

2. Riadiaca kompetencia predstavuje primárnu orientáciu skupiny ľudí, ktorých dominantnou ašpiráciou je riadiť iných. Cieľom tejto skupiny je rozvíjať manažérske schopnosti, analytické a emocionálne dispozície.

3. Istota môže tiež zohrávať istú úlohu pri budovaní kariéry jednotlivcov. V tomto prípade ide o preferovanie dlhodobej pracovnej angažovanosti v podniku, v ktorom sú utvorené predpoklady na istotu práce v danej geografickej oblasti.

⁵ MILKOVICH, G. T. - BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 444

⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, s. 138

4. Tvorivosť sa z hľadiska zamerania kariéry prejavuje v silnej orientácii jednotlivcov na vytváranie niečoho vlastného a originálneho. Svoje predstavy o kariére spájajú potom s takými pracovnými miestami, ktoré im umožnia naplniť ambície tvorivej práce.

5. Autonómia je preferovaná v takej skupine ľudí, ktorí majú problémy s rešpektovaním pravidiel a noriem v organizačnom systéme podniku. Často uprednostňujú rozvíjanie svojich schopností a záujmov prostredníctvom samostatného podnikania.

Na základe uvedeného možno definovať ciele riadenia kariéry, ktorými sú:

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 (plánovaním a zaisťovaním nástupníctva v manažérskych funkciách).

3. Proces personálnej stratégie povolania

Pri formulácii stratégie povolania je potrebné venovať pozornosť personálnej stratégii, ktorá svojím poňatím zodpovedá stratégii celej organizácie. Proces pozostáva z nasledujúcich desiatich krokov:⁷

1. Stanovenie osobného profilu. Najťažšia úloha spočíva v pohľade na seba samého. Pritom je to základný prvý krok k stanoveniu stratégie povolania.

2. Stanovenie dlhodobých osobných a profesionálnych cieľov. Manažéri majú odpor k určovaniu cieľov a dávaniu si záväzkov vzhľadom k neurčitosti prostredia a navyše majú obavu z toho, že sa im nepodarí dosiahnuť ciele a že stratia sebavedomie. Poznanie faktorov, ktoré bránia stanoveniu cieľov však môže vyvolať väčšie osobné záväzky. Ak je stanovenie cieľov výkonnosti súčasťou hodnotiaceho procesu, je identifikácia cieľov povolania ľahšia. Okrem toho nie je nutné určovať všetky ciele povolania naraz. Je lepšie, keď je určovanie cieľov kontinuálnym procesom, ktorý je pružný a umožňuje revidovať profesionálne ciele z hľadiska meniacich sa okolností.

3. Analýza prostredia: hrozby a príležitosti. Pri analyzovaní vnútorného a vonkajšieho podnikového prostredia je nutné brať do úvahy rad rozmanitých faktorov. Patria sem ekonomické, sociálne, politické, technologické a demografické faktory. Zároveň je potrebné brať do úvahy trh pracovnej sily,

⁷ KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 392

konkurenciu a ďalšie faktory, relevantné k danej situácii. Dôležité je nesústredovať sa len na súčasnosť, ale venovať pozornosť i budúcnosti. To samozrejme súvisí s prognózovaním. Z veľkého množstva faktorov, ovplyvňujúcich plánovanie povolania je treba vybrať a analyzovať tie, ktoré sú rozhodujúce z hľadiska osobného úspechu.

4. Analýza osobných predností a nedostatkov. Ľudské schopnosti možno rozdeliť na technické, koncepčné a tvorivé. Význam týchto schopností je relatívny a závisí na pozícii v organizačnej hierarchii.

5. Stanovenie strategických alternatív povolania. Pri určovaní stratégie povolania je potrebné zvažovať niekoľko alternatív. Najúspešnejšia alternatíva by sa mala opierať o prednosti jednotlivca v súvislosti s možnosťami využiť príležitosti.

6. Testovanie konzistencie a voľba stratégie. Pri určovaní osobnej stratégie je nutné vziať do úvahy, že voľba, vychádzajúca z predností a príležitostí, nemusí vždy predstavovať najlepšiu alternatívu. Pri voľbe stratégie je potrebné zobrať do úvahy i osobné preferencie, túžby a hodnoty.

7. Stanovenie krátkodobých cieľov povolania a plánov činností. Stratégiu je potrebné podporiť krátkodobými cieľmi a plánmi činností, ktoré môžu byť súčasťou procesu hodnotenia výkonnosti.

