

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra psychologie



Bakalářská práce

ROZVOJ KARIÉRY Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ

Career development from the employee perspective

Autor práce: **Michaela Beranová**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Praha, 2013

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky a čas, který mi v rámci vedení práce věnovala. Další poděkování patří rovněž Janě Matějkové za rady ohledně formální stránky práce a citací.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31. 7. 2013

.....

Michaela Beranová

Abstrakt

Bakalářská práce se ve své teoretické části zaměřuje na vymezení kariéry od tradičního pojetí do současnosti a na problematiku kariérního rozvoje. Pozornost je věnována vývojovému hledisku kariéry i teoriím kariérních stadií. Významnou část práce tvoří představení faktorů ovlivňujících kariérní rozvoj jedince, mezi nimiž důležitou úlohu sehrávají osobnostní charakteristiky a rovněž další individuální aspekty, mezi něž patří kupříkladu genderové či věkové hledisko, interkulturní kontext kariérního rozvoje či rovnováha pracovního a osobního života jedince.

V empirické části je představen projekt výzkumu zaměřeného na některé aspekty pracovní kariéry jedince (spokojenost s kariérou, důležitost dalšího kariérního rozvoje, očekávání budoucích změn) a jejich souvislost se základními demografickými faktory a typem osobnosti dle J. Hollanda.

Klíčová slova

kariéra, rozvoj kariéry, očekávání zaměstnanců, osobnostní faktory

Abstract

The theoretical part of the bachelor thesis focuses on the definition of career from its traditional concept to the present and on the issue of career development. Attention is paid to the developmental aspects of career and the theories of career stages. An important part of the thesis is formed by the presentation of factors influencing the career development, including the personality traits and other individual factors, for example gender and age perspective, intercultural context of career development or the work-life balance.

The practical part presents the research design focused on some aspects of the career of the individual (satisfaction with career, importance of further career development, expectations of future career changes) and their connection with basic demographic factors and the personality type by J. Holland.

Key words

career, career development, expectations of employees, personality traits

Obsah

Úvod.....	8
1. Pojetí kariéry v psychologii	9
2. Tradiční koncepce kariéry.....	11
2.1 Tradiční psychologická smlouva.....	11
2.2 Změny socioekonomických podmínek a jejich důsledky.....	12
3. Nové koncepce kariéry.....	13
3.1 Nová psychologická smlouva.....	13
3.2 Některé současné koncepce.....	14
3.2.1 Kariéra bez ohraničení.....	14
3.2.2 Proteovská kariéra	14
3.2.3 Postkorporátní kariéra	15
3.2.4 Portfoliová kariéra.....	15
3.2.5 Inteligentní kariéra	16
3.2.6 Akademický model kariéry	16
3.3 Tradiční a nová kariéra v současnosti	16
4. Rozvoj kariéry	18
4.1 Vývojové hledisko v rozvoji kariéry	18
4.2 Stadia kariéry.....	19
4.2.1 Stadia kariéry dle D. Supera.....	19
4.2.2 Další modely kariérních stadií.....	20
4.3 Kariérový pohyb dle E. Scheina.....	21
4.4 Rozvoj kariéry v současných podmínkách.....	22
5. Osobnostní faktory ovlivňující rozvoj kariéry	24
5.1 Kariérové typy.....	24
5.1.1 Hollandova typologie	24
5.1.2 Kariérové kotvy E. Scheina.....	26
5.1.3 Další teorie využívané v rámci kariérní problematiky	28
5.2 Faktory motivace.....	29
5.3 Postoje a hodnoty	30
5.4 Další koncepce významné pro oblast kariérního rozvoje.....	31
6. Další faktory působící na rozvoj kariéry.....	32
6.1 Genderové hledisko	32
6.2 Hledisko věku.....	34
6.3 Vzdělání	35
6.4 Zaměstnanci s postižením	36

6.5 Interkulturní kontext.....	36
6.6 Rovnováha pracovního a osobního života.....	37
7. Design výzkumného projektu.....	39
7.1 Výzkumné otázky a cíle	39
7.2 Charakteristika výzkumného souboru	40
7.3 Metody	41
7.4 Vyhodnocení dat	42
8. Diskuse.....	44
Závěr.....	46
Seznam použité literatury.....	47
Přílohy	Chyba! Záložka není definována.

Úvod

Tématem předložené bakalářské práce je problematika kariéry, jejího rozvoje a faktorů, které ji ovlivňují. Tato oblast představuje jedno z významných témat zkoumaných v rámci psychologie práce a organizace.

Práce je rozdělena do dvou částí – na část teoretickou a část empirickou. Cílem práce je shrnout základní poznatky kariérní problematiky a jejich souvislostí a navrhnout design výzkumu, který by mohl přinést nové poznatky a podnítit další výzkumnou činnost v rámci dané oblasti v prostředí ČR.

Teoretická část nejprve představí pojetí kariéry v psychologii a poté se zaměří na představení odlišností mezi tradiční koncepcí kariéry a koncepcemi novými. V této souvislosti bude pozornost věnována rovněž tradiční i nové psychologické smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

V rozvoji kariéry je třeba brát zřetel na hledisko biologického a sociálního vývoje jedince. Řada autorů v této souvislosti vytvořila své teorie týkající se posloupnosti kariérních stadií, které budou v práci taktéž představeny.

Možnosti rozvoje kariéry významně ovlivňuje celá řada faktorů. V rámci dané práce bude stěžejní pozornost věnována osobnostním faktorům, dále pak rovněž hledisku genderu, věku či vzdělání. Zmíněna budou rovněž specifika kariéry znevýhodněných skupin obyvatelstva.

Rozvoj kariéry musí být vždy zvažován v kontextu kultury, v níž jedinec žije, nezanedbatelné je zde tudíž také interkulturní hledisko.

V neposlední řadě je prostor věnován rovněž otázce rovnováhy pracovního a osobního života, která se v poslední době stává vysoce aktuálním tématem a je s oblastí kariéry úzce propojena.

Na teoretickou část práce naváže část empirická s projektem výzkumu zaměřeného na určité aspekty pracovní kariéry jedince (spokojenost s kariérou, důležitost dalšího kariérního rozvoje, aspekty, které jsou v rámci kariérního rozvoje pro jedince důležité, očekávání budoucích kariérních změn) a jejich souvislost se základními demografickými faktory a typem osobnosti dle J. Hollanda.

Design projektu představí výzkumné otázky, cíle výzkumu, specifikuje charakteristiky výzkumného souboru a sběru dat a zároveň zhodnotí přínosy tohoto výzkumu a úskalí a limity, které budou s jeho realizací spojeny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Pojetí kariéry v psychologii

Problematika kariéry a jejího rozvoje leží v centru pozornosti řady disciplín, mezi něž patří kupříkladu psychologie, sociologie, ekonomie, management či řízení lidských zdrojů, v následující práci se však přidržíme pojetí kariéry v rámci psychologie.

Kariéra je pojmem, který je v rámci oblasti psychologie práce a organizace hojně využíván, jeho definice však (stejně jako u celé řady dalších psychologických pojmů) není zcela jednotná.

Zjednodušeně můžeme kariéru definovat jako sled zaměstnání a prací, které člověk zastává v průběhu svého pracovního života (Arnold et al., 2007; Nakonečný, 2005; Rymeš, 2003).

Baruch a Bozionelos (2011) ve své definici akcentují časový a prostorový kontext sledu pracovních zařazení; Peterson a González (2005) upozorňují na celoživotní pojetí kariéry, do níž zařazují školní přípravu, zaměstnání i etapu po odchodu ze zaměstnání. Celoživotní chápání kariéry zmiňuje také Arnold et al. (2007).

Obecněji může být kariéra definována rovněž jako *„dráha životem, zejména profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“* (Bělohávek, 1994, s. 11). Tato definice akcentuje význam seberealizace a připouští širší chápání pojmu.

Kariéru je třeba chápat v závislosti na biologickém a sociálním vývoji jedince, nahlížet ji vždy komplexně v rámci životní dráhy člověka (Rymeš, 2003).

V literatuře se často setkáváme s odlišením pojmů vnější a vnitřní kariéra. Vnější kariérou rozumíme výčet zaměstnání a dalších relevantních aktivit, které člověk předkládá například v okamžiku, kdy se uchází o nové zaměstnání, jedná se tedy o oficiální záznamy aktivit jedince. Vnitřní kariéra oproti tomu říká, jaký měly dané události pro jedince osobní význam, jaké si kladl cíle a zda došlo k jejich naplnění apod. (Bělohávek, 1994). Toto rozdělení můžeme v literatuře nalézt rovněž pod pojmy objektivní a subjektivní kariéra (Nakonečný, 2005).

Pojem vnější kariéra se ve větší míře vztahuje k organizačnímu pojetí kariéry, k chápání kariéry z hlediska zaměstnavatele, zatímco kariéra vnitřní je záležitostí individuální

(Bělohávek, 1994). Vzhledem ke změnám v oblasti kariérního rozvoje, které se v současné době odehrávají, získává právě individuální pojetí kariéry na významu.

V neposlední řadě je třeba zmínit rovněž pojem psychologické smlouvy. Psychologická smlouva je s problematikou kariéry úzce spjata a představuje v podstatě nepsaná, reciproční očekávání ze strany zaměstnance i zaměstnavatele (Armstrong, 2007). Podrobněji bude psychologická smlouva představena v následujících kapitolách v souvislosti s koncepcemi tradiční a nové kariéry.

2. Tradiční koncepce kariéry

Tradiční koncepce kariéry představuje klasické kariérní pojetí, jehož vznik je vázán na éru industrialismu a stabilní socioekonomické podmínky tohoto období (Baruch, Bozionelos, 2011; Kirovová, 2011).

Organizační kontext tradiční kariéry ovlivnily zejména principy taylorismu a fordismu spolu s Weberovou koncepcí byrokratické organizace. Převažující organizační strukturou je zde struktura vysoká s řadou hierarchických stupňů a úzkou specializací zaměstnanců (Kirovová, 2011).

Tradiční kariéra se odkazuje k předpokladu, že člověk setrvá v jedné organizaci po celý svůj život a v rámci této organizace tedy proběhnou všechna stadia vývoje jeho kariéry. Vytváří jakýsi prototyp ideální kariéry v industriální éře (Baruch, Bozionelos, 2011).

Kromě výše zmíněné úzké specializace pracovních pozic se tradiční kariéra vyznačuje svou linearitou a strukturovaností kariérních postupů s převahou vertikálních kariérních drah (kariérních žebříků). Rozvoj kariéry je ztotožňován s postupy vzhůru v organizační struktuře a kritéria postupu vychází zpravidla z principu seniority.

Dominantní vliv na kariéru jedince má v rámci této koncepce organizace, v níž jedinec pracuje – tento přístup označujeme jako paternalistický a hovoříme o tzv. organizační kariéře. Vyšší důležitost je přikládána kariéře objektivní než kariéře subjektivní (Kirovová, 2011).

2.1 Tradiční psychologická smlouva

S tradiční koncepcí kariéry souvisí rovněž tradiční psychologická smlouva. Prvním autorem, který pojem psychologická smlouva použil, byl C. Argyris (Arnold et al., 2007), počátky tohoto pojmu však častěji spojujeme se jménem E. Scheina.

