

Univerzity Karlovy v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Diplomová práce

Petra Hradcová

Problematika kariérního plateau ve velké organizaci

The career plateau problematics in a big organisation

Praha 2013

Vedoucí práce: Doc.PhDr. Iva Kirovová,Ph.D.

Ráda bych poděkovala doc.Kirovové za její vstřícnost a také všem, kteří mě podpořili v mém úsilí napsat tuto práci.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval/a samostatně, že jsem řádně citoval/a všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Mladé Boleslavi dne 31.7.2013

.....
Petra Hradcová

Abstrakt:

Diplomová práce řeší problematiku kariérního plateau ve velké organizaci. V teoretické části jsou vymezeny pojmy kariéra, její fáze a typy, možnosti a kritéria rozvoje kariéry, kariérní plateau, jeho druhy, příčiny, důsledky a přístupy ke kariérnímu plateau, varianty řešení problematiky kariérního plateau z pohledu jedince i organizace. Empirická část obsahuje popis organizace a výzkumnou část zabývající se vnímáním rozvoje kariéry a fáze kariérního plateau zaměstnanci organizace. Výzkum zahrnuje kvantitativní a kvalitativní část a zaměřuje se na organizační a strukturální plateau. Jsou navrženy aplikační možnosti do oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.

Klíčová slova:

Kariéra, rozvoj kariéry, kariérní plateau

Abstract:

The theses investigates the problematics of career plateau in a big organization. In theoretical part conceptions of career, its phases and types, possibilities for development, succes criteria, career plateuing, its types, causes and effects are described, also possible ways to handle the career plateau are discussed, on one side from individual point of view on the other side from organizational point of view. Empirical part consists of organisation's description and a research concerning the perception of individual career development and career plateauing among employees of the organization. The research includes qualitative and quantitative approach and focuses on organisational and structural plateauing. Possible practical solutions in the field of human ressorces management are given.

Keywords:

Career, career development, career plateau

Obsah

Teoretická část

Úvod	str.	9
1. Kariéra	str.	10
1.1 Tradiční teorie kariéry	str.	11
1.2 Změny v pojetí kariéry	str.	12
1.3 Současné teorie kariéry	str.	14
1.3.1 Portfolio kariéra	str.	14
1.3.2 Kariéra bez ohraničení (boundaryless career)	str.	15
1.3.3 Proteovská kariéra (protean career)	str.	18
1.3.4 Hybridní kariéra	str.	19
1.3.5 Kaleidoskopická kariéra (kaleidoscopic career)	str.	19
1.4 Typy kariéry a kariérové typy	str.	21
1.5 Fáze kariéry	str.	24
1.6 Kritéria úspěchu kariéry	str.	27
1.7 Možnosti rozvoje kariéry	str.	29
1.8 Plánování a řízení kariéry z pohledu jedince a organizace	str.	31
2. Kariérní plateau	str.	33
2.1 Typy kariérního plateau	str.	34
2.2 Příčiny kariérního plateau	str.	35
2.3 Důsledky kariérního plateau	str.	38
2.4 Přístupy k řešení a prevenci kariérního plateau	str.	41
Empirická část		
3. Popis Organizace	str.	46
3.1 Vybrané údaje o zaměstnancích Organizace	str.	46
3.2 Struktura Organizace a pracovní pozice v Organizaci	str.	48
3.3 Kariérové dráhy v Organizaci	str.	49

3.4 Možnosti rozvoje kariéry v Organizaci	str.	50
3.5 Role v procesu rozvoje a řízení kariéry v Organizaci	str.	51
3.6 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců a následovnictví	str.	51
3.7 Problematika kariérního plateau v Organizaci	str.	54
4. Výzkum	str.	56
4.1 Cíl výzkumu, formulace výzkumných otázek	str.	56
4.2 Metodika	str.	56
4.2.1 Výzkumný soubor	str.	57
4.2.2 Použité metody a postup při sběru dat	str.	58
4.2.3 Analýza dat	str.	60
4.3 Výsledky výzkumu a jejich interpretace	str.	61
4.3.1 Výsledky kvantitativní části výzkumu	str.	61
4.3.2 Vnímání rozvoje kariéry jednotlivci	str.	67
4.3.3 Fenomén kariérního plateau u jednotlivců	str.	74
4.3.4 Shrnutí výsledků a aplikační možnosti	str.	81
4.4 Diskuse	str.	83
4.5 Omezení a rezervy výzkumu	str.	85
Závěr	str.	86
Seznam použité literatury	str.	87
Přílohy	str.	92

TEORETICKÁ ČÁST

Úvod

Diplomová práce se bude zabývat problematikou kariérního plateau ve velké organizaci. V první části budou vydefinovány koncepce kariéry, tradiční i nové, jejich zásadní znaky a rozdílnosti mezi nimi. Dále budou vymezeny typy kariéry, fáze kariéry, kritéria úspěchu kariéry, možnosti rozvoje kariéry a řízení a rozvoj kariéry z pohledu jedince i organizace. Toto bude vstupem pro pochopení ústřední problematiky této práce, kterým je kariérní plateau. Pro něj budou vymezeny druhy, jeho možné příčiny, dopady a možnosti jeho řešení či prevence.

Empirická část této diplomové práce se zaměří na výskyt kariérního plateau uvnitř konkrétní organizace. Bude zahrnovat popis organizace a výzkumnou část. Cílem výzkumné části bude zmapovat fenomén kariérního plateau v organizaci prostřednictvím dotazníku a polostrukturovaných interview. Data budou následně hodnocena, aby poskytla odpověď na definované otázky výzkumu. Výzkum má především zmapovat dané téma v organizaci, podobný výzkum zatím nebyl proveden. Metodicky proto bude stěžejní částí kvalitativní zpracování dat s cílem odhalit co nejvíce kategorií a významů, které problematika kariérního rozvoje a kariérního plateau přináší ve vnímání zaměstnanců organizace.

Na základě zjištěných výsledků budou doporučeny aplikační možnosti do oblasti rozvoje řízení lidských zdrojů organizace.

1. Kariéra

Studium kariéry v kontextu organizací nikdy nebylo záležitostí jednoho oboru. Kariérou jako takovou se zabývala psychologie, sociální psychologie, sociologie, sociální a kulturní antropologie, ekonomie, historie nebo politické vědy. Baruch and Peiperl (2000) tvrdí, že žádná z těchto věd se však nezabývala kariérou jako samostatným konceptem, což se objevuje až s managementem v sedmdesátých letech dvacátého století.

Český výraz kariéra je odvozen z francouzského slova *carrière*, (původem z latinského výrazu *carus*), znamenajícího dráha. Do značné míry to odpovídá i tradičním teoretickým vymezením tohoto pojmu. V širším slova smyslu pojmem kariéra označujeme část životní cesty člověka, která souvisí s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činnosti organizace nebo s jeho prací pro organizace (Tureckiová, 2004). Palán (2002) kariéru definuje jako profesionální životní dráhu, posloupnost pracovních míst, které pracovník zaujímal v průběhu svého ekonomicky aktivního života. Obdobně Milkovich, Boudreau (1993) chápou kariéru jako posloupnost získávání pracovních zkušeností během určitého časového období. Bělohávek (1996) rozšiřuje definici kariéry o humanitní rozměr, kariéra je pro něj dráhou člověka životem, zejména pak profesionální, na které získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál. Kariéra může některým lidem dávat smysl života, výzvu, seberealizaci a samozřejmě finanční satisfakci. Práce je zdrojem vlastní identity, sociálního statusu a přístupu k různým sociálním vztahům. Kariéra tak může být srovnávána s životní dráhou, kde ale již záleží na jednotlivci, které cesty si zvolí (Baruch, 2004). Nakonečný (2005) definuje pracovní kariéru jako pracovníkem záměrně uskutečňovaný a plánovaný služební postup, vývoj zaměstnance – jeho pracovní „životní běh“, kurikulum. Rymeš (2003) in Nakonečný (2005) upozorňuje na vhodnost rozlišení subjektivní a objektivní kariéry. Subjektivní nebo vnitřní kariéra se vztahuje k osobnímu ocenění úspěšnosti jednotlivých profesních vývojových fází. Objektivní, či vnější kariéra je utvářena míněním vnějších posuzovatelů. Wilson and Davies (1999) považují kariéru za dlouhodobý proces hromadění vzdělání, schopností, dovedností a zkušeností, které jedinec může využít ke své zaměstnatelnosti. Smyslem je pak pro jedince zabezpečení určitého životního stylu, který chce poskytnout sobě a svým blízkým.

Je důležité si kariéru spojovat nejen s jednotlivci, ale zásadní roli hraje pro organizace, které prostřednictvím jednotlivců naplňují plánované cíle. Organizace profesní dráhu

jednotlivce významně ovlivňují. (Tureckiová, 2004). Na jedné straně je kariéra „vlastnictvím“ jedince, ale na straně druhé, na plánování a řízení kariéry vlastních zaměstnanců se podílí i organizace Baruch (2004).

Na kariéru působí řada faktorů, které bývají rozdělovány na faktory socioekonomické, organizační a individuální. Jedná se o schematickou klasifikaci, veškeré faktory jsou ve vzájemné interakci a exaktní určení míry jejich vlivu na kariéru je problematické. Lze konstatovat, že vliv těchto faktorů je všeobecně akceptován. Rozdíly nastávají v jejich pojmenování a zejména v identifikaci a objasňování míry vlivu těchto faktorů na různé aspekty kariéry (Kirovová, 2011a).

Mezi současnými vědci není shoda na jedné definici kariéry. Sullivan et Baruch (2009) definují kariéru jako pracovní a další relevantní zkušenosti jedince, získávané v organizacích i mimo ně, které vytváří jedinečný vzorec v průběhu celého života jedince. Tato definice rozeznává jak fyzickou mobilitu, jako je pohyb na různých úrovních pracovních pozic, na různých pracovištích, u různých zaměstnavatelů, v různých povoláních a odvětvích, tak i jedincovu interpretaci, zahrnující jeho vnímání kariérních událostí (např. nazírání na ztrátu zaměstnání buď jako na selhání nebo jako na příležitost pro nový začátek), kariérních alternativ (např. vnímání omezených či neomezených možností) a výstupů (např. co pro jedince představuje kariérní úspěch). Kariéra navíc neexistuje ve vakuu, ale je ovlivněna řadou kontextuálních faktorů, jako je např. národní kultura, ekonomika, politické prostředí, stejně jako osobních faktorů, jako např. vztahy k ostatním (např. dvoukariérová manželství).

Vnímání kariéry se v posledních desetiletích značně mění, v následujících kapitolách budou představeny tradiční koncepty kariéry a vybrané koncepty tzv. nové nebo současné kariéry. Kirovová (2011a) uvádí, že rozdíly tradičních a nových koncepcí a přístupů se projevují takřka ve všech oblastech kariéry, např. odlišným průběhem kariér; jinými kritérii hodnocení rozvoje nebo úspěšnosti kariéry; proměnou různých aspektů vztahů mezi jedincem a organizací reflektovanou v psychologické smlouvě; odlišnými metodami řízení a plánování kariér ze strany organizací i jedinců apod.

1.1 Tradiční teorie kariéry

Pojem tradiční kariéra je používán pro označení kariérních modelů nebo přístupů, které převažovaly v industriálním období. Tradiční kariéra se tedy vztahuje k velkým

organizacím, z hlediska počtu zaměstnanců. Jejich organizační struktury byly převážně vysoké, s mnoha hierarchickými úrovněmi. (Kirovová, 2011b). Kariéra je v tomto období definovaná v souvislostech vztahu jedince k organizaci Sullivan et Baruch (2009).

Tradiční kariérní koncepce a přístupy se vyznačují následujícími charakteristikami (převzato dle Kirovové, 2011a) :

- souladem s tradiční psychologickou smlouvou,
- úzkou specializací pracovních pozic,
- převládající stereotypností nebo stabilitou pracovních aktivit,
- menší potřebou vzdělávání v průběhu kariéry,
- převahou vertikálních kariérních drah nad horizontálními,
- linearitou kariéry,
- strukturací kariéry vyznačující se standardními předpověditelnými etapami,
- principem seniority,
- relativní „předpověditelností“ postupů v rámci organizace,
- méně častými změnami organizací v průběhu kariéry (za obvyklé byly považovány max. 2-3 změny organizací během kariéry),
- relativní „pomalostí“ postupů (výjimku představují tzv. high flyers nebo fast trackers),
- důrazem na objektivní kritéria rozvoje i úspěšnosti kariéry,
- důrazem na objektivní kariéru,
- primární odpovědností organizace za plánování a řízení kariéry,
- organizační kariérou,
- důrazem kladeným na dispoziční charakteristiky jedince,
- rozhodování v kariéře se vztahuje zejména k profesní orientaci.

1.2 Změny v pojetí kariéry

Nová kariéra odpovídá na výrazné změny socioekonomického a organizačního kontextu kariéry. Organizace kladou na zaměstnance a uchazeče o zaměstnání odlišné požadavky, ve srovnání s industriálním obdobím a tradičními přístupy ke kariéře. Organizační změny se projevují také v rozšiřování pracovní náplně a ve větší variabilitě pracovních úkolů. Mnohem častěji je využívána týmová práce a práce na jednotlivých projektech. Od zaměstnanců je vyžadována aktivita, samostatnost, flexibilita, pozitivní postoj k celoživotnímu učení, profesionální rozvoj zaměřený na rozvoj tvrdých, ale i měkkých kompetencí. Větší požadavky na zaměstnance se vztahují k zaměstnancům všech věkových

kategorií. Přestože jsou na zaměstnance kladeny větší nároky, jistota zaměstnání se snižuje, ve srovnání s předchozí, industriální érou (Kirovová, 2011b).

Baruch (2004) snížení jistoty zaměstnání vidí jako jeden z dopadů strategií ke zvyšování konkurenceschopnosti organizací. Resilience, inteligence, zaměstnavatelnost – to jsou nezbytné nástroje k přežití v boji o přežití změn. Změny mohou být nazývány různými jmény – optimalizace, snižování úrovní, downsizing, rightsizing, restrukturalizace a dokonce formování pro budoucnost. Tvrdá realita za těmito nálepkami je jednoduchá – pracovních pozic je málo a pro zvýšení konkurenceschopnosti nebo zlepšení tržní hodnoty (ačkoli to může být jen na krátké období), organizace propouští zaměstnance v širokém měřítku, nezvykle od konvencí a tradic.

Podle Boxalla and Purcella (2003) lze definovat pět hlavních oblastí trhu práce 20. století, které jsou nejvýrazněji změnami ve společnosti ovlivněny. Tři z těchto oblastí se přímo vážou k řízení a rozvoji kariéry. První oblastí je jistota zaměstnání, druhou kariérový postup, třetí přístup k profesnímu vzdělávání. Mezi zbývajících dva hlavní znaky trhu práce první poloviny 20. století, které byly výrazně pozměněny, patří systémy odměňování a způsoby přijímání zaměstnanců.

Současné době změn v organizacích i okolním prostředí již tradiční lineární kariérový postup neodpovídá, a není často ani možný, ani žádoucí. Kariérní dráhy se stávají mnohoseměrné, dynamické a proměnlivé. Nové modely kariéry zahrnují velkou škálu možností, mnoho různých směrů pro rozvoj. Lidé uplatňují různé cesty k dosažení kariérního úspěchu: může to být pohyb do strany, změna směřování, změna organizace, změna ambicí. Lidé mohou (nebo musí) vybírat mezi těmito možnostmi, a není žádná jednoduchá cesta k dosažení úspěchu, tudíž je správný termín mnohoseměrné kariérové dráhy. (Baruch, 2004).

Zaměstnanci nemohou dále spoléhat na organizaci, že jim zajistí hladký postup v kariéře, už déle neplatí tradiční znaky kariéry jako loajalita k zaměstnavateli nebo princip seniority. Po zaměstnancích je dnes požadována vysoká míra flexibility, různorodé schopnosti a znalosti, a ochota jít pracovat kdykoli kamkoli a být připraven na výpověď v kterémkoli okamžiku (Thite, 2001).

V souvislosti se všemi výše uvedenými změnami vznikají nové koncepce kariéry odrážející proměny světa práce.

1.3 Současné teorie kariéry

Pojem nová kariéra zahrnuje řadu modelů či koncepcí kariér. I když existují rozdíly mezi jednotlivými modely, a to nejen v teoretické rovině, mají řadu shodných charakteristik. Jedná se zejména o změny vztahující se k samotnému pojetí a vymezení kariéry, kariéra již není zužována na pouhý postup v rámci organizace nebo společnosti nebo na pouhý výčet pracovních aktivit a výsledků. K dalším patří přesun odpovědnosti za plánování a řízení kariéry, za rozvoj kariéry na jedince, důraz na zaměstnavatelnost a kontinuální profesionální rozvoj, včetně řady dalších charakteristik, odlišných od tradiční kariéry. Jedná se např. o časté a různorodé změny v kariéře, důraz na subjektivní kariéru, rozšíření kritérií rozvoje kariéry, multidirekcionálnost kariérních drah, menší strukturovanost aj. (Kirovová, 2011b)

V následujícím přehledu jsou představeny vybrané koncepce nové kariéry a jejich charakteristické znaky.

1.3.1 Portfolio kariéra

Myšlenka portfolio kariéry pochází z koncepce portfoliové práce Handyho (1989), kde autor popisuje portfolio kariéru jako soubor schopností a dovedností, které jedinec může nabídnout celé řadě klientů.

Zaměstnanci si začínají uvědomovat, že jejich hodnota se odvíjí od znalostí a dovedností, kterými vládou, a které mohou jejich zaměstnavatelé využít. Společně s tímto pojetím se mění cíle kariérového rozvoje. Zaměstnanci – specialisté – jsou najímáni, aby vyřešili specifický úkol, spíše než aby byli perspektivou do budoucna. Cílem není najmout zaměstnance s potenciálem, ale profesionála, který se, vybavený vhodnými znalostmi, dobře zhostí daného úkolu. Mění se tak funkce řízení lidských zdrojů. Mezi výhody portfolio kariéry patří jednoznačně větší svoboda v pracovním životě, větší příležitost zapojit se do takových pracovních aktivit, které jsou pro jedince zajímavé a něčím přínosné. Jedinec má větší kontrolu nad svými pracovními činnostmi, protože si je sám volí a přehodnocuje jejich účinky na vlastní rozvoj a naplňování životních či profesních cílů (Templer; Cawsey, 1999).

Předpokladem úspěšného přechodu k portfolio kariéře je schopnost prodat se na trhu práce, najít příležitosti a vytvářet síť kontaktů, dále schopnost řešit konflikty a sebekázeň, aby byl jedinec schopen přehodnocovat pracovní cíle a propojit je se svými životními potřebami (Stevens, 2001).

Podle Fenwicka (2005) nemusí být portfolio kariéra vlastní volbou a ani výhodnou alternativou trvalého zaměstnání v jedné organizaci. Může být pouze jedinou zbývající možností zaměstnatelnosti těch pracovníků, kteří byli propuštěni. Jedinec může přicházet s portfolio kariérou o výhody zaměstnanců organizací jako je kolektivní vyjednávání, podpora vzdělávání nebo jasné vymezení pracovní role a zodpovědnosti. Během krátké chvíle, kdy změní tradiční zaměstnání v portfolio pracovních činností, musí začít spoléhat na vlastní finanční zdroje, vlastní schopnosti, síť klientů a možných spolupracovníků a schopnost podnikat a řídit svoji kariéru sám za sebe. Přesto jsou to právě tyto faktory, zodpovědnost za svoje podnikání a svoboda ve volbě pracovních činností, které jsou podle výzkumu autora pro pracovníky přecházející na portfolio kariéru rozhodující.

Melon (1998) uvádí, že přechod k portfolio kariéře nebyl u většiny subjektů výzkumu dobrovolný, nicméně jakmile přešli na nový portfolio styl zaměstnání, využívají nyní výše uvedené výhody. Prvotním hybatelem přechodu k portfolio kariéře byly tedy organizace, profit z ní mohou mít jak zaměstnanci tak i organizace zpětně.

1.3.2 Kariéra bez ohraničení (boundaryless career)

„Boundaryless career“ – kariéra bez ohraničení. Tento pojem, jenž jako jedni z prvních použili DeFillippi a Arthur v roce 1994, naznačuje nový trend kariéry jako otevřeného, různorodějšího a méně strukturovaného a kontrolovatelného systému. Kariérní příležitosti jsou neomezené hranicemi jednotlivého zaměstnavatele. Jedinec je spíše nezávislý než závislý na tradičním uspořádání kariéry v organizaci (Sullivan et Baruch, 2009).