8. Stanovenie náhradných plánov. Plány povolania sú zostavované v prostredí charakterizovanom neurčitou a budúcnosť nemožno predvídať s veľkou presnosťou. Preto je vhodné zostaviť náhradné plány, vychádzajúce z iných, alternatívnych predpokladov.

9. Realizácia plánu povolania. Plánovanie povolania môže byť zahájené v priebehu hodnotenia výkonnosti, to je v dobe, keď je prejednávaný osobný rozvoj. Pri výbere a povyšovaní pracovníkov, rovnako ako pri zostavovaní školiacich a rozvojových programov, by mali byť brané do úvahy ciele povolania a osobné túžby.

10. Sledovanie postupu. Sledovanie predstavuje proces vyhodnocovania postupu plnenia plánov povolania vzhľadom k cieľom povolania a realizovanie potrebných korekcií cieľov alebo plánov. Najvhodnejšie je vyhodnocovať programy povolania v priebehu hodnotenia výkonnosti.

4. Nové aspekty kariéry – manažérska verzus odborná kariéra

Tradičná predstava o kariére ako o vzostupnom pohybe v hierarchii pracovných miest (funkcií) doprevádzanom rastom právomoci, zodpovednosti a platu nezodpovedá vždy realite. Bola vyvolávaná tým, že o kariére sa hovorilo predovšetkým v súvislosti s takými pracovníkmi, ktorí na základe doby zamestnania v organizácii, poprípade dĺžky praxe vôbec, postupovali z nižších pracovných funkcií na funkcie vyššie, až nakoniec svoju ekonomickú aktivitu ukončovali na úrovni, ku ktorej sa dopracovali postupným povyšovaním.

Vedľa tohto typu kariér založených na odslúžených rokoch (seniorite) existujú kariéry založené na schopnostiach. Kariéry tohto druhu sa vyskytujú v predovšetkým v podnikateľskej sfére, ale i v rade nevýrobných odvetví (napr. veda a výskum, zdravotníctvo, školstvo, armáda). Tieto 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 na schopnostiach konkrétneho jedinca (môže tu mať určitý vplyv i vek alebo zdravotný stav) alebo na situácii organizácie, 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. Nemožno zabúdať ani na pracovné funkcie, ktoré môže konkrétny jedinec vykonávať len po určitú dobu (napr. dve volebné obdobia) a potom sa znova vracia na nižšiu funkciu.

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 k znižovaniu počtu úrovní riadenia. Tradičné hierarchické štruktúry organizácií sa menia na ploché organizačné štruktúry. Pre kariéru pracovníkov to má dôsledok, že na tradičnú manažérsku kariéru v podobe povyšovania z nižšej funkcie do vyššej sprevádzaný prírastkom právomoci má nádej oveľa menej pracovníkov než tomu bolo v podmienkach hierarchickej štruktúry. Ale 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.

Z uvedeného dôvodu sa objavuje pojem paralelnej alebo odbornej kariéry. Táto kariéra neznamenaá vzostup v hierarchii právomocí, v hierarchii riadenia, povyšovania do vyššej funkcie, ale vzostup v hierarchii odbornosti, poverovanie náročnejšou, odbornejšou prácou. 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 so vzdelávaním a rozvojom pracovníkov, presnejšie s príležitostami k vzdelávaniu a rozvoju, ktoré organizácie svojim pracovníkom ponúkajú. Rovnako dôležitou úlohou personálnej práce je tiež vysvetľovať pracovníkom, že odborná kariéra má prinajmenšom rovnakú hodnotu ako tradičná manažérska kariéra. Rozhodne ďaleko viac prispieva ku 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 môže pracovníkovi priniesť väčšie uspokojenie z vykonanej práce než kariéra manažérska. Manažérska kariéra síce prispieva k spokojnosti pracovníka vyplývajúcej z rastu právomoci a tým i moci z toho, že ostatní ľudia musia túto moc rešpektovať, ale odborná kariéra naplňuje pocity uspokojenia pracovníka v tom smere, že sú spontánne, bez vynucovania rešpektované jeho schopnosti, jeho odbornosť, zvyšuje sa jeho odborná reputácia. Stáva sa, že ako odborník má pracovník ďaleko viac autority než jedinec, ktorému je podriadený. Navyše, autorita založená na odbornosti má trvalejšiu hodnotu než autorita založená na vykonávaní funkcie, pretože funkciu môže človek stratiť. Stratiť nadobudnutú odbornosť však nemožno.