Schein definoval psychologickou smlouvu jako řadu požadavků ze strany zaměstnance i zaměstnavatele představujících jejich vzájemná očekávání, která sice nejsou součástí formální pracovní smlouvy, určují však velmi silně jednání obou zúčastněných stran (Schein, 1969).

Mezi aspekty psychologické smlouvy z hlediska zaměstnance patří například slušnost a spravedlivost zacházení, jistota zaměstnání, prostor pro uplatnění schopností a příležitost k rozvoji dovedností, důvěra v dodržování slibů ze strany organizace či bezpečné pracovní

prostředí. Mezi očekávání ze strany zaměstnavatele patří například schopnosti, úsilí, oddanost a loajalita zaměstnanců.

Mezi specifika tradiční psychologické smlouvy odlišující ji od smlouvy nové, jež bude představena v následující kapitole, řadíme předpoklad trvalosti zaměstnaneckého vztahu, předem dané a jednostranně určené vztahy, důraz na jistotu zaměstnání a loajalitu k organizaci, jasně vymezené pracovní povinnosti, orientaci na povýšení či vzdělávání zabezpečované výlučně organizací (Armstrong, 2007).

2.2 Změny socioekonomických podmínek a jejich důsledky

Nástup postindustrialismu a postmoderní společnosti přinesly řadu změn, které významně ovlivnily oblast pracovního života člověka.

Globalizační procesy, znalostní ekonomika a technologický rozmach (zejména rozvoj komunikačních a informačních technologií) zásadně ovlivnily fungování organizací i celé společnosti (Blustein, 2006).

V prostředí permanentních změn, globální konkurence a vzrůstající ceny informací se organizace posouvají od pojetí mechanistického k pojetí organickému. Snižuje se počet hierarchických úrovní, roste význam horizontální komunikace v organizaci, vyšší důraz je kladen na skupinové řešení problémů a participativní styly vedení, všeobecně je uplatňována vyšší míra sdílené odpovědnosti (Kirovová, 2006).

Úzká specializace zaměstnanců již není preferována, naopak více je oceňována flexibilita jedince (Rymeš, 2011). Organizace se zaměřují na cíle a výkonnost, velmi významnou se pro ně stává otázka konkurenceschopnosti a proaktivita (Kirovová, 2006).

Tyto změny zasáhly významným způsobem i do oblasti kariéry, neboť se ukazuje, že tradiční kariérní koncepce již zcela nekoresponduje se současnými podmínkami, a objevuje se tedy prostor pro koncepcí nové (Kirovová, 2011).

3. Nové koncepce kariéry

Změny socioekonomických podmínek zmíněné v předchozí kapitole podnítily vznik nových kariérních koncepcí. Současné koncepce kariéry, označovány rovněž souhrnně jako nová kariéra (Zaleska, de Menezes, 2007), na tyto nové podmínky reagují a stávají se novou alternativou ke kariéře tradiční.

Mezi společné znaky současných koncepcí patří skutečnost, že jedinec přejímá odpovědnost za svou kariéru a dochází tedy k přechodu od kariéry organizační ke kariéře individuální. Kariéry se stávají flexibilními, přenosnými, a společně s tím se objevuje rovněž nová podoba psychologické smlouvy.

Mění se i definice úspěchu v kariéře, tato definice již není jednoznačná a vedle tradičních proměnných (např. plat, pozice, status) se zde objevují subjektivní proměnné jako vnitřní uspokojení, rovnováha v životě, autonomie či svoboda (Baruch, 2004).

Narůstá důležitost schopnosti managementu vlastní kariéry, zvyšuje se význam dovedností, které jsou přenositelné mimo rámec jedné organizace (Zaleska, de Menezes, 2007).

Nová kariéra zahrnuje širší pracovní náplň, častější změny, větší počet kariérních voleb, nelineární průběh kariéry, převahu horizontálních kariérních drah nad vertikálními a multidirekcionální kariérní drah (Kirovová, 2011).

3.1 Nová psychologická smlouva

Změny kariérních koncepcí jsou rovněž nositelem změn povahy psychologické smlouvy. Nejisté socioekonomické podmínky, nižší stabilita zaměstnání, nejednoznačné kariérní dráhy a častější změny zaměstnavatele již neodpovídají tradiční podobě psychologické smlouvy, a je proto třeba definovat specifika nové psychologické smlouvy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (Baruch, Bozionelos, 2011).

Nová psychologická smlouva představuje opravdové, otevřené partnerství mezi jedincem a organizací (Baruch, 2004). Vztahy jsou zde založeny na vzájemnosti, celoživotní zaměstnání v rámci jedné organizace již není pravděpodobné a zaměstnanecký vztah se stává více proměnlivým. Větší důraz je kladen na rozvoj horizontální, odborné kariéry a jedinec často zastává vícečetné, rozmanité role. Příležitosti pro vzdělávání již jedinec neočekává

pouze ze strany zaměstnavatele, ale sám se stává aktivním ve vyhledávání příležitostí pro další rozvoj svých znalostí a dovedností (Armstrong, 2007).

V rámci nové psychologické smlouvy získává na významu pojem zaměstnavatelnost. Jistota práce je v současných proměnlivých podmínkách nahrazena zaměstnavatelností jedince, tj. jeho schopností získat zaměstnání odpovídající jeho potenciálu, řídit změny svých pracovních rolí a reagovat na nové požadavky pracovního trhu (Kirovová, 2006).

3.2 Některé současné koncepce

Literatura zabývající se kariérní problematikou odkazuje na celou řadu nových kariérních koncepcí, v následujícím textu však budou představeny pouze vybrané koncepce, s nimiž se setkáváme nejčastěji.

3.2.1 Kariéra bez ohraničení

Kariéra bez ohraničení (anglicky *boundaryless career*) představuje v podstatě opozici vůči kariéře organizační, neboť v rámci kariéry bez ohraničení jedinec není poután k jediné organizaci a vnímá své příležitosti a cíle nezávisle na jedné konkrétní organizaci (Inkson, 2008).

Důležitou charakteristikou je zde tedy mobilita jedince, překračování různých hranic, limitů a omezení (Kirovová, 2011). Kariéru bez ohraničení lze definovat rovněž skrze připravenost a otevřenost jedince ke změnám, hovoříme zde tedy jak o mobilitě fyzické, tak psychické (Baruch, Bozionelos, 2011).

3.2.2 Proteovská kariéra

Proteovská kariéra nese své pojmenování podle boha Protea z řecké mytologie, který byl schopen podle potřeby měnit svou podobu, a tímto způsobem mohl snadněji dosahovat svých cílů a překonávat různé překážky. Podobně i jedinec v rámci proteovské kariéry je flexibilní, přizpůsobivý, vyznačuje se výraznou potřebou seberealizace a významnou rolí pro něj sehrává osobní svoboda a rozvoj (Kirovová, 2011).

Proteovská kariéra představuje spíše kontrakt člověka se sebou samotným než kontrakt s organizací (Baruch, 2004). Tato kariéra je řízena hodnotami jedince (tím, co jedinec sám považuje za důležité a cenné) a její směr je udáván především osobními rozhodnutími jedince, nikoli pouze možnostmi, které mu nabízí organizace (Baruch, Bozionelos, 2011).

3.2.3 Postkorporátní kariéra

Postkorporátní kariéra představuje jednu z možností kariéry po odchodu z organizace (ať už dobrovolném či nedobrovolném) či kariéru jedinců, kteří nemohou či nechtějí budovat svou kariéru v prostředí organizace (Baruch, Bozionelos, 2011).

Příkladem postkorporátní kariéry může být poskytování poradenských služeb či jiná možnost uplatnění svých dosavadních pracovních zkušeností, a to buď v rámci malé společnosti, či jako osoba samostatně výdělečně činná (Kirovová, 2011).

Postkorporátní kariéra jedinci nepřináší odměny ve formě hierarchického postupu, ale poskytuje mu odměny intrinstické (např. uspokojení z práce) a finanční. Oproti předpokladům některých autorů se však tato forma kariéry nestala příliš rozšířenou (Baruch, Bozionelos, 2011).

3.2.4 Portfoliová kariéra

Portfoliová kariéra představuje formu flexibilní kariéry, kdy je jedinec sám svým zaměstnavatelem a nabízí své kompetence různým organizacím a klientům v rámci různých podob pracovněprávních vztahů (Kirovová, 2011).

Utváření vlastního pracovního portfolia nabízí svobodu, svobodné rozhodování, kreativní aktivity a vlastní kontrolu nad svou prací, přináší s sebou však i negativní konsekvence – může být vyčerpávající ve své nejistotě, nenabízí vždy stabilní finanční ohodnocení, tudíž s sebou přináší nebezpečí delšího časového období bez výdělku a tím pádem je i více stresující.

Lidé se často uchylují k portfoliové kariéře pod vlivem okolností – když jim tradiční pracovní sféra nenabízí uplatnění, častěji tedy z pochopitelných důvodů portfoliovou kariéru využívají ženy a lidé ze znevýhodněných skupin obyvatelstva (Fenwick, 2006).

3.2.5 Inteligentní kariéra

Inteligentní kariéra vychází z koncepce inteligentní organizace, klade důraz na znalosti jedince a kompetence potřebné pro adekvátní rozhodování.

Inteligentní kariéra souvisí s celoživotním učením a rozvojem kompetencí i rozvojem zaměstnavatelnosti. Předpokladem inteligentní kariéry je skutečnost, že si jedinec vytyčuje sám své individuální cíle a určuje své priority (Kirovová, 2011).

3.2.6 Akademický model kariéry

Specifickou podobou nové kariérní koncepce je model akademický, který vychází z existující podoby kariéry v prostředí univerzit a vysokých škol, a přenáší ji i do odlišného organizačního prostředí.

Akademický kariérní model se vyznačuje plochou organizační strukturou založenou na profesionalitě, kde se objevují jak pohyby v horizontálním směru, tak pohyby ve směru vertikálním, není však výjimkou, že kromě vzestupných pohybů dochází i k pohybům sestupným, které jsou v rámci akademického modelu plně akceptovány a považovány za zcela běžné.

Častější formou pohybu je však pohyb horizontální, tj. přesuny jedince v rámci různých organizací (v původním smyslu univerzit), avšak nikoli přesuny v rámci oborovém (Baruch, 2004).

3.3 Tradiční a nová kariéra v současnosti

Ačkoli řada autorů zabývajících se novými kariérními koncepcemi předpokládala zánik tradiční podoby kariéry, tento předpoklad se neukázal jako pravdivý (Baruch, Bozionelos, 2011).

Tradiční model kariéry je v současné době stále uplatňován a zaměstnanci je často i preferován, neboť je v souladu s jejich požadavky na jistotu a stabilitu (Zaleska, de Menezes, 2007). Je však třeba brát v úvahu rovněž skutečnost, že ačkoli tradiční model nadále existuje, klasický lineární postup vzhůru je již (vzhledem k plochým organizačním strukturám) možný jen pro menšinu zaměstnanců (Kirovová, 2011).

Stejně jako tradiční kariéra, i nové koncepce s sebou přináší nejenom výhody, ale i určitá rizika a negativa, mezi něž patří například nižší jistota a stabilita (Dries, Van Acker, Verbruggen, 2012; Fenwick, 2006).

K uplatňování nových koncepcí kariéry se někdy zaměstnanci dostávají nejenom z vlastní vůle, ale i vahou okolností, například z důvodu nemožnosti uplatnění v rámci tradičního kariérního modelu (Zaleska, de Menezes, 2007). Koexistence tradiční i nové koncepce kariéry tedy poskytuje zaměstnancům v současnosti širší paletu možností uplatnění (Baruch, Bozionelos, 2011).

4. Rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry je možné nahlížet z mnoha pohledů. Z individuálního hlediska lze rozvoj kariéry chápat jako součást životní dráhy člověka, v následující kapitole bude tudíž pozornost obrácena k vývojovému hledisku rozvoje kariéry a kariérním stádiím, kterými člověk v rámci svého života prochází. Zmíněna bude rovněž problematika kariérového pohybu.

Následně budou představeny i socioekonomické faktory ovlivňující možnosti rozvoje kariéry a kritéria, která jsou v současnosti pro posuzování rozvoje kariéry využívána.

4.1 Vývojové hledisko v rozvoji kariéry

Rozvoj kariéry představuje celoživotní proces probíhající ve všech ontogenetických etapách vývoje jedince. Prvopočátky následujícího kariérního rozvoje leží již v období dětství a školní přípravy na výkon zaměstnání, kdy si jedinec osvojuje důležité životní návyky, získává nové znalosti a zkušenosti (Vágnerová, 2008a). V tomto přípravném období si jedinec vytváří vlastní představy a sny o své budoucí pracovní kariéře (Bělohlávek, 1996).

Významným obdobím se stává etapa volby povolání, se kterou se jedinec setkává zpravidla při nástupu na střední školu (Vendel, 2006).

Další mezník přichází v okamžiku nástupu do zaměstnání, kdy jedinec mění roli studenta za roli profesní. Profesní role s sebou pro mladého člověka přináší ambivalentní důsledky – poskytuje jedinci nezávislost a ekonomickou soběstačnost, je však zároveň nutné adaptovat se na nově získaný status a často se rovněž sžít se stereotypem denního programu (Vágnerová, 2008a). Adaptace na pracovní prostředí je zde silně ovlivněná osobností jedince a jeho profesní zralostí (Feij, 1998).

V období mladé dospělosti končí sociálně tolerované období experimentování v pracovní oblasti a jedinec přijímá určitou profesní roli, která se stává důležitou součástí jeho identity. Období střední dospělosti s sebou přináší další stabilizaci profesních kompetencí a v tomto období jedinec zpravidla dosahuje vrcholu ve své kariéře (Vágnerová, 2008b). Tuto životní etapu popisuje Erikson (2002) jako věk, v němž stojí generativita proti stagnaci.

V pozdní dospělosti dochází ke změnám profesní role, jedinec v tomto období více bilancuje a mohou se měnit jeho postoje k profesi v závislosti na osobnostních rysech a dosavadních pracovních zkušenostech (některé osoby v období pozdní dospělosti mohou

zažívat nárůst významu profesní role, jiní mohou zájem naopak ztrácet či pociťovat vyčerpanost).

Velkým ohrožením se v tomto období stává možnost ztráty pracovního místa, neboť hledání nového pracovního zařazení je již v pozdějším věku problematictější, než bylo dopsud.

Odchod do důchodu a s ním související ukončení profesního života je dobou, která nemá jasně vymezený obsah ani není jednoznačně časově ohraničena. Postoje k odchodu do důchodu se individuálně odlišují a může docházet rovněž ke změně sebepojetí jedince. Stejně jako při nástupu do zaměstnání i zde probíhají fáze adaptace na nově získanou životní roli (Vágnerová, 2008b). Toto období života by se podle Eriksona (2002) mělo stát obdobím integrity jedince.

4.2 Stadia kariéry

4.2.1 Stadia kariéry dle D. Supera

Stadia, v nichž se kariéra vyvíjí, byla popsána řadou autorů, mezi nejznámější však patří bezesporu teorie životních stadií D. Supera.

Dle Supera je kariéra spjata jak s životním během, tak s životním prostorem jedince a měla by být nazírána v kontextu životních rolí i životního stylu (Zunker, 2006).

Přínosem této vývojové teorie je její celoživotní pojetí, které Super rozpracoval do pěti stadií vývoje kariéry:

1. stadium růstu,
2. stadium zkoumání,
3. stadium budování a konsolidace,
4. stadium upevnění kariéry,
5. stadium ústupu.

Stadium růstu probíhá v dětství, kdy jedinec získává nové poznatky o pracovním světě zejména prostřednictvím hry a v rámci školní docházky.

Stadium zkoumání (zhruba od 15 do 24 let) zahrnuje hledání a zužování představy o budoucí profesi a první zkušenosti s pracovním zařazením.

Ve stadiu budování a konsolidace (zhruba od 25 do 44 let) si člověk buduje trvalé místo ve světě práce a svou pozici v něm.

Ve stadiu upevnění kariéry (zhruba od 45 do 64 let) je hlavní snahou jedince udržet si svou pozici či ji zlepšovat.

Stadium ústupu představuje postupné snižování pracovní aktivity a její následné ukončení (Rymeš, 2003).

4.2.2 Další modely kariérních stadií

Mezi teorie kariérních stadií můžeme zařadit rovněž Ginzbergův model kariérního vývoje, který se obšírněji zabývá přípravným stadiem kariéry a soustředí se výhradně na období dětství a dospívání jedince.

Prvním stadiem je v Ginzbergově modelu období fantazijní (zhruba do 11 let). V rámci tohoto období si dítě zkouší různé profesní role v rámci herních aktivit.

Stadium orientační (zhruba 11 – 17 let) s sebou přináší rozpoznání požadavků práce, odměny za práci, zhodnocení vlastních zájmů, schopností, hodnot a časových perspektiv.

Ve stadiu realistickém (zhruba od 17 let do období mladé dospělosti) jedinec specifikuje své kariérní volby, krystalizují se vzorce jeho pracovního chování a dále se vyvíjí jeho hodnotový systém (Peterson, González, 2005).

Baruch a Bozionelos (2011) ve svém díle popisují integrovaný model stadií kariéry Y. Barucha a následně společně přepracovaný model stadií moderní kariéry.

Původní integrovaný model stadií Y. Barucha zahrnuje:

1. základy (období budování postojů k práci, aspirací, očekávání apod.),
2. vstup do kariérní dráhy,
3. rozvoj,
4. přehodnocení,
5. posílení,
6. sestup,
7. odchod do důchodu.

V modelu stadií moderní kariéry došlo oproti Baruchovu integrovanému modelu k přehodnocení posledních čtyř stadií:

1. základy,
2. vstup do kariérní dráhy,
3. rozvoj,
4. posílení,
5. postupná změna rolí
6. odchod do důchodu (?).

Stadium přehodnocení zde bylo vynecháno, neboť původní idea tohoto stadia byla spojena s krizí středního věku, avšak další výzkumy ukázaly, že zařazení této fáze je neopodstatněné. K přehodnocení může docházet v jakémkoli stadiu kariérního vývoje bez ohledu na jeho časovou lokalizaci.

Další změny zaznamenala stadia sestupu a odchodu do důchodu. Stadium sestupu bylo nahrazeno vhodnější postupnou změnou rolí a stadium odchodu do důchodu bylo autory ponecháno s otazníkem, vzhledem k jeho dobrovolnosti a absenci jednoznačné hranice ukončení pracovní činnosti (Baruch, Bozionelos, 2011).

4.3 Kariérový pohyb dle E. Scheina

Teorie kariérového pohybu představuje v rámci kariérního rozvoje specifickou problematiku. Na rozdíl od předchozích teorií neakcentuje vývojové hledisko, nicméně se zaměřuje na podobu kariérních drah, po kterých se jedinec pohybuje.

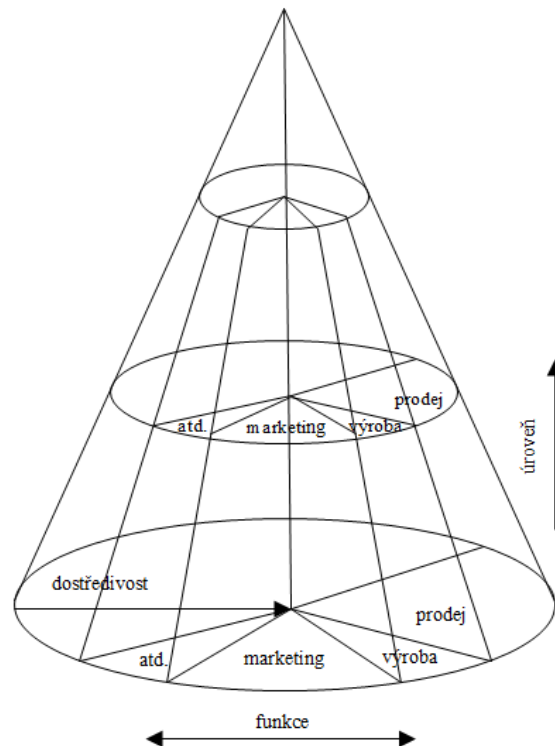
Scheinův model znázorněný prostřednictvím kuželu (viz Obr. 1) představuje tři dimenze, jimiž se kariérový pohyb v rámci organizace ubírá: dimenzi hierarchickou, funkcionální a radiální (Bělohávek, 1994).

Dimenze hierarchická představuje vertikální pohyb pracovníků v organizaci a nejčastěji symbolizuje hierarchický postup. Možnosti vzestupu v rámci konkrétních organizací jsou dány jejich strukturou, která udává počet hierarchických stupňů, v rámci nichž se může pracovník pohybovat.

Dimenze funkcionální umožňuje horizontální pohyb různými odbornými oblastmi (například přesun z oblasti produkce do oblasti marketingu apod.).

Dimenzí radiální je myšlen pohyb od pláště kuželu směrem k jeho středu a naopak. Tento pohyb symbolizuje změny pozice v rámci jedné dané pracovní oblasti (například marketingu) od odborně zaměřené činnosti k činnosti řídicí (v daném případě tedy kupříkladu

ředitel marketingového oddělení). Činnosti řídicí se nachází v blízkosti středové oblasti kužele, činnosti odborné míří směrem k jeho plášti (Rymeš, 2003).



Obr. 1 Dimenze kariérového cyklu dle E. Scheina (Bělohlávek, 1994, s.14)

4.4 Rozvoj kariéry v současných podmínkách

Jak již bylo uvedeno v souvislosti s novými kariérními koncepcemi, současná společnost již nenabízí jistotu a stabilitu zaměstnání a ani rozvoj kariéry tedy není vždy plynulým přechodem mezi jednotlivými stadii.

Kariéra v rámci jediného pracoviště již není obvyklá (Armstrong, 2007) a s ohledem na tyto změny je třeba přizpůsobit tradiční modely kariérních stadií a připouštět jejich modifikace. I D. Super, který ve své teorii nejprve trval na návaznosti stadií na časové ose, později svou teorii upravil a připustil, že stadium zkoumání, budování a konsolidace se mohou v životě člověka objevit vícekrát v závislosti na změnách kariéry, které učiní (Vendel, 2006).

Kromě tradiční problematiky kariérních stadií v prostředí častějších pracovních změn vyvstávají rovněž otázky týkající se průběhu přechodů mezi zaměstnáními.

Cyklus přechodu mezi zaměstnáními lze popsat prostřednictvím čtyř etap, mezi něž patří příprava (před změnou zaměstnání), setkání (v počátečních dnech strávených na novém místě), zapracování (hledání vlastní cesty v novém prostředí) a stabilizace (Arnold et al., 2007).

