

# Kariéra, kariérové typy, kariérové cykly

## Pojem kariéra

Pojmem kariéra se nerozumí pouhý postup od jedné pracovní pozice k druhé.

V odborném jazyce tento pojem označuje pracovní (profesionální) dráhu, odehrávající se v určitém čase, zahrnující získávání zkušeností, nabývání nových dovedností, rozvoj osobnosti a realizaci potenciálu člověka.

V uvedeném slova smyslu se pojem kariéra užívá asi od 70. let minulého století, přičemž počátky studia kariéry jsou spojeny s pracemi D. T. Halla, E. H. Scheina a M. J. Drivera (dle Bělohávek, 1994).

**Rozvoj kariéry** (career development), jak se daná subdisciplína v odborné psychologické a personalistické literatuře nazývá, zahrnuje:

1. plánování kariéry (career planning) = úsilí jedince o nalezení a uskutečnění své cesty životem
2. management kariéry (career management) = úsilí organizace o rozvoj pracovníků v souladu s jejich potenciálem.

Pro organizace je žádoucí:

- aby měly na pracovních místech takové pracovníky, kteří mají příslušné schopnosti, dovednosti a znalosti
- aby lidé v organizaci byli motivovaní a pracovali efektivně.

Jedinec na druhé straně „potřebuje“:

- mít takové pracovní místo, které je v souladu s jeho schopnostmi, dovednostmi a znalostmi
- mít takovou práci, která je v souladu s jeho zájmy, cíli a potřebami, kde plně využívá svůj potenciál a kde rozvíjí svou osobnost.

V průběhu praxe se člověk musí přizpůsobovat požadavkům organizace, chce-li pro ni pracovat, na druhé straně organizace by měly mít zájem pomáhat svým pracovníkům při rozvoji jejich kariéry. Žádoucím cílem je přitom dosažení souladu, tj. situace, kdy jedinec se v organizaci realizuje v souladu s vlastním potenciálem a potřebami a současně v souladu s potřebami organizace.

## Vnější a vnitřní kariéra

Vnější obraz kariéry poskytuje získaná kvalifikace (výčet absolvovaných škol, kurzů, ...) a profesionální vývoj charakterizovaný jednotlivými pracovními místy a změnami v jejich posloupnosti. Vnější obraz kariéry bývá zachycen v životopise, který předkládají uchazeči o pracovní pozice a který studují personalisté při výběru pracovníků, aby získali základní představu o pracovním vývoji a dosavadní profesionální dráze kandidáta na určitou pozici.

Výčet vzdělání a pracovních pozic však sám o sobě nenaznačuje, zda daný člověk vnímá svoji kariéru jako úspěšnou, zda se jeho kariéra vyvíjí směrem, který je pro daného člověka

žadoucí, tj. neposkytuje informaci o subjektivních prožitcích, které jsou s pracovní dráhou daného člověka spojeny, o tom, jak jednotlivec definuje svůj úspěch (= vnitřní kariéra). Úspěšnost kariéry je totiž vždy vnímána a vyhodnocována na základě individuálních, subjektivních kritérií (individuálního hodnotového systému a potřeb). Kritéria kariéry tak mohou být u jednotlivců velmi odlišná.

Nejčastější subjektivní **kritéria kariéry**:

- pozice (např. velké organizace mívají jednotnou soustavu funkcí, postup z jedné pozice na druhou, zejména z nižší pozice na vyšší bývá pro některé jednotlivce důležitým kritériem jejich úspěšnosti)
- hodnost (např. v armádě, vědecká hodnost)
- reálná moc (mnozí lidé nechťejí formální pozici v hierarchii, ale chtějí věci ovlivňovat)
- plat
- symboly (kvalita služebního automobilu, vybavení kanceláře, ...)
- množství podřízených pracovníků (rostoucí počet podřízených může být chápán jako vzestup po kariérové linii)
- rozsah spravovaného majetku, rozhodovací pravomoc
- tvůrčí a duševně náročná činnost.