5. Rozvoj odbornej kariéry

Dôležitou súčasťou naplňovania odbornej kariéry je zažívanie spokojnosti s prácou, zažívanie vlastného významu a vlastnej úspešnosti. K tomu nestačí vnútorný pocit či vnútorné sebatvrdzovanie. Omnoho dôležitejšie je ocenenie, ktorého sa dostáva pracovníkovi od ostatných ľudí. Preto významné miesto v odbornej kariére má spätná väzba od nadriadených, spolupracovníkov a v neposlednom rade i od verejnosti (zákazníkov, klientov, a pod.) Mimoriadny motivačný účinok i účinok pre pocit spokojnosti s vykonávanou prácou má pozitívna spätná väzba (uznanie, ocenenie). Súčasťou kultúry organizácie a nástrojov riadenia by teda mala byť pochvala, povzbudenie, uznanie, ocenenie. Dôležité je, aby to bolo úprimné a podložené skutočnými výsledkami – a hlavne bezprostredné: dobrá práca musí byť ocenená, pokiaľ možno bezprostredne po jej ukončení.

Aby odborná kariéra vyvolávala u pracovníka pocit spokojnosti s prácou, je potrebné, aby sa v práci s ľuďmi uplatňovali zásady koncepcie riadenia pracovného výkonu. Táto koncepcia predstavuje vzájomné prepojenie, vzájomnú integráciu niekoľkých personálnych činností: vytváranie pracovných úloh a pracovných miest, hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov a odmeňovanie pracovníkov. Ide vlastne o riadenie na základe dohody alebo zmluvy medzi nadriadeným a podriadeným o pracovnom výkone a rozvoji. Ide o určitý spôsob *tailoringu*⁸, t.j. vytváranie pracovných úloh na mieru pracovníkovi na základe jeho schopností (predpokladov) a osobných preferencií. Jedným z princípov je zameranie sa na budúcnosť, snaha o sústavné zlepšovanie budúceho pracovného výkonu. Táto snaha sa opiera o skúmanie doterajšieho pracovného výkonu a hľadanie ciest k jeho zlepšeniu. Často sa pritom používa sústavná vzájomná spätná väzba, týkajúca sa pracovného výkonu tak pracovníka, ako aj jeho nadriadeného, znamenajúca nielen včasné ocenenie dobrého

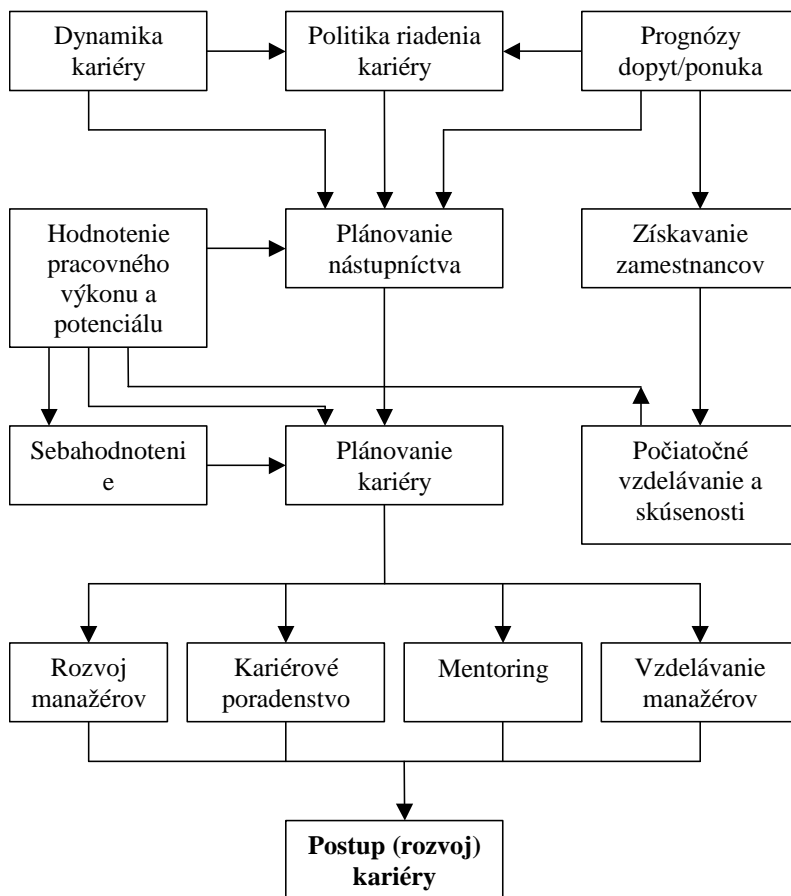
⁸ KOUBEK, J.: Nové perspektivy kariery pracovníků. In: *Manažment priemyselných podnikov*. Zvolen : UVTS, 2006, č. 2, s. 34

pracovného výkonu, ale i včasné riešenie problémov v okamžiku, keď vznikajú alebo sa prejavujú ich prvé dôsledky.