Kromě změn zaměstnání člověk častěji čelí rovněž úplným změnám své dosavadní kariéry, tj. změnám, kdy jedinec zcela opouští oblast, v níž doposud působil, a odstartuje svou kariéru v naprosto odlišné oblasti (Carless, Arnup, 2011).

Nové podmínky světa práce zasahují rovněž do oblasti očekávání od kariérního rozvoje a kritérií, na jejichž základě je rozvoj kariéry posuzován.

Mezi tradiční kritéria rozvoje kariéry patří pozice, s níž je spojena představa hierarchického postupu (Bělohlávek, 1994). Se zploštěním organizačních struktur je však možnost hierarchického postupu reálná pouze pro menšinu zaměstnanců (Kirovová, 2011).

Dalšími tradičními kritérii rozvoje kariéry jsou rovněž plat nebo mzda a přidružené zaměstnanecké benefity, které společně tvoří systém odměňování v organizaci, či množství podřízených pracovníků a rozsah spravovaného majetku a rozhodovacích pravomocí (Bělohlávek, 1994).

Mezi další kritéria rozvoje, která jsou již spíše subjektivního charakteru a odpovídají ve vyšší míře novým kariérním pojetím, patří například uznání, dobrý pocit z výsledků práce či rovnováha mezi prací a ostatními stránkami života (Arnold et al., 2007).

Pozitivně oceňováno může být v souvislosti s kariérním rozvojem rovněž získávání nových znalostí a zkušeností nebo tvůrčí a intelektuálně stimulující činnost (Bělohlávek, 1994).

Vzhledem k řadě změn, které byly zaznamenány v oblasti pracovní sféry, získávají subjektivní kritéria rozvoje kariéry v současné době stále vyšší význam (Arnold et al., 2007).

5. Osobnostní faktory ovlivňující rozvoj kariéry

Osobnostní faktory sehrávají ve vztahu k rozvoji kariéry zásadní roli, neboť právě osobnostní předpoklady do velké míry určují, jaká kariérní rozhodnutí lidé činí, jak úspěšní jsou v dosahování svých cílů či jaké postoje k práci zastávají.

Mikšík (2011) například v rámci rozsáhlých výzkumů poukazuje na skutečnost, že právě individuální rozdíly mezi lidmi byly určující pro skutečnost, že někteří lidé po ekonomické transformaci v roce 1989 vytrvali u svých stálých zaměstnání a nevyužili nových možností, zatímco jiní se vrhli do podnikání a opustili svá dřívější jistá pracovní místa.

Z osobnostních faktorů majících vliv na kariérní rozvoj bude v následujícím textu pozornost věnována nejprve koncepcím kariérových typů a následně rovněž faktorům motivace, postojů, hodnot a dalších významných psychologických aspektů.

5.1 Kariérové typy

V rámci kariérové typologie existují různé přístupy. Mezi nejznámější z nich patří Hollandova koncepce osobnostních typů či Scheinova koncepce kariérových kotev, své využití zde však nacházejí i další psychologické teorie, jejichž vznik není s kariérní problematikou primárně propojen – z takových teorií můžeme jmenovat například MBTI nebo Big Five.

5.1.1 Hollandova typologie

Typologie J. Hollanda patří mezi teorie, jimž bylo v rámci zkoumání kariérní problematiky věnováno velké množství pozornosti (Peterson, González, 2005).

Holland (1996) vymezuje šest osobnostních typů společně s pracovním prostředím, které je pro ně ideální, a zájmy a schopnostmi, které jedince charakterizují.

Soulad osobnosti a prostředí přispívá k pracovní spokojenosti, stabilitě kariérní dráhy a úspěchu, nesoulad podporuje nespokojenost, nestabilitu a zapříčiňuje nižší pracovní výkony. Na základě této skutečnosti by měla být typologie osobnosti a prostředí nápomocná při volbě vhodného povolání.

Mezi Hollandem vymezené osobnostní typy patří:

1. typ realistický,
2. typ výzkumný,
3. typ umělecký,
4. typ sociální,
5. typ podnikavý,
6. typ konvenční.

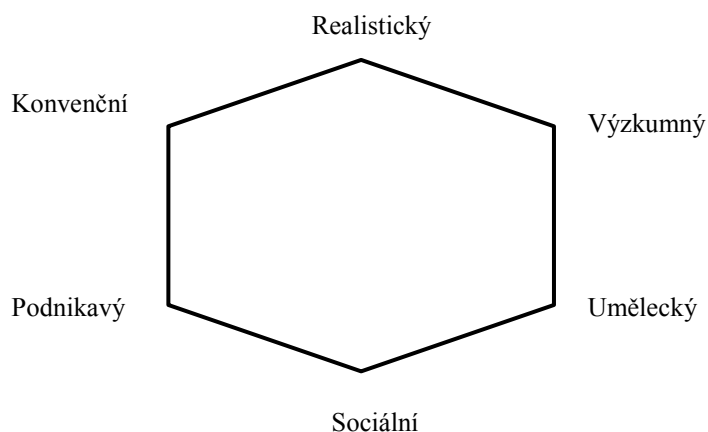
Jednotlivé typy označují písmena představující zkratky původních anglických pojmenování R, I, A, S, E, C (R = realistic/ typ realistický, I = investigative/ typ výzkumný, A = artistic/ typ umělecký, S = social/ typ sociální, E = enterprising/ typ podnikavý, C = conventional/ typ konvenční). Každému osobnostnímu typu na základě jeho zájmů, schopností odpovídá určitá skupina povolání (Jörin, Stoll, Bergmann, Eder, 2003).

Detailnější popis jednotlivých typů zahrnující preferenci prostředí, preferenci aktivit, osobnostní rysy a příklady povolání je uveden v Tab. 1.

Tab. 1 **Hollandovy typy osobnosti** - upraveno podle (Holland, 1996, s. 398-399)

Typ osobnosti	Realistický	Výzkumný	Umělecký	Sociální	Podnikavý	Konvenční
Prostředí	Motorické	Intelektuální	Estetické	Podporující	Motivační	Konformní
Preference aktivit	Konkrétní praktické aktivity, manipulace s přístroji	Objevování, porozumění a predikce	Literární, hudební či výtvarné aktivity	Práce s druhými - učení, léčba, poradenství	Prodej, přesvědčování a řízení druhých	Práce s čísly či přístroji dle standardů
Osobnostní rysy	Praktický, konzervativní	Analytický, inteligentní	Otevřený zkušenostem, kreativní	Empatický, trpělivý	Extravertní, s prodejními a přesvědčovacími schopnostmi	Pečlivý, konformní
Příklady povolání	Tesař, profesionální řidič	Mikrobiolog, vědecký pracovník	Bytový architekt, hudebník	Poradce, duchovní	Obchodní manažer, právník	Účetní, kontrolor výroby

Vztahy mezi jednotlivými osobnostními typy lze znázornit prostřednictvím modelu šestiúhelníku (Obr. 2), kde platí, že typy, které spolu sousedí, jsou si bližší než typy protilehlé (Rymeš, 2003).



Obr. 2 **Hollandův model osobnostních typů** (Rymeš, 2003, s. 121)

Zjištění typu osobnosti dle J. Hollanda je v České republice možné prostřednictvím standardizovaného dotazníku s názvem DVP – Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry (Jörin, Stoll, Bergmann, Eder, 2003).

Hollandův model byl řadou autorů mnohokrát prověřován, přičemž většina výzkumů potvrdila jeho validitu (Peterson, González, 2005, Vendel, 2006), existují však i názory kritizující tento model za jeho přílišnou popisnost a statický přístup (Rymeš, 2003).

5.1.2 Kariérové kotvy E. Scheina

Dalším významným autorem zabývajícím se problematikou kariéry je E. Schein, který vytvořil teorii kariérových kotev.

Kariérové kotvy se pojí s představou vnitřní kariéry a představují profesionální sebepojetí jedince sestávající ze tří komponent, jež tvoří schopnosti, motivace a hodnoty. Kariérové kotvy významně ovlivňují rozhodování a cíle v kariéře, jsou významným motivačním činitelem (Schein, 2006).

Inkson (2007) uvádí, že právě začlenění motivace a hodnot utváří širší pohled na problematiku kariérových typů než Hollandova typologie.

Schein (2006) zastává myšlenku, že pro většinu lidí představuje jedna kariérní kotva oporu, která jim napomáhá udržovat stabilitu v kariérní oblasti, stává se pro ně dominantní kariérní kotvou.

Původních teorie obsahující pět kariérových kotev byla později v další revizi rozšířena o další tři kariérové kotvy:

1. technicko-funkcionální kompetence,
2. manažerská kompetence,
3. nezávislost,
4. jistota,
5. kreativita,
6. služba,
7. výzva,
8. životní styl.

Dle Inksona (2007) lidé s dominantní kotvou technicko-funkcionální kompetence preferují využití svých schopností v rámci své odbornosti, jejich primárním zájmem je obsah vykonávané práce a obecná manažerská pozice je pro ně neatraktivní.

Manažerská kompetence naopak vystihuje jedince preferující funkce, jejichž obsahem je vedení a řízení lidí. Zájem těchto jedinců o růst odborného potenciálu je výrazně nižší.

Kotva nezávislosti značí touhu po samostatnosti a autonomii bez organizačních omezení, za velký benefit je považována možnost vlastního plánování pracovních úkolů a tempa práce.

Jedinci preferující kotvu jistoty vyhledávají zaštitění silnou, stabilní organizací a jsou ochotni přizpůsobovat se jejím normám a hodnotám.

Technicko-funkční kompetence s manažerskou kompetencí a nezávislost s jistotou představují kariérní kotvy párové.

S kotvou kreativity se pojí potřeba vytvářet inovativní výsledky, dosahovat něčeho hodnotného.

Kotva služby odráží potřebu práce, která koresponduje s osobními hodnotami a je prospěšná pro ostatní.

Výzva je kotvou vyhledávající překonávání překážek a řešení náročných problémů, hodnotná je pro takové jedince práce, která nabízí neustále nové nesnadné úkoly.

Jedinci se silnou kotvou životního stylu preferují práci, která jim umožňuje vybalancování času mezi pracovní aktivity a další oblasti života, vítají flexibilitu práce (Inkson, 2007).

5.1.3 Další teorie využívané v rámci kariérní problematiky

V rámci kariérní problematiky jsou často využívány i teorie, které původně jako modely kariérových typů vypracovány nebyly, nicméně jejich uplatnění v oblasti kariéry a kariérního poradenství je široké.

Takovou teorii představují i typy osobností dle I. Myersové a K. Briggsové (známé především pod zkratkou MBTI), které vychází z původní typologie C. G. Junga (Vendel, 2006).

MBTI představuje osm aspektů uspořádaných do čtyř dvojic, v nichž se jedinec zpravidla vždy přiklání k jednomu z pólů (v závorce jsou uvedeny zkratky využívané pro popis těchto pólů):

- extraverte – introverte (E x I),
- smysly – intuice (S x N),
- myšlení – cítění (T x F),
- vnímání – usuzování (P x J).

Na základě kombinací těchto preferencí je vytvořeno celkem šestnáct osobnostních typů (čtyřpísmenné kombinace, například INTJ, ESFJ apod.), které mohou být v některých případech rovněž využity pro usnadnění kariérních rozhodnutí (Peterson, González, 2005).