Arthur a Rousseau (1996) nabízejí šest rozdílných významů kariéry bez ohraničení: (a) stereotypní Silicon Valley kariéra, ve které se jedinci pohybují napříč hranicemi jednotlivých zaměstnavatelů, (b) kariéra akademických pracovníků nebo řemeslníků, kteří čerpají potvrzení své profese z vnějšího prostředí mimo vlastního zaměstnavatele, (c) kariéra realitních makléřů udržovaná externími sítěmi a informacemi, (d) kariéra těch, kteří boří tradiční organizační mýty o hierarchickém kariérním rozvoji, (e) kariéra těch, kteří odmítají existující kariérní možnosti z osobních nebo rodinných důvodů, a (f) kariéra založená na interpretaci jedince samotného, který může vnímat neohrazenou budoucnost bez ohledu na strukturální omezení.

Na rozdíl od jiných teorií kariéry, které chápou kariéru jako proces, jenž je ovlivňován organizací, kariéra bez ohraničení tento předpoklad odmítá (Arthur, 1994). V teorii kariéry bez ohraničení je to totiž v první řadě kariéra sama o sobě, kdo ovlivňuje organizaci a působí na výsledky. Uvědomění si vzájemného vlivu procesu kariéry jednotlivce a směřování organizace je doporučováno také pro sdílení znalostí a učení v organizaci. Kariéra již není nahlížena jako posloupnost pracovních pozic, ale jako nástroj k získávání znalostí. Kromě růstu znalostí u jednotlivce tak kariéra bez ohraničení může obohatit i znalosti týmu a organizace jako celku, protože umožňuje výměnu informací a znalostí, může podporovat spolupráci, a tím přispívat k rozvoji celé organizace.

Podle Barucha (2004) vyžaduje řízení takovéto kariéry mnohem rozdílnější přístup ze strany jedince než řízení tradiční kariéry lineárního typu. Již nestačí mít ty správné schopnosti a zkušenosti, ale je nutné navazovat vztahy, spolupracovat se správnými lidmi, a vědět jaké hodnoty a cíle jsou pro konkrétního zaměstnance podstatné. Je ale třeba i znát příležitosti, požadavky a možná ohrožení, vědět, kde lze načerpat nové znalosti a jak se učit a umět správně načasovat jednotlivé rozvojové aktivity.

Sullivan et Arthur (2006) dále vyjasňují chápání konceptu kariéry bez ohraničení zavedením 2x2 modelu se 4 kvadranty. Uvádějí, že spíše než na dichotomické úrovni by měla být kariéra bez ohraničení operacionalizována stupněm mobility, projevované jak na fyzické úrovni, která tvoří horizontální osu modelu, tak na psychické úrovni, která je na ose vertikální. Na základě tohoto modelu definují následující 4 typy kariéry.

- *Kariéra prvního kvadrantu* – nízká úroveň psychické i fyzické mobility. Příkladem může být kariéra technika v NASA, jehož vzdělání i kompetence jsou na nejvyšší úrovni. Nicméně jeho know-how je natolik specifické, že NASA může být jediným zaměstnavatelem, kde je možné jej využít. Díky unikátním pracovním výzvám a jistotě zaměstnání zároveň může tento technik mít jen malou potřebu ke změně zaměstnání. Psychické i fyzické ohraničení tak pravděpodobně zůstane zachováno. Jiným příkladem jedinců nacházejících se v tomto kvadrantu jsou zaměstnanci postrádající základní dovednosti a vzdělání nebo chronicky nezaměstnaní.
- *Kariéra druhého kvadrantu* – vysoká úroveň fyzické mobility ale nízká úroveň psychické mobility. Tento typ kariéry se objevuje u mladých lidí, kteří chtějí poznat svět a měnit povolání v závislosti na regionu, ve kterém chtějí žít. Často využívají pouze dočasných zaměstnání. Dále je tato kariéra typická pro jedince, kteří následují

své partnery a jejich kariéru a mění zaměstnání dle aktuálních potřeb. Fyzické hranice jsou tedy překonávány, ale psychické zůstávají nezměněny.

- *Kariéra třetího kvadrantu* - nízká úroveň fyzické mobility, ale vysoká úroveň psychické mobility. Jedinci tohoto typu kariéry udržují vysoké očekávání vlastní zaměstnatelnosti bez změny zaměstnavatele (např. respektovaní akademičtí pracovníci, zkušení konzultanti nebo zkušené zdravotní sestry). Jiným příkladem psychické mobility je zvyšování vlastní kvalifikace mimo pracoviště (např. další vzdělávání, dobrovolnická práce) nebo přinášení nových nápadů na pracovišti. Někdy může vědomí vysoké psychické mobility přinášet i nevýhody. Jedinci věřící v jedinečnost vlastních kompetencí mohou opomenout důležitost procesu kontinuálního rozvoje vlastních dovedností nebo stavět na jedné klíčové kompetenci a podcenit rozvoj dalších kompetencí, které ovšem mohou být stěžejní pro získání dalšího zaměstnání.
- *Kariéra čtvrtého kvadrantu* – vysoká psychická i fyzická mobilita. V rámci tohoto typu kariéry mohou jedinci často měnit zaměstnání stejně jako vlastní kariérní orientaci. Příkladem může být šéfkuchař, který po získání zkušeností z několika různých typů restaurací nakonec sám otevře vlastní. Nebo konzultant, který po získání nejrůznějších zkušeností z různých odvětví se stane členem managementu v rámci jedné organizace. Jiné kariéry v tomto kvadrantu mohou dávat smysl pouze jedinci samotnému. To znamená, že vnímání kariérního úspěchu jednotlivce je odlišné od očekávání zaměstnavatele, rodiny, přátel nebo společnosti celkově. Jedinci mohou odmítnout rychlou kariéru a zabývat se méně náročnou prací, aby měli prostor pro sebereflexi a obnovu. Manželé mohou pracovat za méně peněz nebo v nevýhodné hodiny, pokud to umožní řešit některé rodinné situace (např. péče o děti nebo rodiče).

Kariéra bez ohraničení stejně jako jiné současné teorie kariéry, však nemusí vyhovovat všem zaměstnancům a nemusí být efektivní ve všech typech povolání.

Eby et al.(2003) zkoumali vliv některých kariérních kompetencí na úspěšný rozvoj kariéry bez ohraničení. Vnímaná spokojenost s kariérou, vnímaná schopnost prodat se interně a externě sloužily jako ukazatele. Prokázalo se, že je důležité, vědět proč, vědět kdo a vědět jak. Jedinci s vyšším stupněm proč-kompetencí (proaktivní osobnost, otevřenost novým zkušenostem, porozumění vlastní kariéře), kdo-kompetencí (mentoři, interní síť, externí síť)

a jak-kompetencí (kariérní dovednosti, kariérní identita) vykazovali vyšší míru vnímaného kariérního úspěchu a interní i externí schopnosti se prodat.

1.3.3 Proteovská kariéra (Protean career)

Autorem této teorie kariéry je Hall (1996), který pracuje s metaforou řeckého boha Protea, jež mohl měnit svou podobu podle své vůle. Jedinec v rámci této teorie je schopen přeskupit a přetransformovat vlastní znalosti, dovednosti a schopnosti, aby naplnil požadavky měnícího se pracovního prostředí stejně jako svou potřebu naplnění v rámci pracovního života. Jedinec, nikoli organizace, kontroluje řízení vlastní kariéry a její rozvoj. Teorie předpokládá, že jedinec je flexibilní, cení si svobody, uplatňuje celoživotní učení a usiluje o vnitřní odměny. Briscoe et Hall (2006) přitom rozlišují dvě dimenze proteovského kariérního konceptu – hodnotově řízenou a self-řízenou. Hodnotově řízená dimenze postihuje úlohu vnitřních hodnot jedince pro vedení a měření úspěchu v rámci vlastní kariéry. Sebeřízení pak vysvětluje jako schopnost adaptovat vlastní výkon a požadavky k učení. Na základě těchto dvou dimenzí navrhli 4 základní kariérové typy: závislý (nízká úroveň obou dimenzí), rigidní (vysoká hodnotově řízená a nízká self-řízená dimenze), reaktivní (nízká hodnotově řízená a vysoká self-řízená dimenze) a proteovská neboli přeměnová (vysoká úroveň obou dimenzí).

Někteří autoři považují koncept proteovské kariéry a kariéry bez ohraničení za překrývající se, jiní kladou důraz na odlišnosti. Sullivan et Arthur (2006) zdůrazňují, že rozlišování mezi subjektivními a objektivními kariérními změnami je možné v teorii, ale ztrácí aplikovatelnost pro praxi. Jedinec musí brát v úvahu jak objektivní, tak subjektivní kritéria. A podobně ani manažer nebo poradce nemůže tyto dva světy rozdělovat při podpoře zaměstnanců v rozvoji jejich kariéry.

Shodným znakem obou teorií je uznávání individuálních hodnot jedince a touhy po sebenaplnění v zaměstnání. Na rozdíl od tradiční kariéry, nové teorie necharakterizují kariéru pouze jako sled činností v profesním životě, ale zahrnují do ní také vlivy osobního života. Záleží plně na jedinci, zda jeho životní představy a cíle lze sladit s cíli organizace, zda o to má jedinec vůbec zájem, a zda nevyužije k uskutečnění svých kariérových cílů jiných cest než pouze viditelné změny v postupu v hierarchii organizace (Granrose; Baccili, 2005).

1.3.4 Hybridní kariéra

Ačkoli se pozornost vědců zaměřuje na nové koncepce kariéry přicházející s měnícím se světem práce, pravdou je, že řada zaměstnanců stále upřednostňuje tradiční lineární modely kariéry. Sullivan et al. (1998) předpokládají, že lineární kariéra bude jednou z kariérových možností, kterou budou moci zvolit zaměstnanci v 21. století.

Hybridní kariéra je potom stav, kdy kariéra jeví znaky jak tradiční lineární cesty, tak novějších přístupů. Například Granrose et Baccili (2006) zjistili, že většina pracovníků v jejich vzorku si přála tradiční výstupy kariéry jako je jistota zaměstnání a horizontální mobilita, ale zároveň i netradiční výstupy jako jsou „boundaryless“ školení (tj. školení, která mohou probíhat jak uvnitř tak mimo organizaci) a proteovské well-being (tj. otevřenou, důvěřující a respektující pracovní atmosféru). Zůstává tedy otázkou, nakolik jsou dnešní zaměstnanci ochotni přijmout podmínky proteovské kariéry nebo kariéry bez ohraničení a převzít na sebe plnou odpovědnost za svůj budoucí rozvoj. Uplatnění nových typů kariéry nebo naopak tradičního typu kariéry v přístupu k jednotlivým zaměstnancům by mělo být dobře zváženo v současných organizacích, a nové koncepty kariéry by se neměly stát jedinými možnostmi, jak k rozvoji jednatelce v profesní oblasti přistupovat.

1.3.5 Kaleidoskopická kariéra (Kaleidoscope career)

Další koncepce nové kariéry byla vytvořena nezávisle na předchozích konceptech na základě studie zahrnující rozhovory, ohniskové skupiny a dotazníky. Mainiero et Sullivan (2006) navrhuje použít pro kariérní rozvoj metaforu kaleidoskopu. Tak jako kaleidoskop mění tvary podle toho, jak se hýbá tubusem a sklíčka uvnitř vytvářejí nové pozice, tak model kaleidoskopické kariéry popisuje, jak jedinci mění systém své kariéry střídáním různých aspektů vlastního života, aby uspořádali své vztahy a role novým způsobem. Tyto změny se mohou objevit jako odpověď na vnitřní změny, jako jsou změny vycházející např. ze zrání, nebo na změny v prostředí, jako např. skutečnost propuštění ze zaměstnání. Jedinci vyhodnocují dostupné volby a možnosti, aby určili nejvhodnější poměr mezi nároky práce, omezeními a příležitostmi, stejně jako vztahy, vlastními hodnotami a zájmy. Jakmile je rozhodnutí učiněno, ovlivní podobu kariérního vzorce. Tak jako kaleidoskop užívá tři zrcadla k vytváření nekonečného množství tvarů, jedinci se zaměřují na tři kariérní parametry, když promýšlí svá rozhodnutí. Tyto parametry nebo také motivátory jsou: (a) autenticita, kde jde o vytvoření takové volby, která umožní zachování pravdivosti vůči sobě

samému, (b) rovnováha, kdy se jedinec snaží vytvořit svým rozhodnutím rovnováhu mezi pracovními a nepracovními požadavky (rodina, přátelé, starší příbuzní, osobní zájmy), a (c) výzva, což je jedincova potřeba stimulující práce (zodpovědnosti, autonomie) a kariérního rozvoje. Tyto tři parametry jsou souběžně aktivní po celý život, s možností ovlivnit kariérní rozhodnutí nebo změnu, závisící na tom, co se právě děje v životě jednotlivce v určitém čase. V průběhu života tak, jak jedinec hledá nejlepší volbu, která bude odpovídat jeho charakteru a kontextu jeho života, se parametry kaleidoskopu posouvají. Jeden z parametrů je vždy v popředí jako priorita pro určitou životní etapu. Další dva parametry jsou méně intenzivní a ustupují do pozadí, ale jsou stále přítomné a aktivní, protože pro vytvoření nového vzorce života/kariéry jedince jsou zapotřebí všechny tři (Sullivan et Baruch, 2009).

Kaleidoskopická kariéra dále zdůrazňuje důležitost potenciálních gender rozdílů v kariérových drahách. Sullivan et Mainiero (2007) odhalili odlišný vzorec kariéry u mužů a žen. Většina mužů v jejich vzorku (84%) sledovala tzv. alfa kariérní dráhu (nejprve důraz na výzvu na počátku kariéry, od středního období kariéry se pak do popředí dostávají autenticita a rovnováha), oproti tomu většina žen (83%) sledovala beta kariérní dráhu (důraz na výzvu v začátku kariéry, dále rovnováha a autenticita). Muži, kteří sledovali beta dráhu, byli obecně mladší a vyjadřovali větší přání po work-life balance.

Stejně jako kariéra bez ohraničení a proteovská kariéra zdůrazňuje i kaleidoskopická kariéra důležitost vztahů pro kariérní rozhodování stejně jako efekt kontextuálních faktorů na kariéru.

Toto byly některé z koncepcí nové kariéry. Jak uvádí Kirovová (2011a) je značná pozornost v současných kariérních koncepcích a přístupech věnována rovnováze mezi kariérou a ostatními aspekty života, mezi kariérou a osobním životem, životním stylem apod. Tento akcent na rovnováhu vyplývá mj. ze změn socioekonomických faktorů, ze snižování délky pracovní doby, ze změn hodnot, z genderové problematiky aj. Větší význam je kladen na celkovou životní spokojenost, na kvalitu pracovního života, sociální odpovědnost organizací (CSR), rovné příležitosti atd.

1.4 Typy kariéry a kariérové typy

Koncepce kariéry uvedené v předchozích kapitolách navazují na typy kariéry. Každou z uvedených kariérních koncepcí je možné označit zároveň za jeden typ kariéry.

Kariéra každého člověka je vždy výrazně individuální. Přesto však je možné najít některé obecnější tendence, jež převládají u některých pracovníků při výběru a utváření profesní kariéry. Lze tedy hovořit o kariérových typech.

Rymeš (2003) uvádí dle Scheina rozlišení kariéry na čtyři typy:

- *Stabilní typ kariéry* je charakteristický trvalou shodou mezi předchozí odbornou přípravou a profesí. Jedinec po ukončení profesní přípravy bezprostředně vstupuje do povolání a nepřetržitě v něm působí. S tímto trendem může být spojeno i mnohaleté působení v jedné organizaci. Tento typ kariéry je běžný u vysoce specializovaných profesí pracovníků s vysokoškolským vzděláním (například lékaři, advokáti, architekti), avšak také u dělnických kvalifikovaných profesí.
- *Konvenční typ kariéry* prochází profesním vývojem, který vede od úvodního zkoušení a hledání vhodného povolání k následující profesní stabilizaci. Takový postup lze najít ve všech druzích lidské činnosti.
- *Nestabilní typ kariéry* je charakterizován střídáním zkušebního stadia s fází relativní stability. Pracovník mnohdy nezůstává celoživotně v jednom povolání; příčiny změn mohou být jak rázu subjektivního, zapříčiněného jistou profesní nevyhraněností, tak objektivní povahy, dané například nutností rekvalifikace.
- *Typ kariéry s mnohonásobnou volbou (difúzní kariéra)* představuje častou a nepravidelnou frekvenci profesních změn bez výrazného perspektivního cíle.

Členění kariérových typů se nemusí omezovat na kariéru samotnou. Příkladem může být Hollandův model typů profesionální osobnosti týkající se volby povolání a rozvoje kariéry. Podle Hollanda lidé usilují ve svém životě o shodu mezi svou povahovou orientací a pracovním prostředím. Mezi typem osobnosti a tímto prostředím existuje určitý vztah. Lidé jsou přímo přitahováni k takovému pracovnímu prostředí, které se shoduje s jejich typem osobnosti (Bělohávek, 1994).

Mezera (2005) uvádí následující členění Hollandovy typologie osobnosti:

- a) Osobnost s motorickou (manuální či manuálně technickou) životní orientací (Realistický typ)
- b) Osobnost s investigativní, či vědeckou životní orientací (Investigativní typ)
- c) Osobnost s uměleckou životní orientací (Umělecký typ)
- d) Osobnost se sociální životní orientací (Sociální typ)
- e) Osobnost s podnikavou životní orientací (Podnikavý typ)
- f) Osobnost s konformní životní orientací (Konvenční typ)

Jinou typologií osobnosti ve vztahu ke kariéře je teorie kariérových kotev E. H. Scheina pocházející ze 70. let 20. století. Edgar H. Schein (Lemrová et Vtípil, 2006) nejprve na základě longitudinální studie definoval pět kariérových kotev, později v 80. letech přidává další tři nové kotvy. Kariérovou kotvu jedince tvoří vlastní představa o talentu, schopnostech, motivech, potřebách, postojích a hodnotách. Kariérová kotva ovlivňuje volbu pracovní kariéry.

Podle Scheina (1996) má většina lidí pouze jednu dominantní kariérovou kotvu. Pro jednotlivá povolání je obvykle také dominantní určitá kariérová kotva, přesto i v jednom povolání mohou být naplňovány potřeby svázané s různými kotvami. Pokud zaměstnanec vykonává zaměstnání, které není v souladu s jeho kariérovou kotvou, může docházet k demotivaci a případně i ke změně zaměstnání. V případě souladu však můžeme pozorovat spokojenost zaměstnance, efektivitu a zvýšený výkon.

Základními kariérovými kotvami v přehledu Lemrové et Vtípila (2006) jsou:

- *Kotva jistota* - základní potřebou osob s touto kariérní kotvou je především jistota stabilního zaměstnání, pravidelného a odpovídajícího příjmu, dostatečná nabídka zaměstnaneckých výhod. Jedná se o jedince přizpůsobivé hodnotám i kultuře organizace. Naopak nebyvají ambiciózní, bojí se možného propouštění, proto aspirují na pozice u velkých a stabilních zaměstnavatelů. Jistota je pro ně důležitá i v mimopracovním životě, nebudou tedy pravděpodobně ochotni se stěhovat za zaměstnáním.
- *Kotva autonomie* - jedinci s touto kotvou potřebují nezávislost, a to i v zaměstnání. Potřebují vlastní pracovní tempo a volný styl vedení. Rizikem je častá neúcta k pravidlům, proto je u nich velmi důležitá průběžná kontrola. Touží po samostatnosti a

možnosti dělat si věci po svém, mohou se tedy dobře uplatnit při vlastním podnikání. Nevyhledávají zaměstnání ve státní správě a ve velkých výrobních organizacích.

- *Kotva manažerská kompetence* - toto je kotva manažerů, případně jedinců, kteří na manažerské pozice aspirují. Podávají optimální výkon i v dobách krize, ve stresu a při měnících se podmínkách. To, zda dosáhnou manažerské pozice je u nich věcí osobní cti. Pokud této pozice nedosáhnou, je možné je motivovat finančně. Výši odměny totiž považují stejně jako postavení v organizaci za měřítko úspěchu. Budou si ze své podstaty tedy vybírat organizace, které nabízejí možnost kariérního růstu spojenou s vyšší rozhodovací pravomocí nebo takové, o kterých je obecně známo, že své zaměstnance odměňují v porovnání s trhem nadstandardně.
- *Kotva technicko-funkční kompetence* - základní potřebou jedinců s touto kariérovou kotvou je rozvíjení svých znalostí v oboru, důležitá je náplň práce. Kariéru si plánují především v rámci odbornosti. Pokud mají zastávat manažerskou pozici, dávají přednost odborné manažerské funkci, po obecné manažerské pozici netouží. Pokud dostanou nabídku na vyšší pozici, lepší ohodnocení, pravděpodobně ji odmítnou, pokud bude mimo jejich odbornost a tudíž jim nebude garantován odborný růst. Možnost zdokonalování dovedností je motivuje více než peníze, přestože odpovídající odměnu odborných znalostí považují za významnou.
- *Kotva kreativita* - jak již vypovídá označení kotvy, jedná se o tvořivé jedince. Potřebují neustále vytvářet něco nového, primární motivací je „dílo“, až poté finanční odměna. Lidé s touto kotvou jsou méně odpovědní, proto nebývají vhodní pro vedoucí pozice. Zanedbávají „rutinní“ povinnosti, neustále chrlí nové nápady, někdy i bez ohledu na jejich reálnost. Tím si vytváří mezi kolegy nepřátele, je vhodné mít pro tyto účely v kolektivu někoho, kdo je schopen kreatívce krotit. Úskalím tohoto typu je neschopnost dotahovat své projekty do zdárného konce. Po prosazení svých návrhů a nápadů jejich zájem o problém opadá, často nejsou schopni jej zrealizovat.
- *Kotva služba* - zaměstnání v souladu s osobními hodnotami a prospěchem společnosti je hlavní potřebou jedinců s touto kariérní kotvou. Tito lidé se velmi snaží prospět ostatním a vytvořit pro ně hodnotu. S těmito typy se nejčastěji můžeme setkat u zaměstnavatelů, kteří jim umožňují zahrnout do práce významné hodnoty. Důraz kladou na kvalitu hodnot jedinců, než na jejich dovednosti a kvalifikaci. Tito lidé chtějí „zlepšit svět“, avšak spravedlivou odměnu. Odměna ale nemusí být finanční,

daleko více preferují možnost povýšení na pozice s větším vlivem a větší nezávislostí. Požadují uznání a podporu od nadřízených i kolegů. Při jejím nedostatku od organizace odchází do „nezávislejších“ profesí.