## Kariérový pohyb

Pojmem kariérový pohyb se rozumí posloupnost kariérových přesunů (změna pozice, zaměstnavatele, přechod od jedné činnosti k druhé, ...). Autoři zabývající se zkoumáním kariéry lidí v organizacích se pokoušeli o vývoj modelů (a na nich založených nástrojů) k postihu a hodnocení individuální kariéry jednotlivců. Níže jsou prezentovány dva z nich: mobilografie E. E. Jennigse a dimenze kariérového cyklu E. H. Scheina (dle Bělohlávek, 1994, 1996, Organ a Bateman, 1986).

### Mobilografie (E. E. Jennings)

Mobilografie (dle Bělohlávek, 1994) znamená hodnocení dosavadního kariérového pohybu (vyvinuta byla za účelem hodnocení úspěšnosti manažerů). Spočívá v analýze kariérových pohybů a přiřazování numerických hodnot podle určitého systému.

Jennings rozlišuje následující typy kariérových pohybů:

- T** – technická funkce (jakákoliv nemanážerská pozice)
- U** – povýšení (postup na pozici s vyšší pravomocí a odpovědností)
- L** – lateralita (pohyb mezi funkcemi o stejném stupni pravomoci/odpovědnosti, ale mezi různými odbornostmi)
- S** – setrvání v určité funkci bez povýšení nebo sestupu na nižší pozici
- D** – sestup – přeřazení na pozici s nižší pravomocí/odpovědností, složitostí úkolů
- X** – odchod – manažer opouští organizaci

Systém kvantifikace není jednoduchý - zpočátku se např. body za laterální pohyby (rozvoj odbornosti) přičítají, později je laterální pohyb chápán jako neschopnost jedince dosáhnout v dané oblasti vyššího postavení a body jsou odečítány. Setrvání v pozici je zpočátku

hodnoceno kladně, později je hodnoceno jako známka toho, že pracovník nemá předpoklady pro vyšší funkci – bodování je v tomto případě záporné.

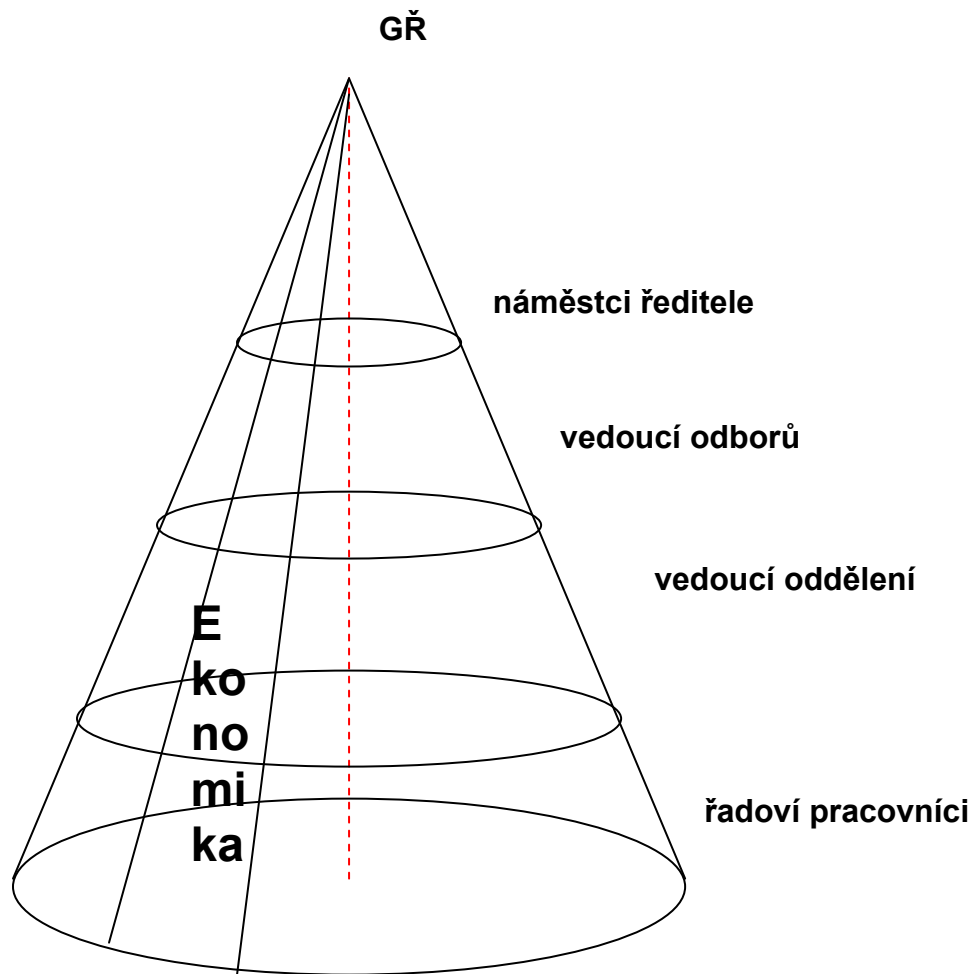
Jenningsova mobilografie představuje jeden z pokusů o vnější hodnocení kariéry manažerů. V současnosti je však tento přístup v podstatě již překonaný, neboť současné trendy v organizování vedou ke zplošťování organizačních struktur, v organizacích ubývá hierarchických úrovní a uvedený systém hodnocení se tak stává bezpředmětný.