Řada výzkumů, zabývajících se různými aspekty kariéry, využívá rovněž známou psychologickou koncepci Big Five zahrnující neuroticismus, extraverci, otevřenost, přívětivost a svědomitost.

Gottfredson, Jones a Holland (1993) například zkoumají souvislosti Big Five s Hollandovou typologií a poukazují na některé pozitivní korelace. Sociální a podnikavý typ podle tohoto výzkumu pozitivně koreluje s extravercí, výzkumný a umělecký typ s otevřeností a konvenční typ se svědomitostí.

Podobně orientován je i výzkum autorského kolektivu Wille, Fruyt a Feyes (2010) zaměřený na Hollandovy typy a Big Five skóry na začátku kariéry a jejich vliv na budoucí změny pracovních míst.

Kariérní změny zkoumají rovněž Carless a Arnup (2011), jejichž výsledky upozorňují na souvislost výše skóru otevřenosti a extraverte s pravděpodobností změny kariéry.

Dalším příkladem mohou být Inceoglu a Warr (2011), kteří se zaměřují na závazek vůči zaměstnání a angažovanost pracovníků v souvislosti s osobnostními faktory. Výsledky jejich studie ukazují, že nejvíce podporují angažovanost emoční stabilita a svědomitost, podpurným faktorem je rovněž extraverte.

Tyto výzkumy poukazují na praktickou využitelnost obecných psychologických typologií v rámci kariérní problematiky.

5.2 Faktory motivace

V rámci kariérní problematiky je třeba věnovat pozornost rovněž významnému tématu pracovní motivace.

Motivace se významně podílí na rozvoji kariéry, neboť mu pomáhá udávat směr a spolurozhoduje, jaké úsilí bude člověk vyvíjet a jak dlouho mu toto úsilí přetrvá (Arnold et al., 2007).

Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. V rámci pracovní motivace hovoříme rovněž o motivaci výkonové, která souvisí jak s lidskou potřebou dosáhnout úspěchu, tak s tendencí vyhnout se neúspěchu (Jarošová, 2007).

Motivací se v minulosti zabývala celá řada autorů, kteří vytvořili množství motivačních teorií. V rámci pracovní motivace mezi nejznámější teorie patří Maslowova hierarchická teorie potřeb, Alderferova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie expektance či Adamsova teorie spravedlnosti (Jarošová, 2007; Rymeš 2003).

V rámci kariérní problematiky však významnější úlohu než obecné teorie pracovní motivace sehraávají teorie zabývající se faktory, které do kariéry zasahují přímo, a sice Hollandova teorie a Scheinova teorie kariérových kotev.

Zájmy jedince v rámci Hollandovy typologie představují silný motivační činitel ovlivňující volbu povolání a kariérní rozhodnutí jedince (Holland, 1996), obdobně je tomu rovněž u Scheinových kariérových kotev, které představují sebekoncepci jedince založenou na faktorech motivace a kariérních cílů (Schein, 2006). Podrobněji jsou tyto koncepce představeny v kapitolách 5.1.1 a 5.1.2.

5.3 Postoje a hodnoty

Postoje mají svůj hodnotící rozměr a jsou rovněž významným prvkem majícím vliv na průběh a podobu kariéry jedince (Arnold et al., 2007).

Každý člověk má svůj vlastní systém postojů, který vytváří jeho subjektivní pojetí a hodnocení světa (Nakonečný, 2009).

V rámci pracovní oblasti si jedinec utváří postoje například vůči organizaci, v níž pracuje, vůči nadřízeným, pracovní skupině, sociálnímu klimatu i samotné práci a jejím podmínkám.

Tyto postoje mají svou funkci adjustační (pomoc při adaptaci na nové prostředí), sebeochrannou (obrana proti vnitřním konfliktům), hodnotově expresivní (vyjádření osobních hodnot) a poznatkovou (umožnění orientace ve světě práce). Pracovní postoje mají rovněž blízkou souvislost s pracovní spokojeností (Rymeš, 2003).

Postoj vůči organizaci výrazně ovlivňuje závazek vůči organizaci, který zaměstnavatelé od svých zaměstnanců očekávají (Arnold et al., 2007).

Závazek vůči organizaci může být citový (jedinec zůstává ve firmě proto, že chce) či normativní (jedinec zůstává proto, že má pocit, že by měl), přičemž se ukazuje, že osoby s citovým závazkem mají menší tendence ke změně pracovního místa než osoby se závazkem normativním (Hess, Jepsen, Dries, 2012).

Jsou-li postoje chápány jako hodnotící vztahy, nemůže být opomenuta ani problematika hodnot jako takových.

Hodnotová orientace významně ovlivňuje chování a prožívání člověka a podílí se na utváření jeho postojů. Hodnoty jsou rovněž významným zdrojem motivace.

V podstatě cokoli se pro člověka může stát hodnotou a každý jedinec má svůj vlastní hierarchický hodnotový systém, o němž se ve svém životě opírá.

Nejnámější obecnou klasifikaci hodnot představuje Sprangerova typologie popisující šest typů hodnotových orientací: typ teoretický (nejvýše hodnotí poznání), ekonomický (zdůrazňuje užitek), estetický (oceňuje krásu), sociální (nejdůležitější je pro něj láska), politický (akcentuje moc) a náboženský (nejvyšší hodnotu vidí v jednotě).

Tyto základní hodnotové orientace představují převažující zaměření jedince a symbolizují hodnoty, které jsou pro něj nejvýznamnější.

Tímto způsobem rovněž zasahují do oblasti kariérních rozhodnutí, hodnotová orientace ovlivňuje volbu profesionální dráhy i pracovní oblasti, v níž se jedinec rozhodne působit,

i následující průběh kariéry. Postoje a hodnoty mohou být například také impulsem ke změně zaměstnání či naopak důvodem k setrvání na pracovišti a jsou všeobecně nápomocné při orientaci v kariérní oblasti (Jarošová, 2007).

5.4 Další koncepce významné pro oblast kariérního rozvoje

Dalšími psychologickými aspekty, které by neměly být v souvislosti s kariérní problematikou opomenuty, jsou koncepce sebeúčinnosti, místa kontroly a adaptability.

Bandurova koncepce sebeúčinnosti (známější pod anglickým termínem *self-efficacy*) shrnuje představy o vlastních schopnostech a dovednostech působící na očekávání vlastní účinnosti (co jedinec může dokázat).

Předpokladem takového očekávání je vysoká úroveň sebepoznání a zkušeností. V souvislosti s kariérou platí, že čím vyšší je vlastní vnímaná sebeúčinnost v otázce zvládnutí studijních a pracovních požadavků, tím širší paletu možných kariérních rozhodnutí jedinci zvažují a tím větší o tyto možnosti projevují zájem (Bandura, 1997).

O významu konceptu sebeúčinnosti v souvislosti s pracovním životem hovoří rovněž Janoušek (2009) nebo Judge, Locke a Durham (1997).

Dalším významným konceptem je Rotterova teorie místa kontroly (anglicky *locus of control*). Tato teorie odlišuje dvě skupiny lidí, a sice jedince s převahou vnější kontroly (externalisté) a jedince s převahou vnitřní kontroly (internalisté).

Externalisté přikládají větší váhu vnějším okolnostem, osudu, štěstí či smůle, které nelze změnit, zatímco internalisté věří ve schopnost ovlivňovat svůj osud a být aktivní v určování jeho směrování, přikládají větší váhu svému chování a osobnostním charakteristikám (Rotter, 1990).

Ve vztahu ke kariéře lze tedy předpokládat, že lidé s převahou vnitřní kontroly jsou zpravidla aktivnější, inovativnější a mají větší ochotu riskovat.

Důležitou roli sehrává v dané oblasti rovněž charakteristika adaptability zaměstnanců. Prediktorem adaptability je sklon jedince učit se a rozvíjet své kompetence a podporuje ji práce, jež skýtá člověku stále nové výzvy, vyžaduje aktualizaci znalostní základny jedince, zahrnuje interakce v pracovním procesu a podporuje sebeřízené učení a sebereflexi (Brown, Bimrose, Barnes, Hughes, 2012).

6. Další faktory působící na rozvoj kariéry

Kromě osobnostních faktorů je v rámci kariérní problematiky nutné zohledňovat rovněž další faktory, mezi něž patří zejména genderové odlišnosti, věk, dosažená úroveň vzdělání, specifika možností kariérního rozvoje znevýhodněných skupin obyvatel, interkulturní kontext či rovnováha mezi životními oblastmi (rozvržení času mezi práci, osobní a rodinný život jedince).

Každý z těchto faktorů významně ovlivňuje možnosti a příležitosti, které rozvoj kariéry jedinci nabízí, i očekávání, která si jedinec s rozvojem kariéry spojuje.

Kupříkladu Zaleska a de Menezes (2007) ve své studii upozorňují, že řada výzkumů týkajících se problematiky kariérního rozvoje byla v minulosti zaměřena relativně úzce, v mnoha výzkumech byl například výběrový soubor tvořen výhradně manažery mužského pohlaví.

Autorky v návaznosti na tato zjištění doporučují, aby se více pozornosti obrátilo na skupiny žen, starších zaměstnanců či jedinců s nižší úrovní nejvyššího dosaženého vzdělání.

Následující kapitola se tedy zaměří právě na faktory genderu, věku, dosažené úrovně vzdělání a další výše vymezené aspekty (pozice znevýhodněných skupin obyvatelstva, interkulturní kontext a rovnováha pracovního osobního života) a na způsoby, jimiž do kariérního rozvoje jedince zasahují.

6.1 Genderové hledisko

Hledisko genderu představuje v kariérní problematice velmi významnou kategorii, neboť genderové odlišnosti sehrávají významnou úlohu v možnostech, které rozvoj kariéry jedinci nabízí. Gender (označován rovněž rod) představuje sociální pohlaví jedince, zahrnuje rozdíly, jež jsou založeny na sociokulturních charakteristikách (Bačová, 2008).

Jak již bylo nastíněno výše, množství studií z oblasti rozvoje kariéry, které byly v minulosti prováděny, se soustředilo výhradně na muže a specifika ženské kariéry byla spíše opomíjena (Arnold et al., 2007; Zaleska de Menezes, 2007).

Odlišnost profesní orientace a rozvoje kariéry žen je ovlivněna především otázkou mateřství a péče o děti, které kariéru v určitém bodě přeruší a i následně zasahují do jejího průběhu (Rymeš, 2003).

Stále ještě zpravidla platí zažitý stereotyp spojený s odlišnými sociálními rolemi, které muž a žena zastávají, a sice že žena se stará o domácnost a děti ve větší míře než muž a že tyto povinnosti ve větší míře ovlivňují její kariéru než kariéru muže, ačkoli tento rozdíl se již postupně zmenšuje (Arnold et al., 2007).

Pracovní trh se však mění a ženy se v současné době často ucházejí i o pracovní pozice, které byly dříve v podstatě výhradní doménou mužů.

I přesto však (navzdory různým antidiskriminačním snahám), stále platí, že ženy srovnatelného věku, vzdělání a pracovních zkušeností dosahují na rovnocenných pozicích nižšího finančního ohodnocení než muži (Arnold et al., 2007; Boerlijst, 1998; Ott, 1998; Peterson, González, 2005).