- *Kotva výzva* - zaměstnanec s kotvou výzva motivuje zvládání těžkých úkolů, řešení téměř neřešitelných problémů a úspěch v konkurenci. Typické je zaměření pouze na jeden cíl – vítězství. U některých tato motivace vede k hledání zaměstnání, ve kterém budou řešit stále obtížnější úkoly a problémy. Často nechápou kolegy bez podobných aspirací. To, zda práce poskytuje či neposkytuje neustálé příležitosti pro „sebetestování“, má vyšší hodnotu než typ zaměstnavatele, možnost rozvoje a růstu i výše odměny. Pokud jim není přidělována dostatečně náročná práce, nudí se a na pracovišti podkopávají pracovní morálku.
- *Kotva životní styl* - hledání rovnováhy mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami je základní potřebou této skupiny. V tomto případě se jedná o snahu skloubit potřeby jednotlivce, rodiny a kariéry, kdy osobní a rodinné potřeby mívají přednost před kariérou. Lidé mající tuto kotvu vyhledávají zaměstnavatele nabízející alternativní pracovní úvazky, pružnou pracovní dobu, dovolenou nad rámec zákoníku práce apod.

1.5 Fáze kariéry

D. E. Super definuje pět stadií profesního a kariérového rozvoje. Významné místo v jeho teorii profesního vývoje má představa člověka o sobě. Tento obraz je výsledkem fyzického, mentálního a sociálního zrání, interakce s dospělými a sledování jejich pracovního chování. Uvedené skutečnosti výrazně ovlivňují profesní preferenci, výběr profese a další kariéru jedince (Rymeš, 2003). Super člení profesní vývoj na tato stadia:

a) stadium růstu (od narození do 14 let) – v tomto období převládá hra a činnosti spojené s fantazií; postupně narůstá sociální aktivita, zvyšuje se význam zájmů a schopností. Vývoj sebepojetí je určován identifikací s osobami z blízkého okolí, které tvoří především rodina a škola.

b) stadium zkoumání (15-24 let) – převažuje hledání, při němž se výběr profese zužuje, ale nekončí. Úvahy jsou konkrétnější a profesní sebepojetí dostává konkrétní podobu.

V závěrečné fázi tohoto stadia jedinec začíná mít zkušenosti s konkrétními povoláními, hodnotí je a prověřuje jejich vhodnost pro celoživotní zaměření.

c) stadium budování a konsolidace (25-44 let) – snaha najít si trvalé místo ve světě práce a vybudovat si v něm dobrou pozici. Uskutečňují se korekce v profesním začlenění.

d) stadium upevnění kariéry (45-64 let) – převládá snaha udržet si pozici v zaměstnání a zlepšovat ji.

e) stadium ústupu (od 65 let) – ubývají fyzické a duševní síly, postupně se snižuje pracovní aktivita, dochází k přerušení a zanechání pracovní činnosti.

Armstrong (2007) rovněž hovoří o dynamice kariéry ve vztahu k věku zaměstnance. Jeho dvoudimenzionální model dává do vztahu časové hledisko vývoje kariéry – expandování (do 30 let), upevňování (do 40 let) a dozrávání (40-60 let), a míru postupu jedince ve třech rovinách - růst, plateau a pokles, přičemž tento model aplikuje jak na kariérní pohyb vzhůru (povyšování), tak na rozšiřování či obohacování role zaměstnance přebíráním větší zodpovědnosti a lepším využitím vlastních schopností a dovedností.

Další pohled na fáze kariéry s fokusem na vývoj jedince nabízí Vágnerová (2005,2007):

a) Samotná volba zaměstnání je ovlivněna normami dané společnosti nebo sociální vrstvou, se kterou se jedinec identifikuje nebo na kterou aspiruje. Role, kterou osoba nyní přijímá, uspokojuje některé základní psychické potřeby:

- *potřeba změny a nových zkušeností* - dochází ke změně životního stylu a vytvoření každodenního pracovního programu, který jedinec musí dodržovat, člověk hledá nové příležitosti, které by jej mohly naplňovat, a proto je také ochotný ke změně nevyhovujícího zaměstnání
- *potřeba sociálního kontaktu* - prostředí zaměstnání nahrazuje školní prostředí, jsou zde navazovány nové vztahy a dochází k sociální interakci
- *potřeba seberealizace* – jedinec touží něco dokázat, jeho práce by pro něj měla mít smysl, užitek a její výsledky by měly být vidět, jedinec má snahu něco změnit
- *potřeba smyslu života* - souvisí s potřebou seberealizace, nenalezení smyslu života vede k pocitu zbytečnosti, frustraci a nespokojenosti

- *potřeba samostatnosti a nezávislosti* - člověk opouští svou rodinu a ekonomicky se osamostatňuje, stěhuje se, popř. zakládá novou rodinu a sám rozhoduje o tom, jak naloží se svými finančními prostředky
 - *potřeba otevřené budoucnosti* - mladý člověk nechce stagnovat, chce se posouvat vpřed, získávat nové zkušenosti, vyšší finanční ohodnocení, mít otevřenou možnost kariérního postupu.
- b) Fáze profesního startu a profesní konsolidace je ukončena kolem 30 let, kdy také dochází k bilancování dosavadní kariéry a přehodnocování vlastního životního plánu na základě nabytých zkušeností.
- c) Mezi 35. a 55. rokem se v profesním životě v tomto období člověk nachází na vrcholu svých schopností, které jsou i nadále rozvíjeny. Jedinec má tendenci získat dobré postavení, dokázat svou schopnost uspět a dosáhnout postavení autority v organizaci nejen formálně, ale také reálnou mocí při rozhodování v organizaci. Někteří jedinci dosáhnou vedoucího postavení a získávají vyšší práva, ale také více povinností spojených s vyšší zodpovědností. Organizace od těchto jedinců také očekává předávání zkušeností mladším kolegům. Osoba ve středním věku již mnohdy není ochotná nebo nemá dostatečné sebevědomí na změnu své dosavadní kariéry, se kterou není spokojena. Proto mnoho osob zůstává na své profesní pozici, přestože zhodnotilo, že nedosáhlo svého cíle a smíruje se s tím, že to již není možné. V tomto období může však dojít k poslední diverzifikaci profesní kariéry, zejména u těch jedinců, kteří se cítí na vrcholu svých sil a období středního věku považují za poslední možnost dosáhnout vyšší pozice či změnit zaměstnání.
- d) Po padesátém roku kariéra nabývá své definitivní podoby, která pro jedince bude i nadále v životě mít symbolický význam, její hodnocení ovlivňuje další složky života jedince. Před odchodem do důchodu může jedinec zaujmout několik základních postojů ke své profesi:
- *nárůst významu kariéry* – člověk si tímto může kompenzovat neuspokojení v jiných oblastech svého života, často se projevuje pedantství a důraz na formu práce, i přes značné úsilí nemusí dojít ke kvalitnímu výkonu

- *vyzrálý postoj* – jedinec omezí své ambice a akceptuje dosaženou úroveň jako definitivní, snaží se předávat zkušenosti mladším kolegům a podporovat jejich rozvoj, neusiluje o prosazování sebe sama
- *ztráta zájmu* – jedinec se cítí unaven a vyčerpan a na odchod do důchodu se těší jako na úlevu od dosavadních starostí
- *vyčerpanost a vyhoření* – ztráta víry ve vlastní schopnosti a ve smysl vykonané práce, pociťují především jedinci, kteří do své kariéry investovali značné úsilí a měli vysoké cíle, dochází ke lhostejnosti či k úplnému odporu k práci.

Z výše uvedeného je patrné, že fáze kariéry, její rozvoj a ukončení jsou úzce propojeny na zrání jedinců a životní etapu, ve které se právě nachází, proto také hledisko věku se často ukazuje jako oprávněné při posuzování kariérního rozvoje jedince. Nicméně je nutné dodat, že tak jak zrání probíhá individuálně, probíhají individuálně i fáze kariéry a je možné najít řadu odchylek v jednotlivých případech.

1.6 Kritéria úspěchu kariéry

Úspěch v kariéře, obdobně jako rozvoj kariéry, byl v tradičních koncepcích kariéry ztotožňován i hodnocen podle postupů jedince směrem vzhůru v rámci organizace nebo struktury společnosti. Úspěšnost kariéry i rozvoj kariéry byly hodnoceny podle objektivních kritérií, externích indikátorů. V současných teoriích kariéry je zaznamenáván odklon od jednoznačné aplikace objektivních kritérií, vyplývá mj. ze změn organizačního designu snižujícího možnosti vertikálních postupů. Více jsou používána kritéria rozvoje kompetencí navazující na individuální plánování kariéry a profesní i osobní rozvoj. Větší důraz je kladen na subjektivní kritéria, interní, související s kontextem subjektivní kariéry, s problematikou rozvoje kompetencí, zaměstnatelností, rozvojem portfolia atd. Subjektivní kritéria hodnocení jsou obsažena ve všech koncepcích současných kariér. Vztahují se k cílům, individuálním i organizačním, a k jejich dosažení, k seberealizaci jedince, jeho aktivitě apod. (Kirovová, 2011a). Navíc jak připomíná Růžička (1993), představa profesního úspěchu je vždy specifická pro určitou společnost v určité době.

Baruch (2004) dále rozlišuje čtyři typy kariérního úspěchu podle toho, kdo je jeho hodnotitelem: (a) interní, jak jednotlivec vidí rozvoj vlastní kariéry s ohledem na vnitřní hodnoty, cíle a aspirace, (b) externí – jak je kariérní úspěch vnímán vnějším prostředím, jako je status, hierarchie, příjem a moc, (c) organizační – to se týká organizační moci a vlivu, kdysi měřeno stoupaním po kariérním žebříku a dnes různými způsoby a (d) společenský – hodnotitelný na trhu práce, v rámci profesionálního rozvoje, a související s globalizací.

Jako tradiční kritéria úspěchu kariéry uvádí Bělohlávek (1994) např. pozici a postavení v organizaci, reálnou moc, plat, symboly (auto, kancelář atd.).

Podle Wilsona and Daviese (1999) vnímání pracovního úspěchu souvisí také s osobní situací člověka jako je věk jednotlivce, pohlaví, sociální zázemí, aktuální životní situace nebo momentální vlivy okolí. Autoři rozlišují tři oblasti, které mají zásadní vliv na rozhodování v profesním životě a posuzování vlastní efektivitu a úspěchu ve vztahu k práci, životnímu stylu a kariéře. Jednou oblastí jsou individuální vlivy (vlastní schopnosti, vzdělání, vnímání), druhá oblast je zaměřená na vlivy okolí (vztahy s druhými, zodpovědnosti ve vztazích k blízkým osobám) a třetí oblast se týká vlivů konkrétního zaměstnání (uspokojení z práce a rovnováha s osobním životem). Mezi další individuální faktory, které ovlivňují vnímání úspěchu v kariéře jednotlivce, je pozice v organizaci, kariérové ambice, anebo ambice mobility v rámci organizace.

Jak poznamenává Arthur, Khapova et Wilderom (2005), nepředvídatelnost budoucích změn a vůbec směřování kariéry u každého jednotlivého pracovníka dnešní doby s sebou nese více dynamický vztah mezi subjektivním a objektivním pojetím profesního úspěchu. Úspěch již nemusí být posuzován podle dosažené pozice ve smyslu hierarchického postupu, ale spíše podle dílčích úspěchů, podle znalostí a získaných dovedností, které mohou být uplatněny při různých příležitostech. Přesto se však subjektivní i objektivní pohled na kariéru může překrývat a vzájemně ovlivňovat.

Podle Heslina (2005) se snižujícím se důrazem na povyšování jsou objektivní znaky úspěchu stále více specifické podle typu kariéry. Například, pedagogové často rámuji svůj kariérní úspěch podle výsledků a dovedností svých žáků. Podobně řidič autobusu nebo taxi opírá svůj úspěch o počet let bez autonehody, průmysloví designéři ho zakládají na známosti v rámci svého oboru a lékaři na poměru pacientů, kterým zlepšili nebo zachránili život. Dokonce ani pokud dlouhodobé dosahování těchto cílů nevede ke zvýšení platu, povýšení nebo zlepšení postavení, hodnota těchto ukazatelů jako indikátorů úspěšné kariéry není nezbytně snižována.

Baruch (2004) upozorňuje na to, že mnohosměrnost současných typů kariéry ovlivňuje i hodnocení kariérního úspěchu. Máme dnes široké možnosti, jakými kritérii hodnotit úspěch v kariéře. Těmi mohou být vnitřní uspokojení, životní rovnováha, autonomie a svoboda, a další měřítko vnímání sebe sama. Všechna tato kritéria dnes existují vedle tradičních kritérií úspěchu kariéry jako je příjem, postavení a status. Organizace by měly být schopné nabídnout lidem možnosti dosáhnout kariérního úspěchu.

1.7 Možnosti rozvoje kariéry

V souvislosti s novými typy kariéry se objevují i nové možnosti kariéry, kdy pracovník může směřovat vertikálně i horizontálně v rámci jedné firmy, využívá se přesunu mezi organizacemi apod. Při řízení kariéry se mění jak role, kterou zaujímají zaměstnanci ve vztahu k organizaci, tak i jejich očekávání od profesní dráhy. Zaměstnanci dnes nemohou jen spoléhat na to, že jim firma zajistí hladký postup v kariéře. Organizace spíše vytvářejí vhodné podmínky pro zaměstnance a umožňují jim přístup k potřebným znalostem a dovednostem pro úspěšné vykonávání dané pozice, které pak zaměstnanec může využít i jinde (Thite, 2001).

Rozvoj kariéry je možné definovat z hlediska toho, co lidé potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce na úrovních s vyšší odpovědností nebo větším přispěním k výsledkům podniku. Tyto úrovně lze charakterizovat jako pásma schopností. Pro každé pásmo by měly být definovány zkušenosti a vzdělání potřebné k dosažení žádoucí úrovně schopností, aby bylo možné vytvořit jakousi mapu kariéry, zahrnující „cílové body“ pro jedince, kteří si tak uvědomí úrovně schopností, kterých musejí dosáhnout, aby posunuli svou kariéru vpřed. Pomůže jim to naplánovat jejich vlastní rozvoj, přičemž podporu a vedení jim poskytnou jejich nadřízení, personalisté, příp. poradci pro rozvoj. Také lze vhodným způsobem organizovat získávání dalších zkušeností a vzdělávání, ale důležité bude ujasnit si, co musejí jednotliví pracovníci udělat sami pro sebe, chtějí-li v rámci organizace postupovat vzhůru (Armstrong, 2007).

Je také potřeba dosáhnout dohody o tom, jak bude výkon měřen a posuzován. Plán osobního rozvoje zaznamenává akce dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Může zahrnovat formální vzdělávání, ale – což je

důležitější – i širokou paletu aktivit vzdělávání a rozvoje, jako je koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování vlastní práce. Plánování osobního rozvoje tvoří 4 fáze: zhodnocení současného stavu, stanovení cílů, naplánování kroků, akcí a jejich realizace (Armstrong, 2007).

Pro kariérní rozvoj je často uplatňován princip 10:20:70. Tedy 10% rozvojových aktivit tvoří formální vzdělávání, semináře, workshopy a e-learning, 20% jsou aktivity založené na vztazích s vedením i ostatními spolupracovníky, jako je mentoring, koučování a zpětná vazba a 70% tvoří rozvoj na základě vlastních zkušeností získaných přímo na pracovišti, např. formou projektů, zpracováním náročných úkolů, rozšířením vlastní role nebo změna práce (podle Walker, 2004 in Armstrong, 2007).

Rozlišování klíčových pracovníků, stejně jako pracovníků s výrazným rozvojovým potenciálem, nevychází pouze z hodnocení pracovního výkonu. V souladu s požadavky dnešní doby na celoživotní učení a flexibilitu nemusí být pracovníci s rozvojovým potenciálem nejvýraznějšími osobnostmi v oblasti pracovního výkonu (Walker; LaRocco, 2002). Vysoký pracovní výkon dnes nezaručuje vysoký pracovní výkon v budoucnu. Do středu zájmu se dostává otázka, kdo bude ve skutečnosti schopen nejrychleji a nejvhodněji reagovat na změny, a kdo se bude schopný rychle, efektivně učit a přijímat výzvy budoucí společnosti. Důraz na celoživotní učení je zřejmý. Pracovníci s rozvojovým potenciálem jsou ti, kdo se dokážou nejefektivněji učit.

Kompetence nutné k rozvoji kariéry jsou jakýmsi souborem schopností řízení svých pracovních zkušeností a svého učení. Kuijpers, Schyns a Scheerens (2006) definují na základě výzkumu v Holandsku šest základních kompetencí potřebných pro rozvoj kariéry: schopnost uskutečnění kariéry (míra, do jaké je pracovník schopen stanovit si vlastní cíle a hodnoty v oblasti profesního života), schopnost reflexe vlastní kariéry, reflexe motivace (reflexe vlastních hodnot a přání ve vztahu ke kariéře), schopnost zkoumání práce (sladování vlastních hodnot a kompetencí nutných ke specifické pracovní činnosti), kontrola kariéry, plánování kariéry a spolupráce s jinými. Tento výzkum předpokládá spojitost mezi kompetencemi kariéry a úspěchem v pracovním životě – subjektivně i objektivně pojatému.

Zodpovědnost za rozvoj vlastní kariéry může být vyložena i ve smyslu zodpovědnosti za vlastní zaměstnatelnost. Podle Wilsona (2004) spočívá dlouhodobý rozvoj kariéry v porozumění trhu práce, pochopení požadavků trhu práce a preferencí zaměstnavatelů,

přizpůsobení se aktuálním trendům v procesech získávání a výběru zaměstnanců, a dále ve stanovení vlastních priorit, uvědomění si své hodnoty na trhu práce, stanovení jasných dlouhodobých cílů v profesním životě a ujasnění si cest, jak těchto cílů dosáhnout.

1.8 Plánování a řízení kariéry z pohledu jedince i organizace

Řízení kariéry je bezpochyby dnes složitější a variabilnější než dříve. To je ale nutné pochopit ne jako nevýhodu, ale jako podnět k vytváření nových modelů rozvoje kariéry a nových příležitostí profesního vzdělávání. Role řízení kariéry v organizaci je nejasnější, mění se i role pracovníků personálního oddělení a role liniových manažerů (Thite, 2001).

V tradičních kariérových koncepcích organizace přejímaly takřka veškerou odpovědnost za plánování a řízení kariéry zaměstnanců (Kirovová, 2011a). Cílem řízení kariéry v organizaci byl soulad mezi potřebami, možnostmi a očekáváními člověka a organizace. Prostředky pro dosažení takového souladu byly například popis pracovní pozice, správný výběr a rozvoj nových i stávajících pracovníků k dosažení požadovaných kompetencí, kariérový plán, který řešil soulad mezi potřebami pracovníka a organizace (Bělohávek, 1996).

Rymeš (1996) definuje proces řízení kariéry tak, že organizace vybírá, hodnotí, připravuje a zařazuje zaměstnance tak, aby si vzhledem ke svým cílům a úkolům zabezpečila dostatek kvalifikovaných, motivovaných a identifikovaných pracovníků. Řízení kariéry obsahuje několik personálních činností. Do tohoto procesu patří pracovní a sociální adaptace, odborná příprava, hodnocení práce a odměňování, sociální mobilita v organizaci a modelové dráhy profesní kariéry - možnosti profesionálního rozvoje pracovníků. U řízení procesu rozvoje kariéry pracovníků je podle něj důležité sladit individuální, společenské a firemní cíle.