### **Dimenze kariérového pohybu (E. H. Schein)**

Edgar H. Schein (1971, dle Organ a Bateman, 1986) zkoumal druhy změn v průběhu kariéry manažerů a na základě svého výzkumu identifikoval 3 základní dimenze vnější podoby kariéry a jim odpovídající typy kariérových pohybů. Znázornil je schematicky prostřednictvím kuželu (viz obr. 1 na následující straně), který je rozdělen na výseče, představující jednotlivé odbornosti (např. ekonomika, výroba, ...), a na roviny, představující jednotlivé úrovně hierarchie.

- **Dimenze hierarchická** znamená postup od nižší pozice k pozici vyšší. Kariérový pohyb uskutečňující se v rámci dané dimenze je označován jako **pohyb vertikální** - pracovníci postupují směrem k vrcholu kuželu, až dosáhnou cílové úrovně (záleží ovšem na velikosti organizace a její organizační struktuře).
- **Dimenze funkční** (technická) znamená přechody mezi různými odbornými oblastmi, které vyžadují odlišné znalosti a dovednosti – **pohyb horizontální laterální** (v praxi ovšem může být spojen i s pohybem vertikálním) - někteří lidé pracují celý život v rámci jedné odbornosti, jiní procházejí mnoha funkčními oblastmi – zabývají se marketingem, personalistikou, ...
- **Dimenze specializace – obecné řízení** (*v orig. inclusion*), představující pohyb od povrchu kužele do středu (od specializace k obecnému řízení – např. z technického ředitele se stává ředitel výrobní divize) nebo naopak – **pohyb horizontální dostředivý či odstředivý**.

Scheinův model je neutrální – slouží pouze k mapování typických kariérových pohybů, není však východiskem pro hodnocení „úspěšnosti“ pracovníků.



Obr. 1 Dimenze kariérového cyklu podle E. H. Scheina

## Kariérové typy

Jednotlivé přechody mezi různými pracovními pozicemi nemusí být vždy vyjádřením profesionálního směřování pracovníka. Některé změny pozice mohou být dány momentální situací (člověk přijme určité místo v zájmu řešení určité finanční tísně, v zájmu nutnosti přizpůsobit se svému životnímu partnerovi z hlediska místa působiště apod.). Přes zmíněné řešení určitých životních problémů a náhodné události však člověk vesměs ve své kariéře směřuje k dosažení takové pracovní pozice, která uspokojuje jeho přání a potřeby .

Na základě typických potřeb a preferencí spojených s vývojem kariéry identifikovali různí autoři profesionální typy osobnosti - kariérové typy.