Tato příjmová platová nerovnost a skutečnost, že ženy jsou méně často obsazovány na vyšších a řídicích pozicích (Ott, 1998) vede k tomu, že v tradičních kritériích hodnocení kariéry je úspěšnost kariéry žen hodnocena jako nižší než úspěšnost kariéry mužů (Arnold et al., 2007).

S ohledem na existenci tradiční kariéry a nových kariérních koncepcí se ukazuje, že tradiční model kariéry je v současné době spíše doménou mužů (Biemann, Zacher, Feldman, 2012).

Ženy častěji využívají možností nové kariéry (ať už z vlastního rozhodnutí nebo jsou donuceny okolnostmi), neboť některé z těchto nových koncepcí poskytují větší svobodu v dělení času mezi oblast práce a rodiny a více zohledňují pracovní-rodinný konflikt. Příkladem nové koncepce kariéry, která je častěji volena ze strany žen, je například kariéra portfoliová (Fenwick, 2006). Ženy také častěji využívají flexibilních pracovních úvazků a práce na částečný úvazek (Ott, 1998).

Zajímavá je jistě rovněž otázka spokojenosti s kariérou v rámci genderového srovnání. Mikšík (2011) představuje rozsáhlé výzkumy, které proběhly v českém prostředí mezi lety 1975 až 2007, jež ukazují, že v souvislosti se spokojeností s prací vykazují muži vzestup spokojenosti, u žen je však situace opačná. Díky novým možnostem, které se v návaznosti na společenské a ekonomické změny objevují, totiž dochází rovněž k prohlubování rozporů mezi reálnými možnostmi mužů a žen, které zapříčiňuje pokles spokojenosti žen s pracovní oblastí jejich života.

Otázka kariéry žen se tedy ukazuje jako stále otevřené téma, které nabízí ještě celou řadu příležitostí pro zlepšení situace, mezi něž patří bezesporu například vyřešení otázky

nerovnosti platů mužů a žen (Arnold et al., 2007) či implementace opatření redukujících pracovní-rodinný konflikt (Svianteková, 2011).

6.2 Hledisko věku

Věkové hledisko v možnostech rozvoje kariéry sehrává rovněž významnou roli, neboť různé věkové skupiny se v rámci své kariéry potýkají s rozdílnými problémy.

Se začátkem kariéry v mládí přichází řada změn v osobním životě, jedinec se setkává s novými povinnostmi, zároveň však získává větší nezávislost (Bělohlávek, 1994). Ani toto vývojové období však není bezproblémové.

Jedním z problémů, kterému často čelí mladí lidé – absolventi středních i vysokých škol – spočívá v nedostatku praktických zkušeností a skutečnosti, že mezi nároky na pracovní místa jsou zpravidla zahrnovány požadavky na praxi, kterou tak čerství absolventi jen obtížně získávají (Peterson, González, 2005). V současné době rovněž absolventi škol stále ve větší míře čelí riziku nezaměstnanosti, které se v posledních letech stále prohlubuje (Burdová, Chamoutová, 2012).

Ve středním věku, který by mohl být z hlediska kariéry považován za období stabilní a bezproblémové, se někteří potýkají s problematikou kariérního plateau. Růst kariéry se v této době zastaví a ustálí se na dosavadním stavu, což může být pro jedince zklamáním. Kariérní plateau nemusí být vnímáno pouze z hlediska zastavení růstu v rámci organizace, ale rovněž jako zastavení procesu získávání nových zkušeností a většího rozhledu v profesionální oblasti. Proces, v němž se jedinec neustále učil něco nového, ustává, a jedinci se tak nedostává další stimulace a prostoru pro osobní růst (Bělohlávek, 1994).

Reakce na kariérové plateau jsou různé – někteří volí jiné způsoby seberealizace (volnočasové aktivity, rozvoj zájmů mimo pracovní oblast), jiní volí cestu hledání nového zaměstnání, které jim přinese nové výzvy, další rezignují na další možnosti rozvoje (Bělohlávek, 1994; Rymeš, 2003).

Vzrůstajícím problémem, s nímž se v současné době setkávají starší pracovníci, je ageismus, tedy diskriminace pracovníků na základě jejich vyššího věku (Boerlijst, 1998).

Ačkoli mají starší jedinci více pracovních zkušeností, dovedností, jimiž disponují, již nemusí být v současné době aktuální a jsou kladeny nové, odlišné požadavky, které určuje například technologický vývoj, rozvoj IT apod. (Peterson, González, 2005).

Fried, Levi a Laurence (2008) upozorňují, že věková diverzifikace pracovních týmů je však ve skutečnosti velice výhodná, neboť rozdílnost zájmů, hodnot a náhledu starších pracovníků v kombinaci s větší dravostí mladších pracovníků nabízí větší komplexnost při řešení zadaných úkolů.

Stále však platí, že starší zaměstnanci mají menší příležitosti pro kariérní rozvoj (Zaleska, de Menezes, 2007) a změny v kariéře jsou pro ně větším rizikem (Carless, Arnup, 2011).

6.3 Vzdělání

Kromě věku a pohlaví patří mezi demografické znaky významně ovlivňující kariérový rozvoj rovněž úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání.

Míra nezaměstnanosti absolventů škol je dle statistik přímo úměrná úrovni jejich vzdělání – nejvíce čelí problémům s nezaměstnaností jedinci s ukončeným základním vzděláním, nejnižší míra nezaměstnanosti je mezi absolventy terciární úrovně vzdělání.

Na tomto místě je však nutné podotknout, že v současné době dochází k neustálému prohlubování míry nezaměstnanosti i mezi absolventy vyšší úrovně vzdělání (Burdová, Chamoutová, 2012).

Jedinci s nižší úrovní vzdělání, kteří častěji zastávají pozice běžných manuálních pracovníků, vykazují méně spokojenosti s možnostmi rozvoje, které jsou jim nabízeny, zároveň je však z jejich strany zaznamenává nižší míra sebemotivace než u vzdělanějších pracovníků (Zaleska, de Menezes, 2007).

V otázce, zda vzdělanější jedinci směřují častěji k tradiční či nové podobě kariéry, se literatura rozchází.

Jeden úhel pohledu uvádí, že vzdělanější jedinci častěji volí nové koncepce kariéry, které jim nabízejí větší svobodu a nezávislost (Biemann, Zacher, Feldman, 2012).

Z druhého úhlu pohledu však platí, že nejlepším skupinám zaměstnanců firmy nabízejí nejlepší uplatnění (principy talent managementu), k němuž jim nabízejí různé benefity a silné organizační zázemí. Zaměstnanci s vysokým potenciálem a klíčoví experti tak získávají v rámci tradiční kariéry více možností než řadoví zaměstnanci (Dries, Van Acker, Verbruggen, 2012)

Všeobecně však platí, že vzdělanější jedinci činí změny v rámci kariéry častěji než lidé méně vzdělaní a že se v menší míře potýkají s rizikem nezaměstnanosti a pracovní nejistoty (Carless, Arnup, 2011).

6.4 Zaměstnanci s postižením

V pracovním světě existují různé bariéry, mezi něž patří například tělesné, smyslové či mentální postižení, znevýhodněním se může v některých případech stát i odlišná sexuální orientace či etnický původ (Blustein, 2006).

Lidé s postižením představují velmi diverzifikovanou populaci, neboť existuje celá řada typů postižení, které jedince mohou v rámci pracovního zařazení znevýhodňovat. Obecně však lze říci, že lidé s postižením patří zpravidla mezi nižší příjmové skupiny a jejich možnosti v rámci pracovní oblasti jsou omezené.

Počátky nerovnosti spočívají již v nestejných podmínkách studia na školách a omezeních spojených s ranými zkušenostmi v pracovní oblasti, které představují například různé pracovní aktivity při studiu, brigády apod., které jsou pro jedince s postižením hůře dostupné.

Negativně působí rovněž předsudky většinové populace vůči postiženým. Zaměstnavatelé se často zdráhají zaměstnat jedince s postižením kvůli předsudkům, že bude méně produktivní, bude mít více absencí, vyšší riziko úrazů apod. Možnosti kariérního rozvoje jsou pro tyto osoby tudíž limitované (Peterson, González, 2005).

6.5 Interkulturní kontext

Zabýváme-li se kariérní problematikou v rámci konkrétní země, je vždy třeba zvažovat její kulturní, historický a socioekonomický kontext.

Při studiu současných kariérních koncepcí by tedy měl být brán zřetel na kontext anglosaského prostředí, z něhož většina těchto teorií vychází, a uvědomovat si určité limity jejich aplikace v rámci českého prostředí (Kirovová, 2011).

Vývoj kariérní problematiky v ČR je ovlivněn dlouhým obdobím socialismu, kdy se zde kariéra vyvíjela odlišně než v západních zemích, z nichž tyto nové koncepce vychází. Po

roce 1989 přinesla změna politické a ekonomické situace celou řadu proměn v oblasti světa práce, objevily se nové možnosti soukromého podnikání apod. (Rymeš, 2011).

Hodnoty, které nové kariérní koncepce akcentují, mezi něž patří například proaktivita, samostatnost, odpovědnost či výkonost, nejsou pro naše prostředí typické, což naznačuje jistý předpoklad problematičnosti jejich aplikace, obzvláště když uvážíme, že ani v původních zemích jejich vzniku není jejich zavádění zcela bez problémů (Kirovová, 2011).

Pro hodnocení vlivu kulturních aspektů na oblast kariéry je často využívána Hofstedeho typologie národních kultur srovnávající národy v pěti různých dimenzích, které představují mocenský odstup, individualismus – kolektivismus, maskulinita – feminita, dlouhodobá – krátkodobá orientace a vyhýbání se nejistotě (Hofstede, 2001).

Srovnáme-li v rámci těchto dimenzí ČR se světovým průměrem, vykazuje vyšší skóre v dimenzi vyhýbání se nejistotě (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2005), což by rovněž mohlo napovídat vyšší preferenci jistoty poskytované tradiční kariérou.

Všeobecně z pohledu interkulturního kontextu kariérní problematiky představují ve světě nejzávažnější témata předsudky, často spojené s národními stereotypy (Průcha, 2010), a diskriminace na základě etnického původu (Blustein, 2006).

6.6 Rovnováha pracovního a osobního života

Rovnováze v rámci pracovního, osobního a rodinného života věnuje v současné době pozornost řada výzkumů. Tato problematika, označovaná rovněž anglickými pojmy *work-life balance* (Biemann, Zacher, Feldman, 2012; Gröpel, 2006) nebo *work-family balance* (Ferguson, Carlson, Zivnuska, Whitten, 2012), se zaměřuje na otázky konfliktu rolí jedince v rámci jeho pracovních povinností, rodinných povinností a vlastních zájmů a potřeby volného času.

Téma rovnováhy pracovního a osobního života je obsaženo rovněž v Scheinově typologii kariérových kotev, kde představuje kotvu životního stylu. Jedinci s dominantní kotvou životního stylu kladou velký důraz na bilanci mezi jednotlivými oblastmi svého života, a často proto vítají například flexibilní úpravy pracovní doby apod. (Inkson, 2007).

Nerovnováha oblastí práce a osobního a rodinného života s sebou přináší důsledky jak v pracovním životě (snížení pracovní spokojenosti, vyšší fluktuace a absence) i v osobním životě (pocit nespokojenosti, nutnost nosit si práci domů, dopady na fyzické i psychické

zdraví jedince). Aby se této nerovnováze předcházelo, je vhodné implementovat ze strany organizace určitá opatření přátelská k rodině (Svianteková, 2011).