Armstrong (2007) jako složky řízení kariéry uvádí poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.

V oblasti kariéry a rozvoje zaměstnanců je charakteristickým znakem dnešní doby posun k individualizaci a důrazu na výsledek. Na důležitosti nabývá rovnováha mezi

pracovním a osobním životem. Mění se požadavky na řízení lidí, a zvláště na plánování a řízení kariéry (Baruch, 2004). Výrazný rozdíl mezi současnými a tradičními přístupy a koncepcemi kariéry se týká odpovědnosti za kariéru. U současných přístupů a koncepcí kariér je zdůrazňována individuální odpovědnost. Jedinec je odpovědný za definování rolí, za řízení změn v průběhu kariéry i za hledání a dosahování rovnováhy mezi kariérou a osobním životem (Kirovová, 2011a).

Hall (2001) souhlasí s tím, že se mění role organizace v řízení kariéry, ale zdůrazňuje, že i u nových typů kariéry je role organizace podstatná a nemůže být opomenuta. Ačkoli se mluví dnes méně o plánování kariéry a přístup organizací k řízení kariéry je méně systematický než dříve, zodpovědnost za vlastní kariéru neleží na jednotlivém pracovníkovi zcela. Role organizace ve směřování kariéry pracovníků spočívá v budování vztahu se zaměstnancem v oblasti individuálního rozvoje, ve sdílení znalostí mezi kolegy a v poskytování smysluplných a rozvíjejících pracovních úkolů. Klíčové téma je pro organizaci pomáhat zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti, uplatňovat tyto schopnosti, a přistupovat zodpovědně k profesnímu rozvoji.

Existuje řada rozdílů v řízení kariéry v malých a velkých organizacích. Velké společnosti mají své postupy řízení kariérového rozvoje dobře zdokumentované, v malých a středních organizacích je situace méně přehledná. V malých organizacích se většinou personální otázky řeší neformální cestou, která je však přijatelná pouze v případě dobře fungujících vztahů v organizaci. Častěji také mnohem flexibilněji vytvářejí nová pracovní místa, případně redesignují již stávající pracovní pozice. Praxe řízení kariéry v těchto společnostech je především otázkou jednoho až dvou zaměstnanců, kteří v prostředí menší organizace dostatečně znají detailně jak její personální obsazení tak zaměstnance. Oproti tomu ve velkých organizacích se procesu kariérového rozvoje zaměstnanců věnují především personalisté zařazení na centrálách společností, kde však tuto znalost zaměstnanců nemají a ani to není vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců možné. Z tohoto důvodu tak mohou mít personalisté pouze omezenou představu o potřebách zaměstnanců v oblasti kariérového rozvoje (Ginterová et Kožnarová, 2009).

2. Kariérní plateau

Tradičně bylo kariérní plateau definováno jako nepravděpodobnost dalšího povýšení v rámci organizace (FERENCE, Stoner, & Warren, 1977). Původní koncepty ho spojovaly zejména s délkou na jedné pozici, případně s dobou mezi dvěma povýšeními. Feldman et Weitz (1988) navrhuje, aby byl stav kariéry zaměstnance označen za plateau, jestliže je pravděpodobnost získání dalších úkolů spojených s rozšířením zodpovědností zaměstnance nízká. V praxi lze nastavit měřítko jako je zodpovědnost za rozpočet, počet podřízených nebo úroveň úkolů, které zaměstnanec řídí.

Nejčastěji se téma plateau diskutuje v rámci kariérního rozvoje manažerů. Ettington (1998) uvádí, že zájem o téma plateau neustále vzrůstá, protože existuje stále méně příležitostí k povýšení v organizacích s menším počtem hierarchických úrovní. Mnoho dnešních manažerů prožije kariérní plateau v nižším věku než jejich o generaci starší kolegové a tedy dříve než sami budou očekávat.

Většina výzkumů rozdělovala zaměstnance dichotomicky na: zaměstnance, kteří jsou v kariérním plateau a zaměstnance, kteří nejsou v kariérním plateau. V posledních letech studie kariérního plateau pokročily v mnoha ohledech a na kariérní plateau je nahlíženo jako na multidimenzionální koncept (Allen et al., 1999). Ettington (1998) uvádí, že plateau je spíše postupný proces než náhlá událost. Obdobně Chao (1990) vyzdvihuje potřebu posuzovat kariérní plateau v rámci kontinua. Namísto vnímání plateau jako dichotomické proměnné, říkající, zda jedinec prožívá plateau nebo ne, by se měl hodnotit stupeň nebo rozsah plateau.

Pro zjišťování kariérního plateau byla zpočátku užívána pouze objektivní kritéria jako doba od posledního povýšení, aktuální úroveň platu, věk zaměstnance, doba na pozici zaměstnance, přičemž v jednotlivých studiích byly tyto doby často stanovovány odlišně. Ettington (1998) např. hovoří o hranici pěti let bez povýšení. Pokud neproběhlo v minulých pěti letech, pravděpodobnost povýšení v budoucnosti je nízká.

Nicholson (1993) navrhl pro kariérní plateau vycházet z poměru mezi věkem a dosaženým hierarchickým statusem, což podle něj představuje lepší konstrukt. I přes používání objektivních měřítek kariérního plateau, upozorňuje Ettington (1998) na to, že věk a doba na pozici jsou odlišné koncepty od konceptu vzniku a prožívání plateau. Zdůrazňuje, že rozdílnost mezi vlivem plateau a vlivem věku bude o to větší, čím mladší zaměstnanci plateau prožívají. Kritérium doba na pozici také koncepčně neodpovídá pravděpodobnosti povýšení, pokud došlo k horizontálnímu pohybu v nedávné době, je doba na pozici krátká a

zaměstnanec podle ní nebude zařazen do kategorie plateau, nicméně to neznamená, že v brzké době dojde k povýšení.

Od objektivních měřítek kariérního plateau byl ve světle nových teorií kariéry nutný přechod k měřítkům subjektivním. Studie v 90. letech podporují myšlenku, že je nutné zjišťovat pravděpodobnost povýšení vnímanou samotným zaměstnancem, kterou také vidí jako vhodnější, protože je to vnímání jedince, které určuje jeho psychologickou odpověď na prožívání kariérního plateau (Chao, 1990, Tremblay et al., 1995).

Baruch (2004) uvádí zajímavou metaforu tradičního vnímání kariéry a kariérního plateau. Lineární model kariéry připodobňuje k cestě na vrchol hory, na který se všichni chtějí dostat. Lidé šplhají tak vysoko, jak mohou. Pokud se ocitnou na planině - plateau, je to považováno za selhání. Ne všichni autoři ovšem vidí kariérní plateau jako čistě negativní fenomén. Výsledky řady studií neprokázaly rozdíly mezi porovnávanými skupinami zaměstnanců v období kariérního plateau a mimo něj (Chao, 1990, Nicholson, 1993). Reakce na dosažení kariérního plateau se mohou měnit v čase a mohou být více nebo méně projeveny v závislosti na charakteristikách práce samotné a na organizačním kontextu.

2.1 Typy kariérního plateau

Pro účely operacionalizace byla vytvořena řada konstruktů vymezujících kariérní plateau. V zásadě je plateau rozdělováno v několika dimenzích. První z nich hodnotí plateau s ohledem na to, jestli překážky k dalšímu rozvoji kariéry vznikají na osobní či organizační úrovni.

- a) *Organizační plateau* – stav, kdy je zaměstnanec schopen efektivně vykonávat vyšší pozici, ale chybí příležitosti v rámci organizační struktury a tím i možnost povýšení. Tento typ plateau se objevuje především v organizacích s pyramidově tvořenou strukturou, kde počet dostupných pozic se zmenšuje tak, jak zaměstnanec hierarchicky postupuje směrem nahoru (FERENCE et al., 1977).
- b) *Osobní plateau* – stav, kdy zaměstnanec nemá schopnosti nebo ambice k získání vyšší pozice v rámci organizace. Je to tedy nedostatek jeho technických znalostí, kariérních dovedností a nedostatek motivace, které přispějí k individuálnímu nedostatku příležitostí k povýšení (FERENCE et al., 1977).

Dalším hlediskem rozlišování kariérních plateau je hledisko, co je příčinou vzniku plateau.

- c) *Strukturální/hierarchické plateau* - Bardwick (1986) definoval tento typ plateau jako stav, kdy vertikální pohyb kariéry jedince v rámci organizace je omezen. Tento typ se překrývá s organizačním plateau uváděným výše.
- d) *Obsahové plateau* – stav, kdy práce jako taková nenabízí zaměstnanci dostatek výzev, klesá míra povinností Bardwick (1986).
- e) *Životní plateau* – stav, kdy se jedinec cítí uvězněný ve svých rolích mimo práci (Allen, et al., 1999; Bardwick, 1986)

Poslední dimenzí je dimenze vycházející z toho, jakými měřítky je kariérní plateau vymezeno.

- f) *Objektivní plateau* – vyhodnoceno na základě objektivních kritérií jako věk, služební věk apod.
- g) *Subjektivní plateau* – jako protiváha k objektivnímu plateau identifikováno na základě sebehodnocení zkoumané osoby. Jako první tento koncept použil Chao (1990), který uvádí, že není dostačující označit stav kariéry jako plateau pouze na základě doby od povýšení nebo doby na jedné pozici. Právě subjektivní hodnocení budoucího kariérního rozvoje je správným měřítkem kariérního plateau, protože zdůrazňuje, jak jedinec vnímá, hodnotí a reaguje na současnou situaci. Ettington (1998) porovnávala ve své studii jako objektivně tak subjektivně zjišťované kariérní plateau. Analýza prokázala významné rozdíly.

Allen et al. (1999) zdůrazňují, že je nutné a užitečné rozlišovat mezi hierarchickým a obsahovým plateau a to z několika důvodů. Tato dimenze jednak postihuje možnost, že někdo může zůstat na stejné pozici ve struktuře organizace (zažívá tedy hierarchické plateau), ale přitom dostávat více různorodých pracovních povinností a činností, a proto by neměl stav jeho kariéry být označen za plateau ve smyslu definice Feldmana a Weitze. Podobně může jedinec být povýšen v rámci struktury organizace, přitom ale nemusí na nové pozici dojít ke změně činností a zodpovědností. Rozlišování mezi oběma typy plateau je důležité i z pohledu příčin a dopadů plateau, které se mohou lišit. Zaměstnanci mohou například vnímat hierarchické plateau jako nevyhnutelnou část života organizace, a tedy jako lépe omluvitelné, zatímco obsahové plateau může být vnímáno jako ošetřitelné z pohledu organizace a jeho prožitek tedy může mít negativější dopad na pracovní postoje zaměstnanců (Allen et al. 1999).

McCleese et al. (2007) dále upozorňuje na to, že pokud rozlišujeme mezi hierarchickým (vertikálně vnímaným) a obsahovým (horizontálním) plateau, můžeme sledovat i jevy spojené s tím, pokud zaměstnanci zažívají oba typy kariérního plateau najednou.

2.2 Příčiny kariérního plateau

Následující tabulka představuje 6 skupin faktorů, které podle Feldmana et Weitze (1988) přispívají ke vzniku kariérního plateau. V závislosti na zdroji plateau budou zaměstnanci vykazovat různé změny ve výkonu a postojích vztahujících se k práci. Tabulka zároveň obsahuje možné intervence ze strany manažerů. Toto rozdělení kariérních plateau je založeno na premise, že kariérní plateau může být výsledkem individuálních, s prací spojených a/nebo organizačních proměnných, přičemž se může objevit i jejich kombinace.

<i>Zdroj kariérního plateau</i>	<i>Dopad na výkon a postoje zaměstnance</i>	<i>Navrhované manažerské intervence</i>
a) Individuální schopnosti a dovednosti		
nesprávně provedený výběr na pozici nedostatek tréninku nesprávně vnímaný feedback	nízký pracovní výkon negativní pracovní postoje	změnit výběrový proces zlepšit systém vzdělávání zlepšit hodnocení výkonu a systém feedbacku
b) Individuální potřeby a hodnoty		
nízká potřeba růstu kariérová kotva bezpečí a autonomie vlastní zábrany	stabilní výkon kladné pracovní postoje	Odměňování v závislosti na výkonu systémy k informování o kariéře
c) Nedostatek vnitřní motivace		
Monotónní úkoly Nízká identifikace s úkolem Nízká důležitost úkolu	minimálně akceptovatelný výkon zhoršující se pracovní postoje	kombinované úkoly utváření přirozených pracovních jednotek utváření vztahů se zákazníky

d) Nedostatek vnějších odměn		
malé zvyšování platu, nízký počet povýšení nefér odměňovací systém nepodmíněné odměny	nízký pracovní výkon negativní pracovní postoje	změna systému odměn změna politiky povyšování podpora nespokojených k odchodu
e) Stres a burn-out		
mezilidské vztahy na pracovišti organizační klima konflikt rolí	nízký pracovní výkon špatné pracovní postoje	pracovní rotace preventivní stres management trénink mimo pracoviště
f) Pomalý růst organizace		
vnější podmínky trhu obránná firemní strategie nepřesné personální plánování	odpovídající výkon v krátkodobém horizontu zhoršující se pracovní postoje	poskytovat nejvýkonnějším pracovníkům větší zdroje výkonově slabší pobízet k odchodu nebo důchodu

Tabulka 1: Typy kariérního plateau dle příčin (převzato dle Feldman et Weitz, 1988)

Ve své studii Trembley et Roger (1993) testovali 2 183 manažerů z různých typů kanadských organizací. Rozdělují determinanty kariérního plateau na dvě kategorie: první jsou individuální a rodinné faktory a druhé organizační faktory. Individuálními faktory jsou schopnosti, vůle, ambice, zatímco organizační faktory zahrnují proměnné jako strukturální charakteristiky a rozsah kontroly. Jejich výsledky ukazují velké rozdíly v proměnných vysvětlujících dosažení kariérního plateau z objektivního pohledu a subjektivním prožitkem slepé uličky v kariéře. Nejlepší prediktory objektivního plateau jsou objektivní faktory jako minulý úspěch v kariéře, věk a vzdělání. Pro subjektivní plateau hrají nejdůležitější roli proměnné vycházející z osobnosti jedince jako touha po postupu a locus of control. V obou případech se ukazují individuální faktory jako lepší prediktory kariérního plateau než rodinné či organizační faktory.

Úroveň vzdělání souvisí negativně s objektivními měřítky kariérního plateau, ale nerozlišuje mezi těmi, kteří subjektivně vnímají kariérní plateau a těmi, kteří ho nevnímají. (Tremblay et Roger (1993) poukazují na to, že vzdělání může být použito jako výběrové kritérium při určování kariérních postupů. A tím jedinci, kterým chybí vyšší vzdělání, mohou být v nevýhodě při dosahování vyšších kariérních stupňů. Úroveň vzdělání může být také použita jako kritérium při výběru jedinců pro náročné úkoly, což může ovlivnit obsahové plateau, kdy jedinec vnímá nedostatečné podněty k rozvoji na vlastní pozici. Mimoto jedinci s vyšším vzděláním mohou mít širší rozsah dovedností, což jim zajistí lepší příležitosti jak pro horizontální tak pro vertikální posun v rámci organizace.

Zdá se, že zaměstnanci se sklonem k rozvoji nových dovedností a schopností a kteří pracují v prostředí, které umožňuje tyto aktivity (tj. učící se organizace), budou méně pravděpodobně zažívat kariérní plateau, jelikož jejich osobní růst je kontinuálně rozvíjen. A proto proměnné, které jsou spojeny s orientací k učení se a rozvoji jsou také ty, které se vztahují ke vzniku kariérního plateau (Allen et al., 1999).

2.3 Důsledky kariérního plateau

Důsledky kariérního plateau mohou zahrnovat snížený pracovní výkon a nižší pracovní spokojenost (Bardwick, 1986). Povýšení jsou psychologicky důležité jako odměna, cíl, symbol přijetí. Pokud je povýšení vnímáno jako dále nedosažitelné, pracovní motivace může klesnout. Stav kariérního plateau může mít negativní sociální důsledky, které mohou dále zhoršit dopady psychologické. Autor dále pozoroval, že kolegové se mohou vyhýbat zaměstnancům nacházejícím se ve stádiu kariérního plateau. Nadřízení jim mohou přestat dávat důležité úkoly, ptát se na jejich názor a hodnotit jejich výkon.

Tremblay et al. (1995) i Chao (1990) usuzují na základě svých studií, že stav kariérního plateau může snížit snahu zaměstnanců, počet hodin věnovaných práci, touhu po postupu, vnější a vnitřní spokojenost a oddanost vůči organizaci. Snižuje vnímání hodnoty (užitečnosti) vlastního výkonu a může zvýšit míru absence.

Lee (2003) zkoumal vztah kariérního plateau, které definuje jako bod, ve kterém zaměstnanci shledávají svoji práci nezajímavou a kdy nemají mnoho příležitostí

k profesionálnímu rozvoji a tedy k budoucí zaměstnavatelnosti, a pracovní spokojenosti, kariérní spokojenosti a úmyslu k odchodu ze zaměstnání. Na základě dotazníkového šetření byla prokázána závislost všech tří proměnných a kariérního plateau.

McCleese et al. (2007) zkoumali vliv kariérního plateau na míru stresu a deprese. Zaměstnanci identifikovaní v období kariérního plateau vykazovali vyšší míru stresu a deprese ve srovnání s celkovou populací. Autoři dále poskytli důkazy, že typ plateau ovlivňuje psychologické reakce zaměstnanců. Pro hierarchické a obsahové plateau nebyly vysledovány rozdíly v míře stresu. Pro zaměstnance s oběma typy plateau, tzv. double-plateau byla prokázána vyšší míra depresivity ve srovnání se zaměstnanci, kteří prožívali pouze hierarchické plateau. A dále zaměstnanci s obsahovým plateau vykazovali vyšší míru depresivity než zaměstnanci s hierarchickým plateau. Přes tato zjištění ze studie se nedá určit, zda deprese je příčinou nebo důsledkem stavu kariérního plateau. Je pravděpodobné, že zaměstnanci s depresí selhávají ve vyhledávání příležitostí k postupu či rozvoji a následně se ocitají v kariérním plateau.

Tremblay et Roger (1998) zkoumali společný efekt několika proměnných ve vztahu ke kariérnímu plateau, což je pro ně komplexní fenomén. Mezi nalezenými interakcemi je jediná pro objektivní plateau a to s potenciálem pro obohacení pracovní náplně a úmyslem opustit organizaci. Pro subjektivní plateau byla oproti tomu nalezena interakce s řadou proměnných, nejvýznamnější byla nalezena pro potenciál obohacení pracovní náplně a nejednoznačnost uspokojení s prací samotnou. Autoři považují spokojenost, intenzitu práce a úmysl odejít z organizace za následky kariérního plateau, přičemž je možné i uvažovat o tom, že tyto tři proměnné částečně určují kariérní plateau. Zaměstnanec, který je nespokojený, může odmítnout věnovat se naplno své práci, a mít větší tendence opustit organizaci, má méně šancí k povýšení a vidí sám sebe jako zablokovaného. Nicméně navrhuji tento vztah příčiny a následku podrobit dalším výzkumům.

Ettington (1998) uvádí přehled studií, které si vzájemně odporují ve sledování vztahu mezi různými proměnnými (pracovní výkon, hodnocení vedoucím, pracovní spokojenost, kariérní spokojenost) a kariérním plateau. Příčinou může být definování kariérního plateau dle různých měřítek a odlišná metodologie výzkumů.

Jiným možným důvodem pro rozporuplné výsledky týkající se dopadů kariérního plateau je, že předchozí studie nedostatečně zvažovaly zmírňující účinky, ať už individuální nebo situační. Jedním z vysvětlení, proč se zaměstnanci prožívající kariérní plateau neliší od

ostatních zaměstnanců je, že jsou schopni se přizpůsobit v čase a kognitivně přehodnotit důležitost služebního postupu (Ettington, 1998). Chao (1990) zjistil negativní kariérní postoje jen u zaměstnanců, kteří vnímali kariérní plateau brzy po převzetí nové pozice.

Další vysvětlení může být, že možnosti povýšení nejsou stejně důležité pro všechny zaměstnance. Zda jedinec hodnotí situaci v kariéře jako plateau záleží na tom, jak chápe rozvoj vlastní kariéry. Schein (1985) identifikoval několik kariérových orientací, které odráží odlišné hodnoty kariéry. Zaměstnanci s manažerskou kariérovou kotvou mohou zažívat nejvíce negativní efekty kariérového plateau, protože přikládají vysokou hodnotu postupu. V kontrastu k tomu, zaměstnanci s technicko-funkční kariérovou kotvou si cení více stálých odborných výzev než povýšení. Tak dlouho, dokud jejich práce zůstává náročná, mohou být negativní dopady kariérního plateau redukovány. Pro zaměstnance s kotvou životní styl může kariérní plateau přinášet možnost rovnováhy mezi prací a dalšími aspekty života.