## Kariérové typy podle J. Hollanda

J. Holland (1966, dle Bělohlávek, 1994, 1996, Organ a Bateman, 1986) identifikoval celkem 6 kariérových typů osobnosti na základě toho, do jakých pracovních oblastí má člověk tendenci orientovat svou kariéru:

- **typ realistický** směřuje k činnostem, které jsou spojeny s fyzickou aktivitou (řemesla, zemědělství)
- **typ zkoumavý** preferuje poznávací aktivity (tj. činnosti spojené s přemýšlením, organizováním, ...)
- **typ sociální** preferuje práci spojenou především s interpersonálními kontakty a aktivitami
- **typ konvenční** vyhledává takové činnosti, které by mu umožnily pracovat v prostředí s jasně vymezenými pravidly a plnit úkoly přidělené nadřízenými
- **typ podnikavý** směřuje k činnostem, které by mu umožnily vykonávat práci spojenou s dosahováním samostatně stanovených cílů, s přesvědčováním jiných lidí apod.
- **typ umělecký** usiluje o takovou profesionální dráhu, která by mu umožňovala sebevyjádření, tvůrčí práci.

Za účelem diagnostiky kariérového typu člověka vyvinul Holland dotazník profesionálních zájmů. Dotazník obsahuje seznam profesí, k nimž respondenti vyjadřují svůj postoj. Pokud jeden typ u konkrétního člověka převažuje, je pro něj situace „jednoduchá“. Pokud převažuje více typů, které jsou obsahově blízké, nemusí rovněž nastávat problémy – např. je-li někdo typem podnikavým a sociálním, může být pro něj uvedená kombinace naopak výhodou. Pokud však kariérové zaměření člověka odpovídá ve stejné míře více kariérovým typům, které jsou obsahově „vzdálené“, prožívá daný člověk vnitřní kariérové konflikty, neboť potlačené varianty mají tendenci se v průběhu kariéry prosazovat. Někdy lze ovšem uvedené konflikty řešit mimopracovními aktivitami.

## Kariérové kotvy podle E. H. Scheina

Pojmem **kariérová kotva** označuje E. H. Schein (dle Bělohlávek, 1994, 1996) subjektivně vnímaný obraz schopností (založený na současném úspěchu), obraz potřeb (založený na sebepoznání, ke kterému došlo v průběhu v minulých situacích, a na zpětné vazbě od ostatních) a obraz svých hodnot a norem chování (založený na porovnávání svých hodnot a norem s hodnotami a normami sdílenými v zaměstnavatelské organizaci).

Autor identifikoval následujících **5 typů kariérových kotev**:

- **technicko-funkční** - lidé s tímto typem kariérové kotvy chtějí dělat odbornou práci a o další kariéru uvažují pouze v rámci své odbornosti (navíc mívají také nechuť k pozičním bojům apod., které bývají spojeny s vrcholovou pozicí v organizaci), pro jejich pocit úspěchu je důležité, aby byli uznáváni jako experti
- **manažerská** – je spojena se silnou motivací k dosažení manažerské pozice spojené s odpovědností (lidé s touto kariérovou kotvou se na rozdíl od lidí s kotvou technicko-funkční cítí dobře v situaci pozičních bojů, neboť jim dává pocit, že jsou v „jádro dění“), odborná práce je pro ně pouze přechodnou prací, která je nezbytným stupněm na cestě k manažerské pozici, svůj úspěch poměřují svou pozicí, odpovědností, příjmy

- **jistota** – lidé s touto kariérovou kotvou chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem a pokud možno zaměstnanecké výhody, důvěřují organizaci (že s nimi bude zacházeno spravedlivě), přijímají organizační definici kariéry a snadno akceptují organizační normy a zvyklosti (preferují profese, kde se mohou opřít o jednoznačná pravidla), úspěchem je pro ně to, že mají stabilní práci a situaci
- **kreativita** – lidé s touto kariérovou kotvou mají potřebu tvořit, výtvar je pro ně primárním motivem (ne finanční zisk), realizují se např. v marketingu či v podnikání jakéhokoliv druhu, ale v manažerských funkcích mohou být problematictí, neboť mají tendenci zanedbávat rutinní činnosti
- **autonomie a nezávislost** – lidé s danou kariérovou kotvou mají necht' akceptovat pravidla zavedená v organizacích (zejména v organizacích velkých), chtějí být nezávislí a svobodní (stejně jako kreativní typy i autonomní typy lidí přitahuje samostatné podnikání).