Přední místo zde zastává flexibilní pracovní uspořádání, které zjednodušuje sladění pracovního a osobního života. Velkým přínosem je tato možnost zejména pro ženy, které zpravidla zažívají pracovní-rodinný konflikt ve větší míře než muži (Lewis, Roper, 2008).

Mezi možnosti flexibilních pracovních úprav patří například částečné úvazky, práce z domova (využívání *home-office*), pružná (klouzavá) pracovní doba apod. Dalšími podpůrnými opatřeními mohou být například firemní mateřské školy, poskytnutí pracovního volna z rodinných důvodů, otcovská dovolená či různé finanční příspěvky.

V ČR se z daných organizačních opatření přátelských k rodině nejvíce ujala pružná pracovní doba, v současné době však rovněž u určitých pracovních odvětví narůstá podíl práce vykonávané z domova (Svianteková, 2011).

I. EMPIRICKÁ ČÁST

7. Design výzkumného projektu

Jak bylo popsáno výše, rozvoj kariéry je velmi širokou problematikou, již ovlivňuje mnoho faktorů. Navržený výzkumný projekt se v návaznosti na část teoretickou zaměřuje na některé dílčí otázky této oblasti.

Mezi zkoumané otázky kariérní problematiky patří spokojenost zaměstnanců se současným stavem kariéry, důležitost, jakou přikládají dalšímu kariérnímu rozvoji a jeho dílčím aspektům a očekávání budoucích změn v kariéře ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Zohledňována je rovněž souvislost otázek spokojenosti s kariérou a důležitosti kariérního rozvoje se základními demografickými údaji a typy osobnosti dle J. Hollanda.

V rámci projektu budou představeny všechny důležité otázky spojené s realizací výzkumu, mezi něž patří navržení výzkumných otázek, vytyčení cílů výzkumu, způsob výběru respondentů a předpokládané charakteristiky výzkumného souboru, popis navržených metod i způsob zpracování dat.

Na představení designu výzkumného projektu naváže následně diskuse, v níž budou zhodnoceny předpoklady týkající se možných výsledků výzkumu v závislosti na teoretických východiscích představených v teoretické části práce. Zároveň budou v diskuzi představena úskalí a limity realizace projektu a navrženy další možnosti výzkumu v rámci dané oblasti.

7.1 Výzkumné otázky a cíle

S návrhem výzkumu se pojí následující výzkumné otázky, na něž by měla případná realizace projektu odpovědět:

- Jaká bude celková průměrná úroveň spokojenosti se současným stavem kariéry dotazovaných osob?
- Jaká bude průměrná úroveň spokojenosti s jednotlivými aspekty kariéry?
- Jakou důležitost respondenti přikládají dalšímu kariérnímu rozvoji?
- Jakou důležitost respondenti přikládají jednotlivým aspektům dalšího kariérního rozvoje?
- Jaké změny očekávají respondenti ve své kariéře v horizontu následujících 5 let?

- Jaké změny očekávají respondenti ve své kariéře v horizontu následujících 15 let?
- Odlišuje se úroveň spokojenosti, důležitost dalšího kariérního rozvoje a očekávání změn v kariéře v závislosti na pohlaví respondentů, jejich věku, dosaženém vzdělání, počtu odpracovaných let a typu pracovní pozice?
- Odlišuje se úroveň spokojenosti (včetně jejích jednotlivých aspektů) v závislosti na typu osobnosti dle Hollanda?
- Odlišuje se důležitost, kterou respondenti přikládají kariérnímu rozvoji (včetně jeho jednotlivých aspektů) v závislosti na typu osobnosti dle Hollanda?

Cílem výzkumného projektu je navrhnout design výzkumu, který by zodpověděl výše uvedené výzkumné otázky, včetně jeho metodologického zázemí, návrhu výzkumného souboru a představení úskalí a limitů projektu.

Mezi dílčí cíle patří zmapování spokojenosti s kariérou u vybrané skupiny zaměstnanců, zjištění, jakou důležitost tito zaměstnanci přikládají kariérnímu rozvoji a co konkrétně je pro ně v rozvoji kariéry důležité, a představení očekávání, která tito zaměstnanci v souvislosti s budoucím rozvojem kariéry mají (jaké změny očekávají v horizontu budoucích 5 let a budoucích 15 let).

Další dílčí cíle představuje posouzení předchozích jmenovaných aspektů v závislosti na pohlaví, věku, vzdělání, počtu odpracovaných let, typu pracovní pozice, kterou zastávají, a v neposlední řadě rovněž na typu osobnosti dle Hollanda.

7.2 Charakteristika výzkumného souboru

Populací, na niž je projekt výzkumu zaměřen, je ekonomicky aktivní obyvatelstvo ČR. Vzhledem k velkému rozsahu tohoto základního souboru je však nutné pro účely realizace výzkumu tuto populaci zúžit, zvolena byla tudíž populace zaměstnanců středně velkých organizací dosahujících počtu 100 – 200 zaměstnanců.

Respondenti budou následně vzhledem ke ztížené dostupnosti informací o jednotlivých zaměstnancích společností voleni prostřednictvím hnízdového výběru.

V prvním kroku budou na základě údajů Českého statistického úřadu získány informace o počtu organizací požadované velikosti v jednotlivých krajích.

Na základě náhodného výběru bude zvolen jeden kraj, v jehož rámci bude náhodně zvoleno celkem 20 organizací, jimž bude zaslána výzva k zapojení se do výzkumu.

Komunikace s organizacemi bude navázána prostřednictvím jejich personálních útvarů. Zvolené organizace budou osloveny k rozšíření výzvy k zapojení se do výzkumu mezi své zaměstnance prostřednictvím elektronické komunikace.

Zaměstnancům organizací, které projeví zájem o navázání spolupráce, budou následně poštovně odeslány formuláře dotazníků s příloženými pokyny k vyplnění a ofrankovanými obálkami s předepsanou adresou doručení.

Celková velikost výzkumného souboru bude záviset na faktické velikosti jednotlivých zvolených organizací a návratnosti odeslaných dotazníků, její přesnou hodnotu tudíž v současné době nelze přesně určit.

7.3 Metody

Jako metoda získávání dat bylo zvoleno dotazování, které proběhne prostřednictvím dvou dotazníků. Dotazník umožňuje získání kvantifikovatelných dat od velkého množství respondentů, jedná se o metodu, která s sebou přináší úsporu času i finančních prostředků. Tyto okolnosti vedly k volbě této metody v rámci předloženého projektu, je však třeba upozornit rovněž na limity dotazníku, mezi něž patří například menší pružnost dotazování či riziko neporozumění položeným otázkám v dotazníku (Ferjenčík, 2000).

Mezi dotazníky, které jsou v České republice standardizované a dotýkají se kariérní problematiky, patří například „*DVP – Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry*“, tedy dle Hollanda upravený dotazník osobnostních typů (Jörin, Stoll, Bergmann, Eder, 2003).

Prvním dotazníkem, který bude využit v rámci výzkumu, je „*Dotazník rozvoje kariéry*“ vytvořený pro účely daného výzkumu, druhým dotazníkem je výše zmíněný „*DVP – Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry*“.

„*Dotazník rozvoje kariéry*“ se zaměřuje na otázky spokojenosti s kariérou a jejími jednotlivými aspekty, posuzování důležitosti kariérního rozvoje a očekávání kariérních změn v budoucnosti. Konkrétní podobu dotazníku lze nalézt v Příloze 1.

Spokojenost s kariérou je posuzována na Likertově škále, stejně jako její jednotlivé aspekty (dosavadní průběh kariéry, vlastní kariérní rozhodnutí, současná pracovní pozice pracovní náplň, finanční ohodnocení, pracovní prostředí, vyváženost pracovního a osobního života).

Likertovou škálou je hodnocena i důležitost kariérního rozvoje a důležitost jednotlivých aspektů kariérního rozvoje (hierarchický postup v organizaci, jistota a stabilita

práce, možnost osobního růstu, nezávislost, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, rozvoj odborných znalostí a dovedností, řídicí pozice s podřízenými pracovníky, setrvání na současném pracovišti, uznání, vyšší finanční ohodnocení, zajímavá pracovní náplň, zaměstnanecké benefity). Některá z výše zmíněných kritérií rozvoje kariéry korespondují ve větší míře s tradiční kariérní koncepcí (např. hierarchický postup, jistota a stabilita práce apod.), další naopak více odpovídají novým kariérním koncepcím (možnost osobního růstu, rovnováha mezi pracovním a osobním životem apod.).

Poslední část dotazníku tvoří zhodnocení očekávání změn v kariéře v horizontu 5 let a 15 let (změny pracovní náplně, rozvoje odborných znalostí a dovedností, vyššího finančního ohodnocení, postupu do vyšší pracovní pozice, změny organizace, úplné změny pracovní oblasti). I v tomto případě je využita Likertova škála.

„DVP – Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry“ se zaměřuje na určení typu osobnosti s ohledem na možnosti pracovního uplatnění.

V rámci dotazníku jsou posuzovány činnosti, schopnosti, povolání a vlastní odhad, na základě jejichž vyhodnocení je určen typ, který je pro daného jedince dominantní, respektive kombinace tří písmen označujících převládající typy (R, I, A, S, E, C).

Výstupem DVP je typ osobnosti vycházející z Hollandovy typologie odlišující typ realistický (R), výzkumný (I), umělecký (A), sociální (S), podnikavý (E) a konvenční (C).

Výsledný typ osobnosti s popisem jeho charakteristik bude poskytnut v rámci individuální zpětné vazby každému z respondentů.

7.4 Vyhodnocení dat

Data získaná v rámci „Dotazníku rozvoje kariéry“ budou zpracována prostřednictvím deskriptivní statistiky, bude zjištěna průměrná hodnota spokojenosti s kariérou a jejími jednotlivými aspekty, průměrná hodnota posuzované důležitosti kariérního rozvoje a jeho aspektů a průměrná hodnota očekávání konkrétních kariérních změn v horizontu 5 a 15 let. U výše zmíněných položek budou zjišťovány rovněž střední hodnoty, standardní odchylky, případně další statistické hodnoty.

Prostřednictvím DVP bude u každého z respondentů získán typ osobnosti (kombinace tří písmen), pro účely výzkumu však bude využit pouze první dominantní typ.

Data získaná z „Dotazníku rozvoje kariéry“ budou následně posuzována na základě pohlaví, věku (vytvoření věkových skupin), vzdělání, počtu odpracovaných let (vytvoření

skupin podle počtu let), pracovní pozice (rovněž zařazené do skupin) a typu osobnosti dle Hollanda ve statistickém programu SPSS prostřednictvím analýzy rozptylu ANOVA (Hendl, 2004).

8. Diskuse

Teoretická východiska výzkumu, která jsou podrobněji popsána v teoretické části práce, nabízejí určité předpoklady možných výsledků výzkumu v rámci některých dílčích výzkumných otázek.

Typy osobnosti dle Hollanda i různé aspekty kariérního rozvoje byly již v minulosti předmětem řady výzkumů. Posouzení souvislosti typů osobnosti se spokojeností s kariérou a tím, co považuje jedinec v rámci rozvoje své kariéry za důležité, by mohlo přispět k dalšímu obohacení dané problematiky.