Nicholson (1993) neprokázal signifikantní rozdíl ve spokojenosti s interní kariérou, spokojenosti s externí kariérou, budoucím odhadem spokojenosti ani kariérními ambicemi mezi zaměstnanci ve fázi kariérního plateau a mimo něj. Dále zjistil, že zaměstnanci v období kariérního plateau vykazovali menší touhu opustit organizaci, než zaměstnanci, kteří kariérní plateau nezažívali. Někdy je dopad kariérního plateau zmírňován vnějšími okolnostmi. Ettington (1998) dokládá, že dlouhá doba na jedné pozici snížila pravděpodobnost odchodu manažerů z organizace díky negativním dopadům, které by odchod měl, na důchodové benefity.

Allen (1999) identifikoval tři oblasti relevantních proměnných, které mají vztah k vnímání kariérního plateau: vnímání pracovního prostředí, faktory osobní zaměřenosti, a demografické proměnné. Nicholson (1993) našel rozdíly v dopadech kariérního plateau podle hierarchické úrovně, ve které se zaměstnanci nacházeli.

Důležitým metodologickým rozdílem je to, jaký typ plateau je ve studii zahrnut. Některé studie již prokázaly odlišný efekt jednotlivých typů plateau.

Nachbagauer et Riedl (2002) se zaměřili na dopad kariérního plateau na výkon, pracovní spokojenost a angažovanost (commitment). Výzkumný vzorek tvořilo 242 zaměstnanců pracujících ve školství. Výsledky ukázaly, že dimenze obsahového plateau spojeného s náplní práce vysvětlovala větší míru rozdílů než strukturální plateau. Pokroky v náplni práce mohou dokonce zmírnit negativní dopady vznikající z nízkého očekávání možností dalšího povýšení.

Objektivní i subjektivní plateau korelovalo negativně s pracovním výkonem (Ettington, 1998), ale pouze subjektivní měřítka vykazovala negativní vztah k pracovní spokojenosti.

Kariérní plateau nemusí vždy znamenat negativní dopad na zaměstnance. Jak dokladuje Levinson in Feldman et Weitz, 1998) tyto periody stabilizace mohou být zdravé pro individuální růst a rozvoj, který podle autora nezávisí pouze na periodách změn, ale i na periodách stability a kontinuity. Období stability umožňují jedinci zdokonalit pracovní dovednosti, věnovat se rodinnému a osobnímu životu a získávat psychickou energii pro následující období změn. Takto může být kariérní plateau funkční jak pro osobní tak pro profesní život. Dysfunkční strana kariérního plateau se objevuje, když jedinci nejsou schopni uskutečnit svůj osobní potenciální výkon. Analogicky k vývoji osobnosti, jedinci se stávají profesionálně fixováni, nejsou schopni růst a vyvíjet se tak, jak se mění jejich okolí.

2.4 Přístupy k řešení a prevenci kariérního plateau

McCleese et al. (2007) ověřovali strategie k vypořádání se s kariérním plateau pomocí dotazníku s otevřenými otázkami a našli následující strategie (pořadí od nejčtenějších k nejméně čteným):

- Diskutovat problém (s managementem, s kolegy, s rodinou a přáteli)
- Ukončení pracovního poměru
- Záměr odejít ze zaměstnání (změna/ redukce v počtu odpracovaných hodin, vyhýbání se další zodpovědnosti)
- Větší zapojení se (vzdělání, horizontální pohyb, zvýšení pracovní zátěže, změna fokusu při práci, zvýšení vlastního know-how)
- Nepracovní aktivity (cvičení, trávení času s rodinou a přáteli, volnočasové aktivity, relaxace, trénink managementu stresu, braní léků, spolupráce s mentorem)
- Mentální vyrovnání se (brát to méně osobně, akceptance, pozitivní myšlení, čekání, kontrola emocí, ignorování problému)
- Žádná reakce

- Vedlejší pracovní poměr

Jak je patrné, snaha zaměstnanců nejprve směřuje k vyrovnání se s kariérním plateau a zaměstnanci se často obrací na management, aby svou situaci řešili. Autoři dále navrhují, aby organizace samy nabízely rozvojové možnosti, jako jsou doplňková školení, horizontální pohyb v kariéře, speciální práce na projektech, aby zmírnily potenciální negativní dopady kariérního plateau. Školení managementu stresu a zaměstnanecké vzdělávací programy mohou být také užitečné při pomoci zaměstnancům vyrovnat se s psychologickými důsledky kariérního plateau.

Tradičně je také pro prevenci potenciální hrozby kariérního plateau ve střední fázi kariéry doporučováno dávat zaměstnancům náročné a stimulující úkoly. Vychází to z předpokladu, že náročné pracovní úkoly mají obecně pozitivní efekt na pracovní výkon a kariérní rozvoj. Carette et al. (2013) provedli šetření, při kterém ověřovali tuto hypotézu. Oproti předpokladu došli k závěru, že náročné úkoly jsou odlišně vnímány ve skupině zaměstnanců na začátku kariéry a ve skupině zaměstnanců ve střední fázi kariéry. Pro zaměstnance na začátku kariéry byl nalezen pozitivní vztah mezi přijímáním náročných úkolů a pracovním výkonem hodnoceným kolegy. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry vztah mezi náročnými úkoly a pracovním výkonem vyjádřený křivkou odpovídá tvaru obráceného U. Náročné úkoly mají pozitivní efekt na pracovní výkon do určitého bodu, efekt se začíná obracet, pokud zaměstnanec není schopen náročný úkol zvládnout, ať už díky nedostatku odborných kompetencí nebo např. díky časové náročnosti, u zaměstnanců ve střední fázi kariéry daleko více hraje roli work-life balance. Autoři doporučují, aby přidělování náročných úkolů bylo šito na míru zaměstnanci dle úrovně jeho zkušeností a schopností. Allen et al. (1999) dále doporučuje prověřovat ochotu jedince se učit, což je podle něj jeden ze stěžejních předpokladů, jak v dnešním turbulentním světě práce obstát a také předpoklad pro úspěšné zvládnání kariérního plateau.

Další možnou intervencí při prožívání kariérního plateau zaměstnanci doporučuje Bardwick (1986). Navrhuje, aby kariérní poradci pomáhali zaměstnancům v období kariérního plateau rozvíjet realistická očekávání vzhledem k omezeným možnostem a tím jim otevřeli cestu k výběru alternativních kariérních cílů a plánů.

Milliman (1992) upozorňuje na to, že jestliže zaměstnanci v období kariérního plateau vnímají trvalou podporu od svých spolupracovníků a nadřízených, negativní psychologické

dopady jsou méně pravděpodobné. Zpětná vazba k výkonu a zájem nadřízeného jsou zmírňující efekty při vzniku kariérního plateau. Komunikace plní důležitou roli.

Obdobně Ettington (1998) považuje za jeden z faktorů úspěšného překonání kariérního plateau podporu nadřízených. Manažeři s lepším hodnocením výkonu od svých nadřízených vnímali větší podporu ze strany nadřízených. Klíčovým faktorem větší pracovní spokojenosti pro manažery v období kariérního plateau byla vnímaná náročnost práce. Je zajímavé, že vztah mezi délkou na pozici a náročností práce nebyl prokázán. Z toho lze odvodit, že přesunutí zaměstnance prožívajícího kariérní plateau na novou pozici nemusí nutně řešit negativní dopady a prožívání kariérního plateau. Organizace by měly spíše podporovat zaměstnance, aby identifikovali vlastní výzvy, které mohou být zahrnuty v rámci jejich aktuální pozice. Podporou této myšlenky je fakt, že manažeři sami dokládají, že i pokud zůstávají na jedné pozici po nějaký čas, zažívají často zásadní změny v tom, co je od nich očekáváno. Zdá se, že takovéto nové výzvy mohou být důležité pro udržení pracovní spokojenosti u manažerů v průběhu kariérního plateau.

Ettington (1998) uvádí, že narozdíl od očekávání manažeři v období kariérního plateau s lepším hodnocením výkonu a pracovní spokojenosti sami sebe vnímali méně často stagnující. Z toho autor usuzuje, že subjektivní měřítko lépe odráží pravděpodobnost povýšení než nedávná kariérní minulost. Pokud manažeři věří, že je povýšení možné, mohou pracovat více hodin a vykazovat další typy chování, které mohou zlepšit jejich aktuální šance k povýšení stejně jako vnímání sebe sama.

Kariérní orientace nebyla korelována k úspěšnosti překonání kariérního plateau, jak bylo očekáváno. Technicko-funkční kotva a geografická stabilita obě korelovaly pozitivně se stavem kariérního plateau, ale ne s pracovním výkonem nebo pracovní spokojeností manažerů v období kariérního plateau. Zdá se, že cenit si vlastní odbornosti a preferovat zůstat v jedné geografické oblasti jsou spojeny s prožitkem kariérního plateau, ale nemusí zmírňovat jeho negativní dopady tak, jak bylo předpokládáno. Předpoklad, že zaměstnanci, kteří si více cení vertikálního postupu, budou více podléhat jeho negativním dopadům než ostatní, nebyl prokázán (Ettington, 1998).

Milliman (1992) zkoumal zmírňující účinky individuálních kariérních aspirací a zájmu nadřízeného o kariérní rozvoj zaměstnance. Jeho výsledky naznačují, že pokud kariérní plateau zůstává konstantní, projevovaný zájem nadřízeného může ovlivnit zaměstnancův postoj vůči organizaci, spokojenost zaměstnance s platem a šance na povýšení.

(Tremblay et Roger, 1998) prověřovali ve své studii vztah řady aspektů a kariérního plateau. Objektívni kariérni plateau bylo definováno jako počet let na pozici. Subjektívni plateau bylo stanoveno pomocí sebehodnotící škály. Objektívni a subjektívni plateau, účast na rozhodování, potenciál k obohacení práce a nejednoznačnost vlastní role hrají důležitou roli při výkladu pracovní spokojenosti. Výsledky ukázaly, že charakteristiky práce jako stupeň nejednoznačnosti role, potenciál k obohacení práce a účast na rozhodování mohou přispět k omezení negativních dopadů spojených s kariérním plateau. Pro praxi tyto výsledky naznačují, že kariérni plateau může být méně škodlivé v organizacích, které proti stagnaci bojují rozvojem projektového managementu, ad-hoc vzniklých pracovních výborů nebo horizontální mobilitou. Nejednoznačnost pracovní role má silný vliv na celkovou spokojenost. Říci zaměstnanci přesně, co se od něj očekává, dávat mu pravidelně zpětnou vazbu k výkonu, a ukazovat mu, jaké šance pro rozvoj má, jsou konkrétní příklady, jak účinně snížit negativní dopady vyplývající z prožitku nejednoznačnosti vlastní role. Spoluúčast při rozhodování významně zvyšuje pracovní spokojenost.

Rotondo et Perrewé (2000) zjistily, že někteří zaměstnanci začali hledat horizontální možnosti změny pozice po tom, co se dostali do fáze kariérního plateau s nadějí, že se možnosti k povýšení objeví jinde. Pokud se tak nestalo, zaměstnanci vykazovali negativní reakce. Dále restrukturalizace v rámci organizací násilně vyvolala horizontální posuny zaměstnanců na jiné pozice, což mělo také negativní dopad, nejčastěji proto, že to nebyla volba samotných zaměstnanců. Autorky doporučují, aby manažeři byli rozvážni a realističtí a sdělovali zaměstnancům skutečné kariérové možnosti po jejich přesunu na novou pozici. Dále by zde mělo být společné porozumění mezi managementem a zaměstnanci, že výhodou horizontální pracovní rotace je především možnost získat nové zkušenosti a čelit novým výzvám, a není to automatický předpoklad pro budoucí povýšení.

Přebírání nových pracovních úkolů, sledování funkčních nebo odborných kariérních cest, práce na speciálních projektech nebo ve speciálních týmech, mentoring poskytovaný mladším zaměstnancům, všechny tyto aktivity mohou zlepšit vnímání vlastní role zaměstnanců v období kariérního plateau. Tak jak je náplň práce rozšiřována o větší povinnosti, úroveň zodpovědnosti zaměstnanců může stoupat simultánně, a mohou se i nadále cítit zapojeni. Zaměstnanci mohou vnímat lépe vlastní práci, organizaci i vlastní výkon. Je zajímavé, že aktivity, které mohou být nazírány jako přinášející více práce bez zvyšování finanční odměny mohou mít pozitivní vliv na zaměstnance v období kariérního plateau.

EMPIRICKÁ ČÁST

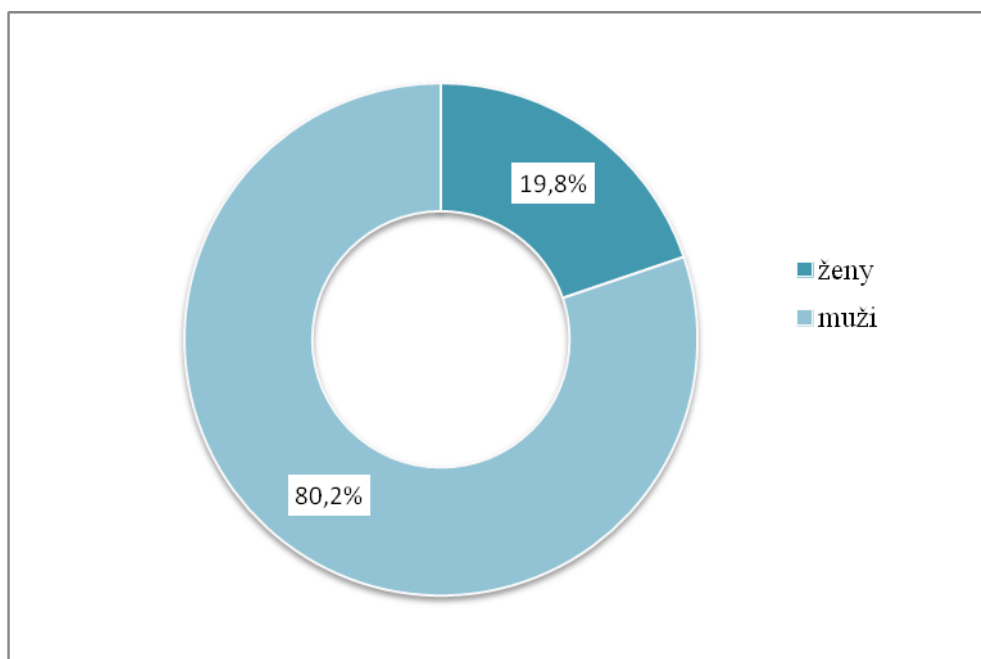
3. Popis organizace

Empirická část diplomové práce vznikla s použitím dat získaných v nejmenované velké organizaci (dále Organizace) působící v oblasti automobilového průmyslu. Nakonečný (2005) popisuje organizaci jako strukturovanou sociální skupinu se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností. Má-li být se skupinou osob dosahováno určitého cíle, musí být zacílená činnost těchto osob organizována a toto organizování zacílené činnosti pak neznamená nic jiného než vytváření optimálních podmínek pro plnění daných úkolů, resp. dosahování daných cílů. Příkladem typické organizace je továrna na nějaké výrobky. Nejdůležitějším činitelem fungování organizace jsou ovšem její zaměstnanci (lidské zdroje, vedle zdrojů kapitálových, technologických, materiálních a dalších).

3.1 Vybrané údaje o zaměstnancích Organizace

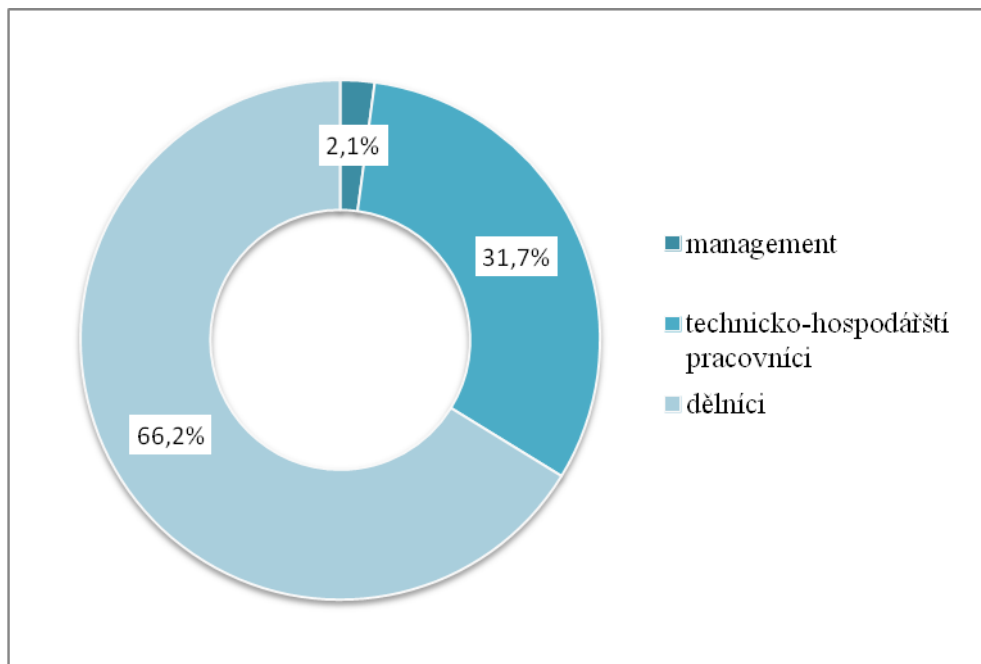
Pro účely diplomové práce jsou stěžejní údaje o zaměstnancích Organizace. Data jsou uváděna v procentuálním vyjádření vzhledem k požadavku na utajení dat ze strany Organizace.

V prvním grafu je zachycen poměr žen a mužů.



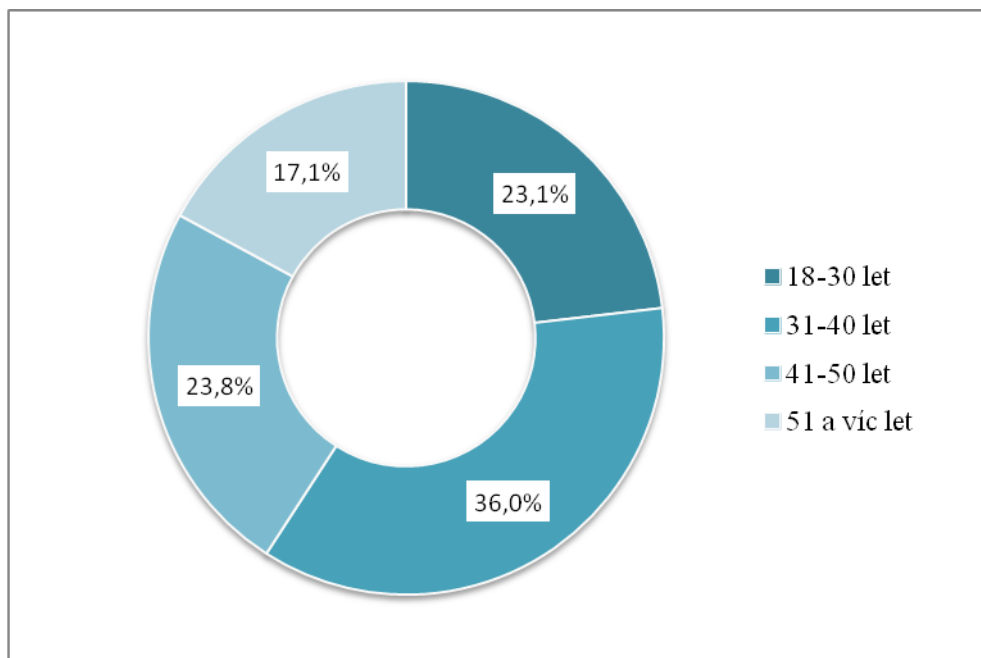
Graf 1 – Struktura zaměstnanců Organizace dle pohlaví v % (údaje k 1.5.2013, Interní materiály Organizace)

Dále je uvedeno procentuální rozdělení zaměstnanců dle pozice. Bližší členění pozic je popsáno v kapitole 3.2.