## Kariérové cykly

V životním a kariérovém vývoji člověka lze rozlišit několik typických etap, které jsou charakteristické řešením odlišných profesionálních problémů (spojených s délkou profesionální praxe a s životním stadiem, ve kterém se člověk nachází).

Autoři neklasifikují kariérové cykly zcela jednotně, nicméně v souladu s Bělohlávkem (1996) lze uvést zjednodušené členění na:

- přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání)
- období počátku kariéry (od prvního nástupu do zaměstnání do cca 35 let)
- kariérové období středního věku (od cca 35 let do cca 55 let)
- kariérové období staršího věku (od cca 55 let)

### Přípravné období

Člověk se od dětství setkává s pracovním životem jako divák a vytváří si představy o různých povoláních. V průběhu přípravného období se vyvíjejí představy o budoucím uplatnění, mladý člověk se více či méně cíleně připravuje na svou budoucí profesi a profesionální dráhu a vytváří si svůj „životní sen“.

### Období počátku kariéry

Nástup do prvního zaměstnání bývá typicky spojen s nejistotou a u řady mladých lidí pak i se zklamáním. Zjišťují, že jsou sice vybaveni teoreticky, ale že to, čemu se ve škole učili, je v praxi složitější, že ne vše funguje „ideálně“, tedy tak, jak by to být mělo, že nedělají odbornou práci, ale rutinní úkoly, ... Objevit se tak může první typická krize - „šok z reality“, vznikající jako důsledek rozporu mezi ideálními představami o světě práce, vytvářenými v období přípravy, a reálným světem, v němž se mladý člověk octnul (Hultsch, Deutschová, dle Bury, 1986). Překonání této krize je výsledkem kariérové adaptace, tedy přizpůsobení se světu práce. Výzkumy ukazují, že lépe se přizpůsobují a zapracovávají ti mladí lidé, kteří vykonávají stejnou profesi jako jejich rodiče či jiní blízcí lidé – jejich obraz této profese byl totiž reálný (Bělohlávek, 1996).

V období počátku kariéry obvykle člověk zkouší – najde-li přiměřenou práci – vykonávat zaměstnání, které odpovídá jeho profesionální přípravě, hledá „své místo“ v dané oblasti

profesionální praxe, ověřuje si, zda je daná práce pro něj uspokojivá a motivující. Pokud se daná práce pro něj ukáže neuspokojivá, hledá nové, jiné uplatnění a vyjasňuje si vlastní obraz své kariéry. Často také dále investuje do svého vzdělání a usiluje o maximální vzestup své výkonnosti. Charakteristické je úsilí o výkonnostně náročnou práci, která pro člověka představuje výzvu.

V osobním životě je přípravné období a zejména pak období počátku kariéry (odpovídající z vývojového hlediska převážně mladší dospělosti) spojeno se snížením a odstraněním závislosti na rodičích, s hledáním životního partnera, u většiny lidí pak s uzavřením manželství a narozením dětí. V daném období tedy člověk vstupuje do role dospělého a začíná realizovat svůj „životní sen“.

### **Kariérové období středního věku**

Ve středním věku se člověk snaží dosáhnout hlubšího souladu se svou prací a usiluje o rychlé naplnění svého „životního snu“. Zejména v první polovině tohoto období dosahují lidé ve většině profesí svého výkonnostního zenitu. Nežádá však v této fázi vzniká pocit, že člověk ještě není „sám sebou“, resp. tím, čím chtěl být, důsledkem čehož je zesílené úsilí o kariérový vzestup, ovšem již situačně specifitější (úsilí o konkrétní pozici v organizaci apod.). Naplnění ambicí je pro člověka středního věku symbolem, potvrzením jeho společenské důležitosti, zdrojem jeho sebeúcty (v závislosti na aspiracích, které má).