V otázce důležitosti jednotlivých aspektů kariérního rozvoje je vhodné zvážit souvislost s hodnotami charakteristickými pro pracovní oblast v českém prostředí. Vzhledem ke skutečnosti, že hodnoty spojené s novými kariérními koncepcemi nejsou pro naše prostředí typické (Kirovová, 2011), lze očekávat, že výsledky výzkumu se budou přiklánět k preferenci tradičních kritérií kariérního rozvoje, kterým bude přikládána vyšší důležitost (např. hierarchický postup v organizaci, jistota a stabilita práce, vyšší finanční ohodnocení).

Z hlediska vztahu genderu a spokojenosti se současným stavem kariéry je vyšší spokojenost očekávána u mužů, obdobně jako uvádí ve svém výzkumu Mikšík (2011). V této souvislosti lze rovněž předpokládat, že ženy budou častěji považovat za důležitější subjektivní kritéria kariérního rozvoje, která ve větší míře korespondují s novými kariérními koncepcemi (Biemann, Zacher, Feldman, 2012; Fenwick, 2006).

Věkové hledisko ve vztahu ke kariérnímu rozvoji zkoumala například dvojice Zaleska, de Menezes (2007), které upozorňují na menší příležitosti pro kariérní rozvoj u starších zaměstnanců, v rámci navrženého výzkumu lze tedy předpokládat, že starší pracovníci budou kariérnímu rozvoji přikládat nižší důležitost než mladší skupiny zaměstnanců.

V otázce souvislosti dosažené úrovně vzdělání s preferencí kariérních kritérií spojených s tradiční či novou kariérní koncepcí se literatura rozchází. Kupříkladu Biemann, Zacher a Feldman (2012) docházejí k závěru, že vzdělanější jedinci častěji volí kariéru novou, Dries, Van Acker a Verbruggen (2012) však naopak namítají, že vzdělanějším jedincům jsou dávány větší příležitosti v rámci kariéry tradiční, které jsou z jejich strany rovněž preferovány.

Výsledky předloženého výzkumného projektu by mohly nastínit některá specifika oblasti kariérního rozvoje v českém prostředí a poskytnout tak inspiraci pro další výzkumy v tomto prostředí, návrh výzkumu má však rovněž svoje úskalí a limity, s nimiž je třeba při případné interpretaci výsledků počítat.

Základním úskalím dotazníkového šetření je riziko nízké návratnosti dotazníků, které může ovlivnit reprezentativitu výzkumného souboru. K vyšší návratnosti dotazníků by mohla v rámci navrženého projektu přispět skutečnost, že jedinec získá následnou individuální zpětnou vazbu týkající se Hollandovy typologie a doporučení pro další kariérní směřování v závislosti na typu osobnosti.

Kromě rizika nízké návratnosti představuje další riziko designu nemožnost opravy chybně vyplněných dotazníků, které musí být z celkového souboru vyřazeny (Hendl, 2004).

Zkreslení výsledků by mohlo být zapříčiněno rovněž stylizací zaměstnanců v rámci dotazníku a odpověďmi, které neodpovídají skutečnosti, nýbrž představě odpovědí, které jsou od jedince zaměstnavatelem očekávány.

V průvodním textu doprovázejícím prosbu o vyplnění dotazníku je tedy třeba jednoznačně uvést a zdůraznit, že dotazníky jsou zcela anonymní a zaměstnavateli tudíž v žádném případě nebudou poskytnuta data týkající se konkrétních zaměstnanců.

Limitem představeného projektu je rovněž zúžení zkoumané populace, které znemožňuje získání výsledků zobecnitelných pro celou skupinu ekonomicky aktivních obyvatel ČR. Pro rozsah předložené práce je toto zúžení nezbytné, v budoucnosti by však bylo vhodné navrhnout výzkumný design postihující širší skupinu ekonomicky aktivní populace, která by zahrnovala jak zaměstnance, tak osoby samostatně výdělečně činné.

Vzhledem k využití nestandardizované metody zkoumání budou výsledky představovat pouze základní zmapování dané problematiky, které následně nabídne široké možnosti dalšího zkoumání.

Dalšími výzkumy v oblasti rozvoje kariéry by tak mohly být kupříkladu kvalitativní výzkumy realizované prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci, které by přinesly rozšíření a konkretizaci představ o současném stavu a dalším rozvoji kariéry u českých zaměstnanců. Takový projekt by mohl být realizován kupříkladu prostřednictvím zakotveného výzkumu. Přínosem pro rozšíření znalostí o problematice kariérního rozvoje v českém prostředí by byly rovněž rozsáhlejší korelační studie v dané oblasti.

Závěr

Bakalářská práce se zaměřila na problematiku kariérního rozvoje nahlíženou z pohledu psychologie práce a organizace a představila základní aspekty, jež kariéru a její průběh ovlivňují.

V teoretické části práce bylo shrnuto pojetí kariérních koncepcí, které jsou v současnosti uplatňovány, otázky spojené s rozvojem kariéry a vývojem kariérních stadií, osobnostní faktory ovlivňující kariéru jedince, její rozvoj a kariérní rozhodnutí, která jedinec činí, a rovněž další významné faktory jako je pohlaví, věk, vzdělání či interkulturní kontext kariéry.

V empirické části byl představen design výzkumného projektu zaměřeného na některé otázky kariéry a jejího rozvoje. Pozornost byla věnována spokojenosti se současným stavem kariéry a jejími jednotlivými aspekty, důležitosti dalšího kariérního rozvoje a jeho jednotlivých aspektů a očekáváním budoucích kariérních změn ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Tyto otázky byly následně nazírány rovněž ve vztahu k základním demografickým údajům jedince a typu osobnosti dle J. Hollanda.

Při studiu kariérní problematiky je třeba brát v úvahu proměnlivost současného světa práce, která je zapříčiňována neustálými změnami v rámci společnosti i ekonomiky, a počítat tudíž i s novými trendy přicházejícími v oblasti kariéry.

Tyto trendy poskytují stále nový materiál ke zkoumání, a proto existuje ještě celá řada oblastí, jimž by mohla být v rámci výzkumné činnosti věnována pozornost. Kariéra tudíž představuje problematiku značně dynamickou a přinášející stále nové podněty, a proto by této oblasti i v budoucnu měla být věnována patřičná pozornost.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J., et al. (2007). *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Báčová, V. (2008). Problematika rodu v psychologii – sociální psychologie ženy a muže. In Výrost, J., & Slaměník, I. (Eds.), *Sociální psychologie*. (pp. 161-178). Praha: Grada Publishing.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2011). Career issues. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology : Volume 2 : Selecting and developing members for the organization*. (pp. 67-113). Washington: American Psychological Association.
- Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal Of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170.
- Blustein, D. (2006). *The psychology of working: a new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Boerlijst, J. G. (1998). Career development and career guidance. In Drenth, P., Thierry, H., & Wolff, C. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology : Volume 3 : Personnel psychology*. (pp. 273-296). East Sussex: Psychology Press.
- Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S., & Hughes, D. (2012). The role of career adaptabilities for mid-career changers. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(3), 754-761.
- Burdová, J., & Chamoutová, D. (2012). *Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním – 2012*. Praha: NÚV.
- Carless, S. A., & Arnup, J. L. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal Of Vocational Behavior*, 78(1), 80-91.

- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers?. *Journal Of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
- Erikson, E. H. (2002). *Dětství a společnost*. Praha: Argo.
- Feij, J. A. (1998). Work socialization of young people. In Drenth, P., Thierry, H., & Wolff, C. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Volume 3 : Personnel psychology*. (pp. 273-296). East Sussex: Psychology Press.
- Fenwick, T. J. (2006). Contradictions in portfolio careers: Work design and client relations. *The Career Development International*, 11(1), 66-79.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. In Cartwright, S., & Cooper, C. (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*. (pp. 586-611). New York: Oxford University Press.
- Gottfredson, G. D., Jones, E. M., & Holland, J. L. (1993). Personality and vocational interests: The relation of Holland's six interest dimensions to five robust dimensions of personality. *Journal Of Counseling Psychology*, 40(4), 518-524.
- Gröpel, P. (2006). Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom. *Československá Psychologie*, 50(1), 71-83.
- Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Hess, N., Jepsen, D. M., & Dries, N. (2012). Career and employer change in the age of the 'boundaryless' career. *Journal Of Vocational Behavior*, 81(2), 280-288.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology : what we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397-406.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal Of Personnel Psychology*, 10(4), 177-181.

- Inkson, K. (2007). *Understanding careers: the metaphors of working lives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Inkson, K. (2008). The boundaryless career. In Cartwright, S., & Cooper, C. (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*. (pp. 545-563). New York: Oxford University Press.
- Janoušek, J. (2009). Psychologické faktory ekonomické výkonnosti. *Československá psychologie*, 53(6), 556-572.
- Jarošová, E. (2007). Ovlivňování v pracovním procesu. In Bedrnová, E., & Nový, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. (pp. 361-416). Praha: Management Press.
- Jörin, S., Stoll, F., Bergmann, C., & Eder, F. (2003). *DVP - Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry*. Praha: Testcentrum.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction : A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kirovová, I. (2006). Výzva současnosti – zaměstnavatelnost. *Psychologie v ekonomické praxi*, 41(3-4), 141-150.
- Kirovová, I. (2011). Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*, 55(4), 316-331.
- Lewis, S., & Roper, I. (2008). Flexible working arrangements : From work-life to gender ekvity policies. In Cartwright, S., & Cooper, C. (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*. (pp. 413-437). New York: Oxford University Press.
- Mikšík, O. (2011). Sociálně-ekonomické změny a postoje k nové životní realitě. In Gillernová, I., Kebza, V., Rymeš, M. et al., *Psychologické aspekty změn v české společnosti : člověk na přelomu tisíciletí*. (pp. 173-184). Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Ott, M. (1998). Women and work. In Drenth, P., Thierry, H., & Wolff, C. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Volume 3 : Personnel psychology*. (pp. 273-296). East Sussex: Psychology Press.
- Peterson, N., & González, R. C. (2005). *The role of work in people's lives : applied career counseling and vocational psychology*. Belmont, CA: Thomson Brooks/ Cole.
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál.

- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
- Rymeš, M. (2011). Člověk v podmínkách proměnlivosti a změn ve světě práce. In Gillernová, I., Kebza, V., Rymeš, M. et al., *Psychologické aspekty změn v české společnosti : člověk na přelomu tisíciletí*. (pp. 185-195). Praha: Grada Publishing.
- Schein, E. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.
- Schein, E. (2006). *Career anchors : participant workbook*. San Francisco: Pfeiffer.
- Svianteková, G. (2011). Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce – soukromí. In Gillernová, I., Kebza, V., Rymeš, M. et al., *Psychologické aspekty změn v české společnosti : člověk na přelomu tisíciletí*. (pp. 206-215). Praha: Grada Publishing.
- Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J., *Psychologie ve světě práce*. (pp. 89-136). Praha: Karolinum.
- Vágnerová, M. (2008a). *Vývojová psychologie I*. Praha: Karolinum.
- Vágnerová, M. (2008b). *Vývojová psychologie II*. Praha: Karolinum.
- Vendel, Š. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada.
- Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2010). Vocational interests and big five traits as predictors of job instability. *Journal Of Vocational Behavior*, 76(3), 547-558.
- Zaleska, K., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1017.
- Zunker, V. G. (2006). *Career counseling : a holistic approach*. Belmont: Thomson.