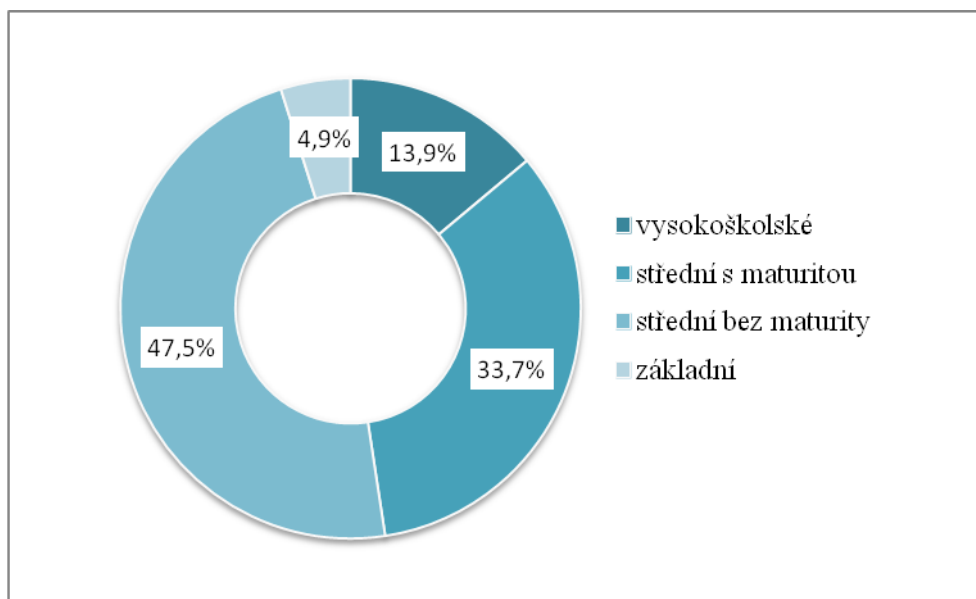
Graf 2 - Struktura zaměstnanců Organizace dle pozice v % (údaje k 1.5.2013, Interní materiály Organizace)

V grafu 3 je znázorněno rozdělení zaměstnanců ve 4 věkových skupinách. Průměrný věk zaměstnance je 39 let a průměrný služební věk je 13,1 roku.



Graf 3 - Struktura zaměstnanců Organizace dle věku v % (údaje k 1.5.2013, Interní materiály Organizace)

V grafu 4 je znázorněno rozdělení zaměstnanců dle nejvyšší dosažené úrovně vzdělání, toto rozdělení částečně kopíruje i rozdělení dle pozic. Největší skupinou jsou dělníci se základním nebo středoškolským vzděláním bez maturity.



Graf 4 - Struktura zaměstnanců Organizace dle vzdělání v % (údaje k 1.5.2013, Interní materiály Organizace)

3.2 Struktura Organizace a označení pozic v Organizaci

Struktura Organizace asi nejvíce odpovídá organizaci typu „linie a štáb“ dle Armstronga (2007). Liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace. „Štáb“ poskytuje služby linii a umožňuje jí vykonávat její práci (Armstrong, 2007).

V následujícím textu jsou použity pojmy užívané v Organizaci. Základní jednotkou struktury Organizace je „oblast“, členěná dále na „útvary, organizační jednotky a nákladová střediska“. Organizace je rozčleněna do 7 oblastí:

- Vedení Organizace a kvalita
- Ekonomika a IT
- Prodej
- Nákup
- Vývoj
- Výroba
- Personalistika

Každá oblast je řízena členem představenstva, jemu přímo podřízená je tzv. „druhá úroveň řízení“, podle velikosti a početnosti útvarů následují „třetí, čtvrtá až x-tá úroveň řízení“.

V rámci hierarchického uspořádání pozic existují tyto tzv. „okruhy zaměstnanců“:

- „Člen představenstva“
- „Vedoucí“
- „Mimotarifní koordinátor“
- „Koordinátor“
- „Specialista“
- „Referent/ Projektant/ Technik“
- „Mistr“
- „Týmový koordinátor“
- „Dělník“

Pro každý okruh zaměstnanců jsou vydefinovány kvalifikační požadavky a podmínky odměňování a benefitů. Management tvoří členové představenstva, vedoucí a mimotarifní koordinátoři. Pracovní pozice v okruzích koordinátor, specialista, referent, projektant, technik a mistr jsou označeni jako technicko-hospodářští pracovníci. Týmoví koordinátoři a dělníci pak tvoří skupinu dělník.

3.3 Kariérové dráhy v Organizaci

Pojem kariérové dráhy označuje v Organizaci definované možnosti rozvoje kariéry ve smyslu změn pracovních pozic v rámci hierarchického žebříčku. Kariérové dráhy jsou jednoznačně definovány pouze pro některé pracovní pozice:

- dělník – týmový koordinátor – mistr
- specialista – koordinátor – mimotarifní koordinátor - vedoucí
- specialista – expert – odborný mimotarifní koordinátor (tzv. odborná dráha).

Pokud se zaměstnanec uchází o pozici na dalším stupni kariérové dráhy, musí splnit požadavky dané Organizací, aby mohl danou pozici obsadit. Mezi formální požadavky patří úroveň vzdělání, dosavadní praxe, jazykové znalosti. Dále se ověřuje motivace zaměstnance k převzetí pozice na vyšším stupni. Pro cílové pozice mistr, mimotarifní koordinátor/vedoucí a odborný mimotarifní koordinátor jsou stanoveny kompetenční profily, které jsou ověřovány formou Assessment Center. Pro jednotlivé cílové skupiny existuje nabídka vzdělávacích

aktivit, z nichž některé jsou povinné, jiné volitelné. Ve firmě existují tzv. Talent pooly – databanky uchazečů o pozice na vyšším hierarchickém stupni. Odborná kariérní dráha je vnímána spíše jako teoretický koncept, protože nejvyššího stupně (Odborný mimotarifní koordinátor) dosáhl v minulosti jen velmi nízký počet zaměstnanců.

Mimo vertikálních kariérních drah, které mají poměrně přesně a konkrétně stanovená pravidla, existují také horizontální kariérové dráhy. Nejčastěji realizované formou pracovní rotace na pozici na stejné hierarchické úrovni, ale s jinou obsahovou náplní.

3.4 Možnosti rozvoje kariéry v Organizaci

V Organizaci je podporován především rozvoj na pracovišti (tzv. on-the-job), který mohou využít všichni zaměstnanci. Využití možností rozvoje má dva předpoklady, zaměstnanec sám je motivován k rozvoji a nadřízený je přesvědčen o potenciálu zaměstnance pro rozvoj určitým směrem. Dále uvádím nejčastěji užívané možnosti kariérního rozvoje:

- Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného/ týmu
- Zodpovědnost za nějaký celek práce
- Zaškolení nového člena týmu
- Organizace interních odborných workshopů
- Prezentování útvaru, příp. Organizace pro veřejnost
- Vedení projektu, příp. účast na projektu nad rámec vlastní pracovní náplně
- Převzetí vedení skupiny zaměstnanců
- Zastupování nadřízeného
- Pracovní rotace
- Vyslání na pozici v zahraničí, tzv. zahraniční pracovní rotace

Dalšími možnostmi rozvoje kariéry v Organizaci jsou tzv. off-the-job možnosti, které jsou určeny už konkrétně určitým okruhům zaměstnanců podle zaměření nebo podle finanční nákladnosti pro Organizaci. Jsou uvedeny v pořadí od nejdostupnějších po nejméně dostupné (určené jen pro určitý okruh zaměstnanců, případně skupinu v rámci okruhu):

- E-learning
- Rozvoj jazykových dovedností
- Získání vyšší úrovně vzdělání

- Odborné semináře a školení
- Semináře a školení *soft skills*
- Přednášková činnost na odborných grémiích v rámci Organizace i mimo ni
- Vzdělávací programy pro jednotlivé cílové skupiny
- *Development/Assessment centra*
- Koučování
- *Mentoring*

Cílem všech možností rozvoje je podpořit stávající výkon zaměstnance a rozvíjet kompetence, které uplatní buď na současné pozici nebo na pozici, na kterou se připravuje v rámci kariérových drah.

3.5 Role v procesu rozvoje a řízení kariéry v Organizaci

Rozvojem a řízením kariéry se v Organizaci zabývají 2 útvary: péče o lidské zdroje a rozvoj lidských zdrojů. Existuje řada témat, kde vzájemně oba útvary úzce spolupracují. Oba útvary jsou tvůrci koncepcí personálního a kariérního rozvoje a také odpovídají za dodržování jednotných standardů napříč Organizací.

Stěžejní roli v procesu rozvoje a řízení kariéry mají zaměstnanci sami a jejich nadřízení. Rozvoj kariéry předpokládá úzkou spolupráci mezi zaměstnancem a nadřízeným, ze strany nadřízeného mnohdy i velkou podporu a zajištění finančních a dalších prostředků, podpora a souhlas jsou nutné jak pro zařazení do většiny výše uvedených rozvojových možností, tak pro zařazování do Talent poolů. Zaměstnanec definuje vlastní cíle rozvoje kariéry a je realizátorem nabízených rozvojových možností. Toto pojetí je v souladu s novými přístupy k řízení kariéry, míra zodpovědnosti zaměstnanců se zvětšila oproti tradičním koncepcím, přesto organizace zůstávají prostředím, ve kterém zaměstnanci kariérní rozvoj realizují a do velké míry ho tak ovlivňují.

3.6 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců a následovnictví

V souladu s novými koncepcemi kariéry poskytuje Organizace především možnosti personálního rozvoje. Na rozdíl od tradičních koncepcí kariéry nerozhoduje sama o tom, kdo tyto možnosti využije a jakým způsobem. Je především na zaměstnanci spoluutvářet rozhodnutí o budoucím rozvoji a plánovat svůj rozvoj s ohledem na řadu kontextuálních

faktorů, ať už osobních či organizačních. Organizace pak jako nástroj pro plánování rozvoje kariéry nabízí především plány osobního rozvoje a plány následovnictví, které vycházejí z hodnocení výkonu zaměstnanců.

Plánování rozvoje pracovníků v Organizaci probíhá na několika úrovních.

- *Management* – všichni členové managementu jednou ročně absolvují hodnotící rozhovor se svým nadřízeným. V rámci tohoto rozhovoru je ohodnocen předchozí výkon na pětistupňové škále, je identifikován potenciál k dalšímu kariéernímu rozvoji – buď vertikálním nebo horizontálním směrem, příp. je manažer označen jako odpovídající na své pozici. Tento potenciál je identifikován s ohledem na krátkodobý a dlouhodobý plán, tzn. manažer může dostat doporučení v krátkodobém horizontu (0-3 roky) zůstat na své pozici a v dlouhodobém horizontu (3 a více let) absolvovat vertikální změnu pozice nebo jakoukoli jinou kombinaci. A konečně jsou plánovány cíle na další období, včetně cílů týkajících se vlastního rozvoje. Tyto cíle jsou následující rok vyhodnocovány a jejich splnění spolu s dalšími výstupy hodnotícího rozhovoru tvoří bázi pro přidělování bonusů v následujícím roce. Systém odměňování tak navazuje na systém hodnocení výkonu. Plán rozvoje je aktualizován každý rok. Nadřízený v tomto procesu hodnotí daného zaměstnance, společně pak vytváří dohodu ke stanovení cílů a rozvojovému plánu. Zaměstnanec zároveň v rámci hodnocení definuje 3 následovníky, tj. zaměstnance s potenciálem k převzetí jeho pozice. První následovník by měl být schopen převzít pozici okamžitě, nejčastěji je to tedy jiný manažer, druhý a třetí následovník by se na převzetí pozice měli připravovat v rámci vlastního kariéerního rozvoje, tzn. mohou to být zaměstnanci, kteří jsou v poolu talentů pro management nebo podřízení daného manažera, kteří již nyní vykonávají funkci zástupce.
- *Technicko-hospodářští pracovníci* – zaměstnanci Organizace jednou ročně vedou hodnotící rozhovor se svým nadřízeným. Na rozdíl od hodnocení v rámci managementu se tento rozhovor koncentruje pouze na hodnocení výkonu a plán rozvoje pro následující období. Definují se také cíle pro následující rok, ale jejich vyhodnocení neovlivňuje odměňování zaměstnanců, proto se s nimi zachází volněji než u managementu. Plán rozvoje zahrnuje návrh rozvojových aktivit a vyhodnocení potenciálu zaměstnance pro vertikální nebo horizontální rozvoj kariéry.

- *Talent pro management* – specifickou skupinou jsou uchazeči o manažerské pozice. Nad rámec standardního plánu rozvoje ještě sestavují plán rozvoje se svým nadřízeným a personalistou při tzv. nominačním rozhovoru. Nominační rozhovor je na začátku procesu přípravy před převzetím manažerské pozice. V rámci rozhovoru s personalistou jsou definovány oblasti, ve kterých by se zaměstnanec s ohledem na požadavkový profil manažera měl rozvíjet a personalista následně doporučuje, které z nástrojů personálního rozvoje zvolit. Další doporučení k vlastnímu rozvoji získává talent v rámci development centra. Development center je pořádáno pro talenty napříč Organizací, zaměstnanec přichází se svým nadřízeným, který plní roli pozorovatele. Development centra jsou organizována útvarem Rozvoj lidských zdrojů, jejichž specialista sestavuje na základě hodnocení ze strany manažerů v průběhu development centra závěrečnou zprávu s doporučením rozvoje.
- *Dělníci* - plánování rozvoje dělníků je více podporováno personalistikou, zaměřuje se hlavně na plnění zákonných kvalifikací (např. svářečská oprávnění) a jazykové kurzy. Dělníci mohou po domluvě s nadřízeným absolvovat i další školení zaměřené například na soft skills, ale jde spíše o jejich vlastní výběr. Jen někteří nadřízení využívají dalšího vzdělávání jako rozvoje pro skupinu dělníků, častěji využívají rozvoj přímo na pracovišti (např. rotací úkolů).
- *Talent na pozici mistra* – pro uchazeče o pozici mistra je postup obdobný jako pro uchazeče o manažerské pozice. Rozvojový plán je rozšířen při tzv. nominačním rozhovoru o doporučení personalisty založené opět na požadavkovém profilu mistra.

Téma následovnictví je řešeno nejvíce systematicky ve skupině managementu. Jak je uvedeno výše, manažeři mají povinnost stanovit 3 následníky na vlastní pozici. Dalším prostředkem k zajištění dostatečného počtu následníků jsou Talent pooly – existují pro uchazeče o pozice v managementu, o pozice mistra a dále studentské Talent pooly pro absolventy vysokých a středních škol, kterým jsou přednostně nabízeny pozice v Organizaci. V útvarech, kde je aktuální potřeba obsazení uvolněných pozic, fungují procesy podporující zajištění dostatečného počtu následníků nejlépe. V jiných, více „rigidních“ a stálých útvarech je to spíše formální proces.

Dvakrát ročně se v každé oblasti konají tzv. „personální plánovací setkání managementu“, kterým předcházejí personální plánovací setkání na druhé úrovni řízení. Každý vedoucí informuje o rozvojovém plánu svých podřízených – na manažerských pozicích a v poolu

Talentů pro management. Zde se sladuje aktuální stav rozvoje zaměstnance a potřeba Organizace k obsazení volných pozic.

3.7 Problematika kariérního plateau v Organizaci

S ohledem na téma diplomové práce jsem se snažila v Organizaci identifikovat možnosti prevence kariérního plateau, především obsahového a strukturálního dle definice Bardwicka (1986). Díky hierarchii pozic vytvářející pyramidový systém a velikosti Organizace je pravděpodobné, že se tento jev v Organizaci bude vyskytovat. Nicméně tato problematika není v Organizaci řešená ani přímo pojmenovaná. Není tedy ani zavedena přímá strategie pro prevenci proti kariérnímu plateau ani jeho dopadům.

Identifikovala jsem pouze některé procesy, které lze považovat za nepřímo přispívající k zmírnění nebo prevenci tohoto jevu.

- Jasně definované kariérní dráhy – vertikální i horizontální. Kariéra nabízí dva možné směry, jednak směr vertikální k získání manažerské pozice, jednak směr odborný. Zaměstnanci mohou na základě dostupných informací plánovat vlastní kariéru, jejíž možnosti nejsou omezené pouze na vertikální postup v Organizaci, u kterého je vyšší nebezpečí vzniku strukturálního plateau.
- Přístup k informacím o kariérních drahách pro všechny zaměstnance na Zaměstnaneckém portálu, možnost kariérního poradenství v rámci personalistiky opět umožňuje zaměstnancům aktivně plánovat vlastní rozvoj, příp. rozšiřovat vlastní kvalifikace a kompetence. Personalistika může fungovat také jako první místo, kde jsou zachyceny signály o aktuálním prožívání kariérního plateau a může ve spolupráci s nadřízeným hledat relevantní možnosti, jak zaměstnance podpořit.
- Nabídka vzdělávacích aktivit pro jednotlivé okruhy zaměstnanců na Zaměstnaneckém portálu.
- Pravidelné hodnotící rozhovory s možností vyjádřit zájem zaměstnance o kariérní rozvoj.
- Interní burza práce – volné pozice jsou nejprve nabízeny interním zaměstnancům. Zaměstnanec může zaslat žádost o zařazení do výběrového řízení na jakoukoli pozici (netýká se manažerských pozic).

- Pravidlo max. 5 let na pozici v managementu – v rámci tzv. plánovacích setkání managementu je u manažerů, kteří jsou 5 a více let na pozici diskutován další kariérní rozvoj a doporučena horizontální nebo vertikální pracovní rotace. Pravidlo není uplatňováno ve všech případech (neuplatňuje se např. u zaměstnanců před odchodem do starobního důchodu nebo u manažerů na pozicích, kde je šance získání odpovídajícího následníka velmi malá). Toto se dá asi nejvíce považovat za systematický přístup k prevenci vzniku strukturního a obsahového plateau.

4. Výzkum

V teoretické části této práce byly představeny vybrané koncepce kariéry dle cíle diplomové práce a poznatky k její specifické fázi, kterou je kariérní plateau.

Empirická část se zaměřuje na problematiku kariérního plateau uvnitř konkrétní organizace. V první části byla uvedena data o organizaci relevantní ke sledované problematice. Dále jsou uvedeny metodologické zásady a výsledky výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zmapovat výskyt kariérního plateau v Organizaci, identifikovat jeho projevy, důsledky a přístupy k jeho překonání.

Výzkum bude prováděn převážně kvalitativními metodami, proto jsou výzkumné otázky definovány pouze obecně:

Lze využít subjektivní a objektivní měřítka kariérního plateau v Organizaci?

Jaké možnosti rozvoje kariéry zaměstnanci využívají a jak úspěšnost vlastní kariéry hodnotí?

Jak zaměstnanci vnímají kariérní plateau a mají nějakou strategii pro jeho překonání?

Jaké strategie může vyvinout Organizace pro prevenci a řešení kariérního plateau?

4.2 Metodika

Při definování cíle výzkumu bylo otázkou, jaký přístup zvolit s ohledem na problematiku kariérního plateau. Ve většině studií v odborné literatuři autoři volí kvantitativní přístup, který posuzuje kariérní plateau buď na základě objektivních měřítek (věk, doba na pozici) nebo dle subjektivního hodnocení zaměstnanci na základě sebehodnotícího dotazníku. Zjištěný stav plateau, nejčastěji v dimenzích ano-ne, je potom korelován s řadou ukazatelů jako je pracovní spokojenost, pracovní výkon. V této práci není předmětem zkoumání vztah kariérního plateau k dalším charakteristikám, ale tento jev a jeho výskyt v Organizaci samotný. Z tohoto důvodu byl zvolen kombinovaný přístup, výzkum zahrnuje kvantitativní i kvalitativní část.

4.2.1 Výzkumný soubor

Účastníci kvantitativní části výzkumu byli identifikováni pomocí lavinového výběru (Ferjenčík, 2000). Tato metoda byla zvolena, protože problematika kariérního plateau je poměrně citlivým tématem. Já sama jsem zaměstnanec Organizace v rámci útvaru Rozvoj lidských zdrojů a nebylo možné vyloučit, že vytipování účastníci výzkumu nebudou souhlasit s poskytnutím dat s ohledem k mé pracovní pozici. Zároveň nebylo žádoucí, aby účastníci výzkumu vnímali téma jako definované útvarem Rozvoj lidských zdrojů. Organizace aktuálně čelí hospodářské krizi, důraz na snižování nákladů prostupuje všemi útvary. Mezi zaměstnanci se šíří fámy o propouštění a otázky směřující ke kariérnímu rozvoji a stagnaci neměly vyvolat další zbytečné domněnky.

V první fázi bylo osloveno 10 zaměstnanců, se kterými jsem již dříve blíže spolupracovala. Jediným kritériem výběru bylo, aby byli na současné pozici alespoň 2 roky. Seznámila jsem je s cílem a účelem výzkumu a požádala je o vytipování dalších přibližně 5 možných kandidátů. Mezi prvními oslovenými bylo 5 žen a 5 mužů, ve věkovém rozpětí 29-54 let, s úrovní vzdělání od středního s maturitou po vysokoškolské, zastoupení všech oblastí Organizace na pozicích od referenta po koordinátora. Z výzkumu na základě dohody se zástupci Organizace byli vyloučeni členové managementu.