U řady lidí je ovšem tato fáze spojena s jistým „vystřízlivěním“, s postupnou korekcí svého „životního snu“. Typickým jevem, se kterým se v této fázi lze setkat, je totiž „kariérové plató“ (Peel, 1992, dle Bělohávek, 1996), tj. zpomalení platového postupu a zpomalení či zastavení postupu v hierarchii. Postup na vyšší pozice je totiž možný již jen pro užší skupinu lidí, ostatní se proto musejí vyrovnávat s tím, že patrně dosáhli svých kariérových možností.

Životní bilancování, ke kterému u lidí středního věku dochází, označuje Kimmel (1980, dle Bury, 1986) jako „kariérovou inventuru“. Jde o přizpůsobování kariérové strategie jak původním cílům, tak reálným možnostem a subjektivně vnímané pravděpodobnosti průběhu budoucích událostí a kariérových změn. Člověk přitom srovnává nejen se svým „životním snem“ a jeho časovým plánem (tj. zda „je v čase“ nebo „za časem“), ale také se svými vrstevníky. Pocit meškání v kariéře jej frustruje, což se snaží zmírnit realističtější specifikací svých kariérových cílů.

Obranou proti výše naznačené frustraci může být „druhá kariéra“ (hledání nové práce, nových způsobů uplatnění), která může mít více podob:

- odchod do jiné organizace
- laterální pohyb (angažování se ve více profesionálních oblastech, obohacení své práce)
- změna profese („dříve než bude pozdě“).

Ne všichni lidé ovšem reagují prostřednictvím druhé kariéry. Někteří lidé naopak ztrácejí zájem o práci a začínají se orientovat na mimopracovní činnosti, jiní pak reagují vytrvalostí a doufáním, že poctivá celoživotní práce na jednom pracovišti jim bude přinášet uznání a odměny.

V osobním životě je střední dospělost spojena s postupným dospěním dětí a jejich odchodem od rodičů („syndrom prázdného hnízda“), s postupně se objevujícími prožitky ubývání energie, vědomím stárnutí a uvědomováním si vlastní smrtelnosti. Člověk je nucen postupně

změnit vztah k sobě samotnému, často tím, že se akceptuje takový, jaký je (bez ohledu na to, jestli při realizaci svého „snu“ uspěl či ne). S rozdíly mezi „snem“ a skutečností se ovšem nemusejí vyrovnávat pouze ti, kteří mají pocit nenaplnění svého „snu“. I ti, kteří svých kariérových cílů dosahují, zažívají často pocit nerovnováhy, pramenící z toho, že úspěch se jim jeví sladkohořký.

### **Kariérové období staršího věku**

Ve starším věku ubývá pružnosti a energie, na druhé straně ale má člověk v tomto věku již značný rozhled a zkušenosti. „Tyranie snu“ v daném věku postupně odchází, člověk se snaží najít štěstí v tom, co je tady a teď. Zatímco ve středním věku byla kariéra velmi důležitá, ve starším věku se u většiny lidí stává hlavní náplní života rodina, volný čas, dům a zahrada (existují ovšem výjimky – např. u vědců či vysokoškolských pedagogů, kde k rozvoji kariéry dochází i v průběhu staršího věku). Blížící se důchod „hrozí“ prázdnotou, ztrátou pracovního vytížení a kontaktů, na něž se lidé staršího věku „připravují“. Náplní jejich života se často stává role babičky /dědečka, lidé se začínají připravovat na krátkodobá zaměstnání. Charakteristickým rysem je ochota předávat své zkušenosti, které organizace často využívají formou mentorství a koučování mladých lidí.

### **Použitá literatura:**

- BURY, F. Profesionální vývin v dospelosti. In *Československá psychologie*, 1986, XXX, 6, 643 – 552.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- ORGAN, D. W., BATEMAN, T. *Organizational Behavior*. Homewood: Business Publications, 1986. ISBN 0-256-03122-3.