Význam uplatňovania koncepcie riadenia pracovného výkonu spočíva v tom, že ak človek vykonáva prácu, ktorú má rád a má pre ňu zodpovedajúce schopnosti, prípadne si ich môže relatívne ľahko osvojiť, vykonáva túto prácu spravidla dobre a rovnako mu táto práca prináša uspokojenie. Prispieva to k vedomiu úspešnosti, k vedomiu odbornosti a rozvíjaniu odbornej kariéry.

Obr. č. 1

Proces riadenia kariéry⁹



⁹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 576

Záver

Riadenie kariéry má tri všeobecné ciele. Prvým je zabezpečiť, aby boli uspokojené potreby organizácie v oblasti následníctva v manažérskych funkciách. Druhým je poskytnúť ľuďom prísľub určitého sledu vzdelávania a získavania skúseností, ktoré ich vybaví znalosťami a skúsenosťami pre akúkoľvek úroveň zodpovednosti a právomocí, ktoré môžu vzhľadom ku svojim schopnostiam dosiahnuť. Treťou je poskytnúť ľuďom, majúcim príslušný potenciál, vedenie a podporu, ktorú potrebujú, v prípade, že majú realizovať svoj potenciál a dosiahnuť úspešnú kariéru v organizácii tak, aby to zodpovedalo ich talentu a aspiráciám.

Organizácia sa musí rozhodnúť o tom, do akej miery bude:

- formovať svojich vlastných zamestnancov – politika povyšovania z vnútorných zdrojov,
- premyslene sa zásobovať z vonkajších zdrojov, čo znamená prijať politiku, ktorá akceptuje rozumné množstvo plytvania a dokonca vo vhodný čas vedie ľudí k tomu, aby rozvíjali svoju kariéru kdekokoľvek,
- musieť sa zásobovať talentmi z vonkajšieho prostredia v súvislosti s budúcim deficitom manažérov zisteným prognózami dopytu a ponuky.

Kariéra neznamená len vzostupný pohyb, ale môže zahrňovať i stagnáciu, zostup, či kolísanie. Stále dôležitejšiu rolu v nej hrajú schopnosti a výkonnosť, zatiaľ čo tradičné kritérium seniority (počet rokov zamestnania v organizácii, či celková dĺžka praxe) ustupuje do pozadia a uplatňuje sa len v niektorých typoch organizácií (určitú tradíciu má vo verejnej správe v krajinách, kde platí tzv. kariérny systém, keď organizácia z vonkajších zdrojov obsadzuje len najnižšie pracovné funkcie, zatiaľ čo na vyššie funkcie povyšuje len pracovníkov z vnútorných zdrojov.)

Moderné poňatie kariéry už neznamená len postup v hierarchii moci a právomoci k rozhodovaniu, ale častejšie sa kladie dôraz na postup v hierarchii odbornosti. Odborná kariéra je pritom trvalejšia a hodnotnejšia.

Kľúčové slová

kariéra, manažérska kariéra, odborná kariéra, riadenie kariéry, rozvoj manažérov, vzdelávanie, získavanie pracovníkov, vedomosti, ľudské zdroje

Literatúra

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Brno : CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

3. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 1999. 377 s. ISBN 80-225-1206-0
4. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
5. KOUBEK, J.: Nové perspektivy kariery pracovníků. In: *Manažment priemyselných podnikov*. Zvolen : UVTS, 2006, č. 2, s. 32 – 34. ISSN 1336-5592
6. MIHOK, J. – TREBUŇA, P.: *Personálny manažment*. Košice : EŠL SF TU, 2006. 180 s. ISBN 80-8073-742-8
7. MILKOVICH, G. T. - BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
8. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

Summary

To harmonize the aims of the company with the employee's aims career leading is very important. Career leading is significant not only for individuals, but also for organizations, in which is the main question of human resource management. Most of employees - especially the managerial and professional ones – are career oriented and need experience the career growth in course of their working life. The parallel (expert) career means rather progress on a scale of expertness than progress on scale of power, authority or competence, what is typical for the traditional career (so called managerial career). The parallel career is reflected recently as a much more important and much more useful form of career than the traditional managerial career.

Adresa autora

Ing. Vladimír Gábor
externý doktorand
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 6745946
Fax.: + 0421(0)55 / 6824206
E-mail: gabor@netkosice.sk