Postupně byl získán kontakt na dalších 62 zaměstnanců. Z výše uvedených důvodů byli všichni postupně kontaktováni – telefonicky, příp.e-mailem. Ověřila jsem jejich souhlas s účastí při výzkumu a zodpověděla dotazy. Nejčastěji se vyskytovaly obavy, aby jejich odpovědi nebyly zpřístupněny vedoucím nebo spolupracovníkům v rámci Organizace. Následně byly elektronicky rozeslány dotazníky. Respondenti měli možnost buď dotazník vytisknout, vyplnit a zaslat interní poštou nebo odpovědět elektronicky. Ze 72 dotazníků se vrátilo 54, návratnost 75%. Vysvětluji si to tím, že ačkoli potenciální respondenti poskytli souhlas se zařazením do výzkumu, tento souhlas byl spíše souhlasem k obdržení dotazníku. O vlastní účasti ve výzkumu se oslovení respondenti rozhodovali až v momentě jeho obdržení. Jednou oslovení respondenti nebyli již dále kontaktováni, vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Šest dotazníků bylo nutné vyřadit, tři nebyly vyplněny kompletně a tři respondenty jsem vytipovala jako účastníky kvalitativní části výzkumu, do kvantitativní části jsem je nezahrnovala. Celkově tedy počet účastníků dotazníkového šetření činil 48 (n=48).

Výběr výzkumného vzorku pro interview proběhl kombinací příležitostného a záměrného výběru (Miovský, 2006). Tři respondenti byli osloveni z řad zaměstnanců

Organizace, kteří sami v minulosti hovořili o zkušenostech s kariérní stagnací. Požádala jsem je o souhlas s interview. Jednalo se o dvě ženy a jednoho muže. Další tři respondenti byli vytipováni na základě obdrženého dotazníku kariérního plateau. Pro získání druhé trojice respondentů byli hledáni takoví kandidáti, kteří aktuálně prožívají alespoň jeden typ kariérního plateau. V první trojici totiž dva respondenti kariérní plateau již aktuálně neprožívali. Dále byla snaha získat pro výzkum muže s ohledem na rozdělení zaměstnanců Organizace (Graf 1), kde jsou ve většině zastoupeni právě muži. Ženy se ukázaly jako ochotnější ke spolupráci. Výzkumný vzorek pro interview tvořili 3 muži a 3 ženy. Z 6 respondentů 3 aktuálně vnímali stav svojí kariéry jako kariérní plateau – obsahové a strukturální, a tři vnímali obsahové plateau na minulé pozici. Konečné složení vzorku pro interview je uvedeno v Tabulce 2. Účastníci výzkumu jsou uvedeni pod fiktivními jmény.

Vzhledem k omezení vzniklému požadavkem Organizace, aby nebyli přímo kontaktováni členové managementu, byli dále osloveni 2 personalistky- z útvarů Péče o management a Péče o talenty. Jednalo se tedy o záměrný výběr. Cílem bylo získat alespoň zprostředkované informace o skupině zaměstnanců management a také pohled Organizace na rozvoj kariéry a výskyt kariérního plateau. Předpokladem bylo, že personalistky budou vycházet z údajů získaných při své praxi.

	Věk	Vzdělání	Pozice	Délka na pozici	Služební věk
Andrea	30 let	VŠ, ekonomické	Specialista	5 let	5 let
Boris	32 let	VŠ, učitelství	Asistent	2 roky	4 roky
Cyril	39 let	VŠ, technické	Specialista	nyní změna	10 let
Dagmar	39 let	VŠ, učitelství	Specialista	3 roky	14 let
Eda	41 let	SŠ s maturitou	Technik	9 let	23 let
Frida	44 let	SŠ s maturitou	Specialista	4 roky	27 let
Personalistka 1	38 let	VŠ, ekonomické	Specialista	3 roky	14 let
Personalistka 2	31 let	VOŠ	Specialista	7 let	9 let

Tabulka 2 – soubor respondentů kvalitativní části výzkumu.

4.2.2 Použité metody a postup při sběru dat

Vzhledem k tomu, že v české literatuře nebyl nalezen dotazník zabývající se problematikou kariérního plateau, byl pro kvalitativní část výzkumu využit dotazník *Plateauing Survey* (Milstein, 1991). Dotazník bylo nutné přeložit (Příloha 1). Překlad bylo ještě následně nutné upravit tak, aby otázky byly srozumitelné zaměstnancům Organizace. Tento dotazník zahrnuje tři škály hodnotící úroveň obsahového, strukturálního a životního plateau. Respondenti hodnotili 30 tvrzení na pětistupňové škále. Kromě 30 tvrzení dotazník

zahrnoval i údaje využívané k identifikaci objektivního kariérního plateau – věk, služební věk, dobu na pozici a dále pohlaví a pozici respondenta. Dotazník byl administrován elektronicky. Po obdržení dotazníku byly odpovědi respondentů skórovány (čím vyšší skór, tím vyšší hodnota daného typu plateau).

Pro kvalitativní část výzkumu byla zvolena metoda polostrukturovaného interview. Miovský (2006) uvádí, že možnost kombinace prvků strukturovaného a nestrukturovaného interview činí z metody polostrukturovaného interview téměř ideální výzkumný nástroj pro oblasti aplikace většiny výzkumných plánů v rámci kvalitativního přístupu. Pro polostrukturované interview máme definované tzv. jádro interview, tj. minimum témat a otázek, které má tazatel za povinnost probrat. Máme tak určitý stupeň jistoty, že všechna tato témata skutečně probrána budou. Liší se tak obvykle pořadí, drobné nuance ve znění a stylu pokládání otázek.

Kvalitativní část výzkumu zahrnovala 6 polostrukturovaných interview se zaměstnanci a 2 interview s personalisty. S ohledem na to, že všichni respondenti i výzkumník jsou zaměstnanci Organizace, interview proběhla mimo prostředí Organizace. Ve všech případech se jednalo o klidnou kavárnu, kde bylo možné interview zaznamenávat a kde zároveň bylo prostředí navozující příjemnou atmosféru umožňující probírat i citlivější témata. Interview bylo zahájeno až po objednání občerstvení a díky vstřícnosti personálu kavárny nebylo interview po celou dobu průběhu rušeno. U respondentů, s nimiž si tykám, jsem zůstala u tykání. Ve třech případech bylo zvoleno vykání.

Interview s personalisty a s ostatními respondenty probíhala odlišně. Nejprve je uveden průběh interview se šesti respondenty - zaměstnanci.

V úvodu bylo interview obvykle zahájeno slovy: „Nyní se asi 1h budeme bavit o Vašich pracovních zkušenostech, já si budu celý rozhovor zaznamenávat, budu z něj vycházet při tvorbě svojí diplomové práce. Zajímají mne všechny detaily, na které si vzpomenete. Budu se postupně ptát, pokud budou otázky nebo témata, která Vám nebudou příjemná, prosím řekněte mi to. Můžeme tedy začít?“

Respondenti se lišili v míře detailů, které uváděli. Někteří ke svým tvrzením okamžitě podávali vysvětlení – vědomi si cíle interview. V některých případech bylo nutné interview více řídit, aby neubíhalo k jiným tématům navazujícím na vnímání vlastní kariéry. V některých případech byla patrná snaha analyzovat téma a podávat „čistou“ odpověď. Někdy bylo třeba v rámci vedení interview měnit téma, protože otázky vyvolávaly bilanci aktuální

spokojenosti s vlastní kariérou, příp. životem a pro jednu respondentku to bylo citlivé a aktuální téma. Změnou tématu jsem se snažila už v průběhu interview minimalizovat jeho případné následky pro respondenty.

Pro interview byl zvolen chronologický postup, který umožňoval lepší orientaci v kariéře respondentů. Problematika kariérního plateau nebyla cíleně oslovována, aby byl ponechán prostor respondentům k jejich vlastnímu hodnocení dosavadního vývoje kariéry. Jádro interview tvořily tyto tématické okruhy, které také tvořily osnovu, kterou jsem měla k dispozici v průběhu interview a pokud respondent sám téma nezodpověděl, byly pokládány doplňující dotazy:

- Dosavadní kariéra
- Změny pracovních pozic
- Role jedince a role organizace při změnách a rozvoji kariéry
- Další okolnosti ovlivňující kariéru
- Plán dalšího rozvoje kariéry/ kariérní cíl

Interview s personalistkami byla zaměřená více na působení Organizace na rozvoj kariéry zaměstnanců, ačkoli hodnocení vytvářely samy personalistky.

4.2.3 Analýza dat

Pro analýzu dotazníku byly použity počítačové programy Excell a R (R Core Team 2012). První částí analýzy bylo vyhodnocení vztahů mezi jednotlivými typy kariérního plateau . Toto bylo hodnoceno pomocí vzájemných pořadových korelací (Spearmanův korelační koeficient ρ). Hodnota jednotlivých typů plateau byla hodnocena lineárním modelem se smíšenými efekty, neboť vždy čtyři údaje (pro každý typ plateau jeden) pocházely od jednoho subjektu, čili nebyly vzájemně nezávislé.

Dále byl hodnocen vliv proměnných věk, služební věk, doba na pozici a oblast působení na jednotlivé typy plateau. Z důvodu mnohorozměrné povahy dat (více hodnot plateau pro každý subjekt) byl celkový efekt vysvětlujících proměnných (věk, služební věk, doba na pozici, pohlaví, oblast působení) hodnocen pomocí přímé lineární ordinace, tzv. "redundancy analysis, RDA". Služební věk byl silně korelován s věkem subjektu, proto byl v analýze

použit jen skutečný věk subjektů. Protože Oblast 2 - kvalita byla zastoupena jen jedním subjektem, byl tento subjekt z analýzy vyloučen. Původní statistický model této ordinace jako prediktory zahrnoval věk, dobu na pozici, pohlaví, oblast a jejich vzájemné interakce druhého řádu, s vyloučením vzájemné interakce věku a doby na pozici - tato interakce byla vyloučena kvůli vzájemné závislosti proměnných, kdy subjekty s nízkým věkem nemohou mít dlouhou dobu na pozici. Tento model byl dále na základě porovnávání AIC (Akaikeho informačního kritéria) procedurou "step" zjednodušen na výsledný model, který mnohorozměrnou variabilitu v jednotlivých typech plateau připisuje věku, pohlaví, době na pozici, interakci pohlaví a věku a interakci pohlaví a doby na pozici. Tento model byl zároveň minimální adekvátní, tj. obsahoval jenom statisticky významné (na hladině 5%) členy, resp. hlavní efekty ze statisticky významných interakcí. Hodnoty pravděpodobnosti platnosti nulových hypotéz byly hodnoceny permutačním testem, procedurou anova.

Při zpracování dat ze záznamů z interview byla nejprve provedena redukce prvního řádu. Jak vysvětluje Miovský (2006), cílem redukce prvního řádu je učinit přepis plynulejším a usnadnit analytickou práci s ním. Technika redukce prvního řádu se používá zejména tam, kde nepracujeme s dílčími projevy mluveného slova (pauzy, různé zvuky atd.), ale pouze s obsahem. Nejjednodušší formou redukce prvního řádu je vynechávání všech částí vět, které nesdělují nějakou identifikovatelnou explicitně vyjádřenou informaci. Vynecháváme tedy různé zaznamenané zvuky, slova tvořící pouze tzv. slovní vatu atd. Text dále bývá očištěn od výrazů, jejichž přítomnost spíše narušuje plynulost a které samy nenesou žádnou informaci. Analýza dat byla prováděna pomocí otevřeného kódování. V textu tedy byly vyhledávány významové celky, kterým byl přidělen kód, a jednotlivé kódy pak byly seskupovány do kategorií ve smyslu zakotvené teorie autorů Glasera a Strausse (Miovský, 2006).

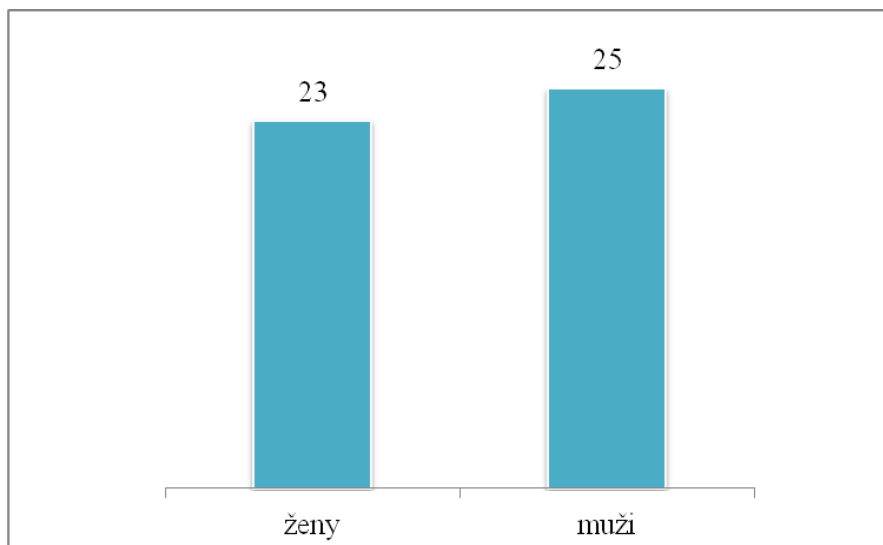
4.3 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

V následujících kapitolách budou představeny výsledky výzkumu.

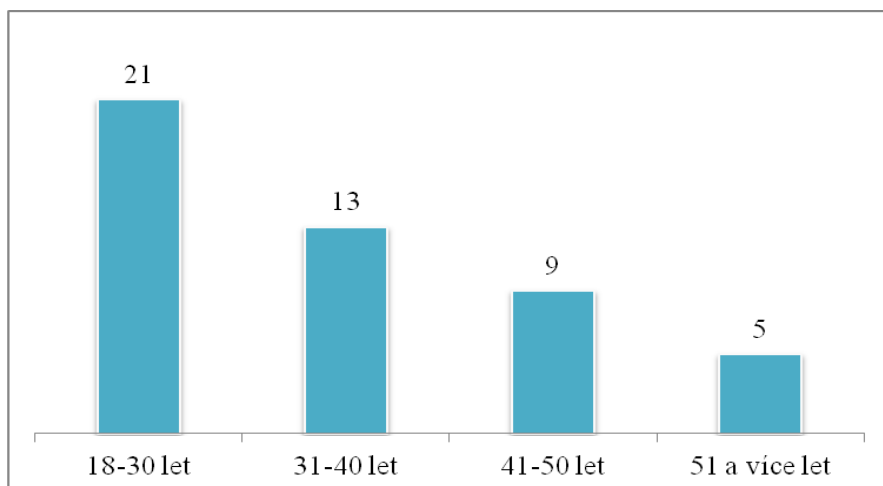
4.3.1 Výsledky kvantitativní části výzkumu

Dále jsou uvedeny popisné charakteristiky výzkumného souboru kvantitativní části. Sledováno bylo pohlaví, věk, profesní oblast, služební věk a doba na pozici – poslední dvě jako objektivní měřítka kariérního plateau. Jak je vidět z grafů 5-9 výzkumný soubor

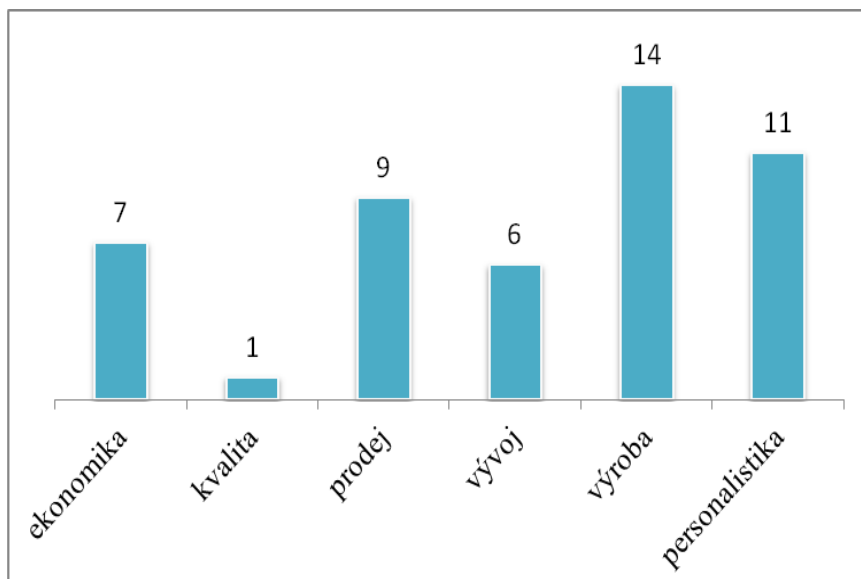
nepředstavoval reprezentativní vzorek z pohledu rozložení daných charakteristik v celé Organizaci (grafy 1-4 v kapitole 3.1).



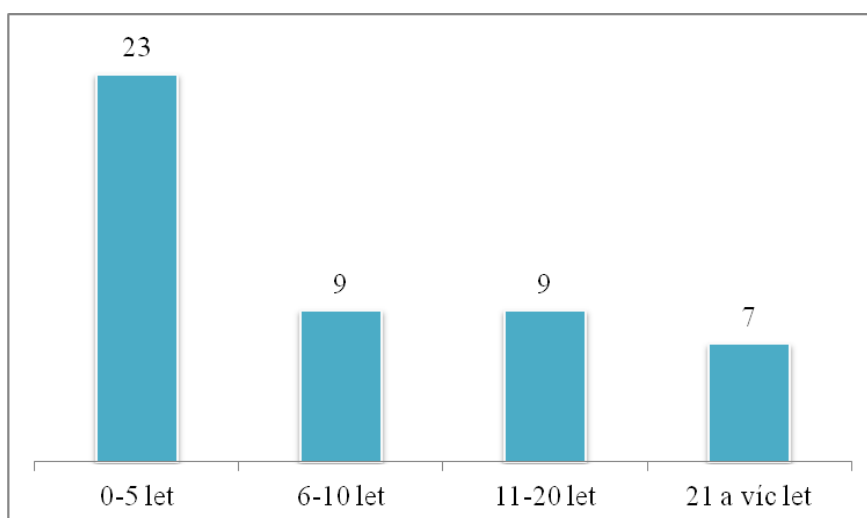
Graf 5 - Struktura účastníků výzkumu dle pohlaví



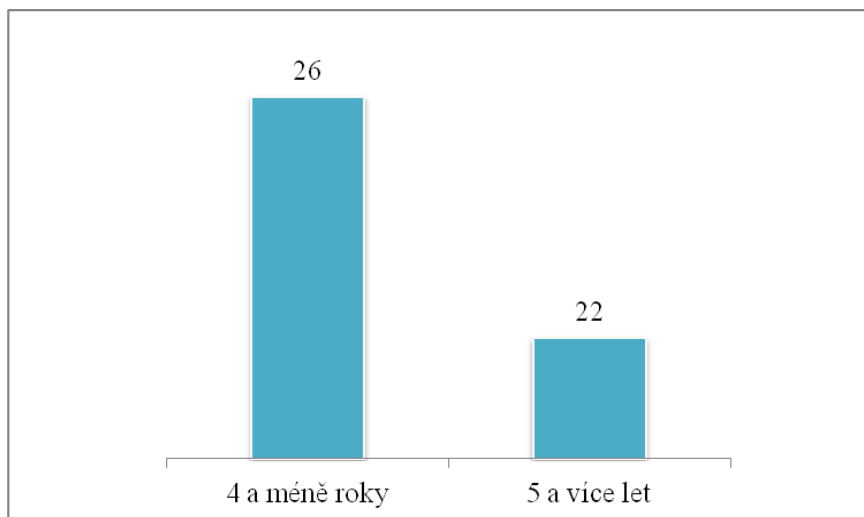
Graf 6 – Struktura účastníků výzkumu dle věku



Graf 7 - Struktura účastníků výzkumu dle profesní oblasti



Graf 8 - Struktura účastníků výzkumu dle služebního věku v Organizaci



Graf 9 - Struktura účastníků výzkumu dle doby na poslední pozici

V Tabulce 3 jsou uvedeny průměrné hodnoty jednotlivých typů sledovaných plateau a směrodatné odchylky pro každou sledovanou skupinu. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo u strukturálního plateau u zaměstnanců v kategorii 41-50 let a dále zaměstnanců se služebním věkem 11-20 let. Nejnížší hodnota byla naopak vyhodnocena u obsahového plateau ve skupině zaměstnanců se služebním věkem 0-5 let.

	n	Obsahové plateau		Strukturální plateau		Životní plateau		Plateau (zahrnující všechny tři typy)	
		Průměr	SD	průměr	SD	průměr	SD	průměr	SD
ženy	23	2,27	0,438	2,70	0,418	2,63	0,426	2,54	0,287
muži	25	2,46	0,565	2,77	0,629	2,47	0,441	2,57	0,417
věk 18-30 let	21	2,21	0,285	2,64	0,480	2,60	0,412	2,48	0,274
věk 31-40 let	13	2,28	0,473	2,60	0,439	2,52	0,419	2,47	0,333
věk 41-50 let	9	2,64	0,780	3,11	0,605	2,33	0,508	2,70	0,482
věk 51 a více let	5	2,68	0,366	2,80	0,486	2,88	0,147	2,79	0,244
služební věk 0-5 let	23	2,15	0,293	2,52	0,459	2,56	0,423	2,41	0,284
služební věk 6-10 let	9	2,41	0,373	2,89	0,384	2,58	0,382	2,63	0,285
služební věk 11-20 let	9	2,86	0,672	3,02	0,694	2,43	0,562	2,77	0,453
služební věk 21 a více let	7	2,34	0,537	2,86	0,362	2,69	0,331	2,63	0,305
doba na pozici 4 a méně roky	26	2,27	0,451	2,69	0,521	2,53	0,438	2,50	0,287
doba na pozici 5 a více let	22	2,47	0,555	2,78	0,538	2,58	0,442	2,61	0,414

Tabulka 3 – Průměrné hodnoty a směrodatné odchylky jednotlivých typů plateau

Při porovnání korelací jednotlivých typů plateau bylo zjištěno, že životní plateau prakticky nesouvisí ani s obsahovým plateau, ani se strukturálním plateau, pozitivně koreluje s celkovým plateau. Obsahové plateau, strukturální plateau a celkové plateau spolu statisticky významně pozitivně korelují (Tabulka 4)

Mezi jednotlivými typy plateau existují statisticky významné rozdíly ($\chi^2 = 265,4$; Df= 12; $p < 0,001$) (Tabulka 5).

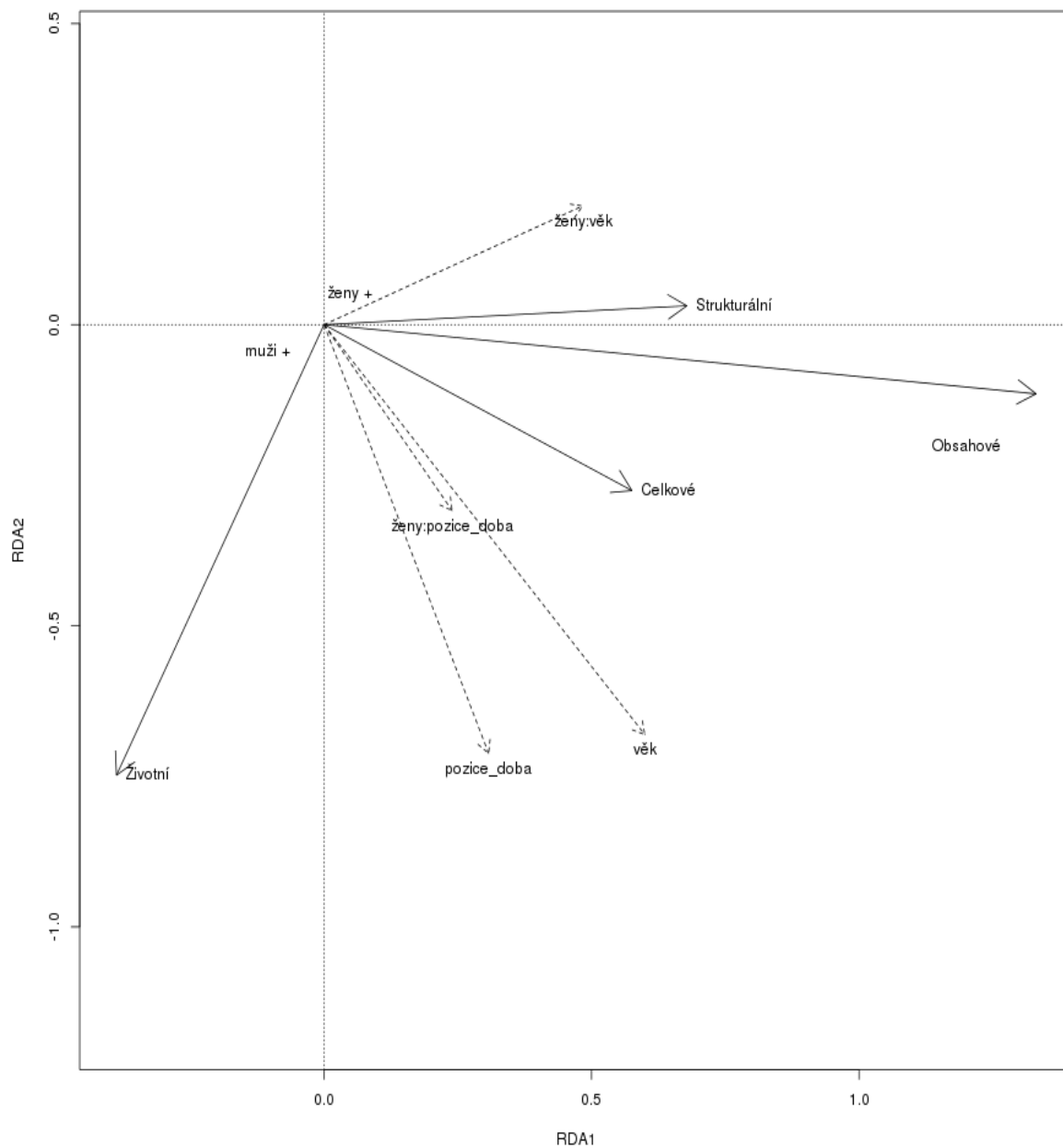
	koef (ró)	P-hodnota
Obsahové P.: Strukturální P.	0,46	0,001
Obsahové P.: Životní P.	0,098	0,508
Obsahové P.: Celkové P.	0,791	<0,001
Strukturální P.: Životní P.	0,003	0,985
Strukturální P.: Celkové P.	0,648	<0,001
Životní P.: Celkové P.	0,512	<0,001

Tabulka 4 – Spearmanovy korelační koeficienty a p-hodnoty

	průměr	SD
Plateau celkové	2,552	0,053
Plateau obsahové	2,36	0,044
Plateau strukturní	2,733	0,046
Plateau životní	2,556	0,06

Tabulka 5 – průměrné hodnoty a směrodatné odchylky jednotlivých typů plateau v celém výzkumném vzorku

Výsledný model mnohorozměrné analýzy popisuje 20,1% celkové variability v plateau, což je statisticky významný podíl ($p=0,023$; 399 permutací). (Obrázek 1)



Obrázek 1 – Model RDA

4.3.2 Vnímání rozvoje kariéry jednotlivci

Při analýze obsahu interview vystoupili do popředí následující kategorie:

- kariérní cíle
- vztahy na pracovišti – vztahy s kolegy, vztahy s nadřízeným
- rodinný stav, souvislost s životními událostmi
- zajištění základních potřeb, zajištění rodiny
- zlepšení a využití kompetencí, učení se nových věcí
- pracovní výkon
- smysluplnost práce, prestiž
- work-life balance
- poučení z chyb

V následujícím textu je uveden přehled jednotlivých témat, tak jak je vnímali respondenti. Citace jsou uváděny latinkou, údaje doplněné autorkou jsou označeny [hranatými závorkami].

Téma kariéry tvořilo jádro rozhovoru. Častěji se respondenti vyjadřovali o kariéře ve smyslu tradičních teorií, tj. ve smyslu vertikálního pohybu po kariérním žebříku. Z pohledu personalistiky tato kariérová dráha má v Organizaci podporu a je motivací pro vstup zaměstnanců do Organizace.

„... pokud jde o rozvoj manažerské kariéry ... Rozvoj kariéry má dost velkou podporu. Je to různý podle oblastí, ale vesměs to funguje... Zas spousta lidí říká, že ty možnosti kariéry, že to je něco, kvůli čemu tady jsou nebo proč sem přišli.“ (Personalistka 1)

Ovšem respondenti v našem vzorku nejevili o tuto kariérovou dráhu jednoznačný zájem. Vyjadřovali obavy z převzetí manažerské pozice a potřebu i jiných kariérových drah než pouze vertikálních.

„...já jsem spíš technik, takže mě vedení [lidí] moc nezajímá. Finančně jsem na tom docela dobře, auto nepotřebuju, a ty starosti s lidma to bych nechtěl.“ (Cyril)

„Bavila by mě asi nějaká projektová činnost, úplně se necítím na to dělat manažera. Myslím, že to je na mě velký sousto.“ (Boris)

„Navíc mám trochu strach z toho, že bych měla převzít to vedení našeho týmu... Ta práce a zodpovědnost to mě nevadilo, já jsem hodně pracovitá, ale vadily mi ty zbytečný konflikty...“

Tam jsem taky nejdřív byla jeden z členů týmu a pak jsem přešla do role vedoucí a lidi se ke mně začali chovat jinak, respektive já jsem nebyla schopná pochopit, že já už nejsem jeden z nich, ale že jako vedoucí ode mě čekaj jiný věci.“ (Andrea)

„A myslím si, že jsem dobrej v tom, co dělám. Třeba našeho koordinátora si myslím, že bych zvládnul dělat, ale na druhou stranu, ty porady a všechno to papírování, to mě stačí, to co už mám teď. Taky vidím, že Pavel [nadřízený] tady sedí do večera a to není dobrý pro rodinu. Je to zbytečný se takhle vysilovat. Nějakej peněz navíc by se sice hodil, ale zas nevím, jestli by se mi do toho chtělo.“ (Eda)

V jednom případě se objevilo i hodnocení kariérního postupu jako negativního aspektu, zejména ve vnímání ostatních kolegů.

„Pak vedoucí odešla, chvíli jsme byli bez šéfa, to byla taková anarchie, a pak přišla další vedoucí. A zase jsem se snažil dělat, byl jsem její pravá ruka. Vůbec jsem netušil, že to ostatní vnímají, že jsem kariérista, když jsem pak odcházel, řekli mi, že věděli, že půjdu na jiný místo. ... Myslím si sám o sobě, že nedělám kariéru, ale přitom ji mám dobrou.“ (Boris)

Lišily se přístupy k tomu, jak respondenti hodnotili úspěšnost vlastní kariéry, spíše se objevovaly prvky subjektivního hodnocení v souladu s novými teoriemi kariéry.

„I když má člověk pochyby nebo tak, ale jsem hrdá na to, jakou práci dělám.“ (Andrea)

Objevovalo se i téma prestiže a potřeby mít vnější znaky vlastního kariérního statusu spadající spíše do klasických kariérních koncepcí. Tyto vnější znaky potvrzovaly vlastní význam a hodnotu respondentů.

„Třeba na začátku jsme neměli ani vlastní židli a počítač, jak se nepočítalo s tím, že budeme opravdu pracovat. Pak jsem dostala na starost velkoodběratele a už jsem dostala i vlastní počítač.“ (Dagmar)

„Po prvním roce, to jsem dřel, to se mnou byl vedoucí spokojen, takže mě dokonce dvakrát zvýšil plat.“ (Boris)

„Taky je asi potřeba, aby byly nějaký vnější znaky toho, že je uznávaná odbornost toho člověka.“ (Personalistka 1)

Hodnota vlastní práce byla vnímána i skrze hodnocení ostatními zaměstnanci.

„Já se takhle znám se spoustou lidí z firmy, protože jim zařizuju ty semináře, a oni si pak pamatujou, když pro ně udělám něco navíc.“ (Frida)

Vztahy na pracovišti byly nejčastější kategorií. Přičemž nejčastější podkategorií se ukázalo téma vztah s nadřízeným. Někteří respondenti označili vztah k nadřízenému jako stěžejní pro další kariérní rozvoj. Blízký vztah s nadřízeným umožnil podle několika respondentů jejich osobnostní a profesionální rozvoj.

„Nedělala jsem v práci nějak důležitý činnosti, ale postupně jsem získávala větší a větší důvěru vedoucí a větší zodpovědnost, ona byla jako můj poradce, myslím, že lepší vedoucí pro mě být nemoh. Šlo to nějak samovolně, nebylo to řízený, spíš tak přirozeně.“ (Andrea)

„Po roce mi došlo, že je to super šéf, práce je rozmanitá, otevřel spektrum témat, ke kterým bych se jinak nedostal. Má ale taky jiné nároky na práci, dlouho jsme se nepotkali v kvalitě, je ještě víc náročný, než předchozí vedoucí. Mně to přišlo třeba zbytečný a on mi to pořád vracel. Ted' už to chápu.“ (Boris)

V jiném případě blízký vztah k nadřízenému, blížící se přátelství, ovlivňoval další směr kariérního rozvoje respondentky.

„Byla jsem v kontaktu s mým koordinátorem, nejdřív jsme se i stýkali s dětmi, měl stejně starou holčičku, pak ho povýšili, tak už to bylo míň, ale pořád jsme o sobě věděli. Mluvil o tom, že až půjde vedoucí do důchodu, pravděpodobně půjde na jeho místo a byl by rád, kdybych já šla za něj. Nemohl to slíbit, nevěděl, jaké plány budou.“ (Dagmar)

V jednom případě to bylo dokonce i přes hranice organizací v souladu s koncepcí neohraničené (*boundaryless*) kariéry.

„Ten vedoucí mě měl rád, takže pro mě udělal spoustu věcí, co jsem po něm nechtěl. Rozeslal e-mail na všechny personalisty v severních Čechách, že mu odchází dobrý člověk.“ (Boris)

Osoba nadřízeného byla stěžejní pro kariérní rozhodování respondentů ještě předtím, než byl vztah utvořen. Při získávání nové pozice respondenti uvažovali o osobě nadřízeného jako o budoucím faktoru spokojenosti na dané pracovní pozici.

„Při interview byla nejen vedoucí, ale i dvě kolegyně z útvaru a bylo vidět, že jim záleží na tom, abych zapadla do týmu. Vedoucí na mě hrozně dobře zapůsobila. I když to bylo místo referenta a tamto byla pozice specialisty nakonec jsem se rozhodla nastoupit sem.“ (Dagmar)

„Vedoucí mi přišla hrozně kultivovaný a distinguovaný člověk a chtěl jsem nejvíc tam, ale nevybrala si mě. Já jsem to bral jako hroznou prohru, že mě nechtěla.“ (Boris)

Na kariérní rozhodování ovšem nepůsobil pouze pozitivní vztah s nadřízeným, v případě, že vztah s nadřízeným neodpovídal představám respondentky, uspíšil rozhodnutí o odchodu z dané pozice.

„Měla jsem rozsáhlejší činnosti, nakoukla jsem vlastně do celého útvaru, protože jsem připravovala různé podklady a na poradách a tak. Ale zas ta vedoucí byla děsně zvláštní, měla přesnou představu, jak co chce a když nebylo přesně po jejím, tak byl hrozný tyjatr... No a po dvou letech mi navrhla, jestli se nechci vyměnit s kolegyní, která přihlašovala lidi na semináře. Já jsem toho už měla teda dost, takže jsem kývla. Buzerovala mě pořád a nic jí nebylo dobrý.“ (Frida)

Respondenti uváděli do souvislosti vnímání spokojenosti s vlastní kariérou a dobré vztahy na pracovišti celkově:

„Práce mě bavila, byla jsem mladá, nevadilo mi, že pracujeme do 5, byli jsme dobrá parta, parili jsme, dovolená mi přišla dlouhá.“ (Dagmar)

„Navíc po té kolegyni, která byla dost děsivá, přišla jiná a s tou jsme si začaly hrozně rozumět, takže v práci byla i sranda a vlastně jsem se tam nejvíc těšila. Někdy jsme doma řešili, že v neděli večer ostatní nařikali, že musí zítra do práce, ale já nikdy.“ (Andrea)

Další proměnnou z oblasti vztahů, která ovlivnila rozvoj kariéry respondentů, se ukázaly okolnosti osobního života. Péče o děti či rodiče, partnerské a manželské vztahy – vše ovlivnilo rozhodování respondentů o dalším vývoji kariéry. Tyto volby odpovídají současné kaleidoskopické kariéře.

„Synovi bylo 2 a půl roku, ještě nechodil do školky, musela by ho hlídat babička, nevěděla jsem, jestli to zvládnou, ale zase jsem si říkala, že se vrátím do známého prostředí a že třeba za půl roku už žádné místo nebude. Tak jsem souhlasila, nemusel mě nijak přesvědčovat. Byli ochotní mě vzít už od ledna, abysme byli na duplicitě, ale to jsem nechtěla.“ (Dagmar)

„No v té době už jsem s tím cizincem nebyla. Po tom, co jsem před tím prvním rokem ve firmě a musela jsem se rozhodnout, co dál, jela jsem za ním a on budoucnost nechtěl řešit, takže

jsem zůstala pracovat ve firmě a vztah postupně vyšuměl. Vlastně mě ta práce začínala bavit a ten vztah byl dost komplikovaný, takže jsem nakonec dala přednost jistotě.“ (Andrea)

„No v minulosti jsem měl párkrát stavy, že jsem byl na něco naštvanej, ale nedošlo to tak daleko, že bych si řekl, že půjdu pryč. Stejně živím dvě děti a nemůžu si zas tak vyskakovat.“ (Eda)

Otázky zajištění základních potřeb, zajištění rodiny rovněž vystupovaly jako jeden z faktorů ovlivňujících další směr kariéry. Finance nebyly jediným motivem, ale spolu s dalšími ovlivňovaly uvažování o vlastních kariérních možnostech.

„Byly tam i finance, tehdy jsem měla plat 7030,- Kč a v Organizaci mi při pohovoru řekli, že plat bude 14000,- Kč, to byl dvojnásobek. A vlastně partner taky byl ve školství s podobným platem, takže jsem se rozhodla odejít. Do školy jsem musela dojíždět, takže ještě z toho platu mi ubylo na benzín.“ (Dagmar)

„...jeden známý už tam pracoval, nabízeli ubytování na ubytovně, tak jsem se přihlásil. ... Vzal jsem si hypotéku, no a to rozhodlo, že už v [Organizaci] zůstanu. Z jednoho platu potřebuju jistý zaměstnání.““ (Cyril)

V oblasti individuální kariéry se nejfrekventovanější kategorií ukázalo využití vlastních kompetencí, učení se nových věcí, které respondenti často uváděli jako hlavní motivaci pro získání konkrétní pozice, příp. pro setrvání na dané pozici.

„Byly tam možnosti růstu...“ (Cyril)

„Taky jsem chtěla využít němčinu a zkusit něco nového a myslela jsem si, že se ke školství eventuálně vrátím.“ (Dagmar)

„No tak to nedopadlo a už končilo léto a já chtěla nějakou práci. Mně se do toho moc nechtělo, Začalo mě lákat to, že zdůrazňovali, že každý z nás pojedete do zahraničí a bude poznávat firmu.“ (Andrea)

„Taky ten můj obor se pořád vyvíjí, takže člověk připraví jedny skripta a už zas dělá nový, protože je něco nového. My musíme být v obraze jak o novinkách, tak i o všech předchozích verzích, protože údržba se dělá i na starších strojích a jsme někdy zvaný jako poradci přímo do výroby.“ (Eda)

„No vlastně pořád bylo něco, co se učit. Ty první roky jsem taky byla nejmladší v útvaru, takže mimo svojí práce jsem dělala i všechno kolem počítačů a tak. Vpodstatě jsem neměla nikoho, kdo by mě plně zastoupil, takže to bylo náročné, ale zároveň zajímavé. Každý měsíc utekl tak rychle, že se člověk ani nenadál.“ (Andrea)

„Vlastně bylo potřeba tam pomoci při náběhu, tak se hledal někdo, kdo by tam jel ruským kolegům pomoci, já jsem si říkal, že by to mohla být dobrá příležitost, azbuku jsem si pamatoval ze školy, už pár lidí tam bylo, tak jsem se optal, co a jak.“ (Cyril)

„Tak si říkám, kdyby mě tehdy vybírali podle zkušeností, tak tady nejsem, neuměla jsem v powerpointu, excelu, SAPu, protože jsme s tím nedělali, před mateřskou to ještě nebylo, všechno jsem se to naučila až tady. Podle mě je to to nejdůležitější, že je člověk schopen se učit.“ (Dagmar)

Se schopností učit se souvisí i rozmanitost činností. Respondenti často označovali rozmanitost jako pozitivní faktor spokojenosti s prací, resp. s kariérním rozvojem. Zdá se, že nejen organizace požadují kompetence jako je flexibilita a ochota učit se, ale i zaměstnanci sami vyhledávají takové pracovní příležitosti, kde mohou tyto kompetence uplatnit. Nejvíce byla fáze učení se spojována s prvními roky na pozici, kdy respondenti uváděli postupné rozšiřování vlastních odborných kompetencí a rozšiřování činností. Učení se považovali respondenti za pozitivní faktor, i pokud znamenal zvýšené množství stresu v práci.

„Původně jsme měli být jen na image, ale ukázalo se, že to nefunguje, že tam nemůžeme jen tak stát, když přijdou zákazníci. Bylo potřeba mít i informace o produktu. Postupně se činnosti rozšiřovaly. Začínaly jsme 4 a 2 kolegyně jezdily každé dva týdny do Německa, tak jsem to vpodstatě s druhou kolegyní táhla, protože jsme jim musely předávat informace. Bylo to zajímavé, pořád se mi rozšiřovaly činnosti.“ (Dagmar)

„Byl jsem ve stresu, ale říkal jsem si, že je to dobře. Chtěl jsem si vytvořit jinou pozici. Bral jsem tu práci jinak. Chodil jsem na jednání s vedoucíma a měl jsem z toho vždycky průjem, nejdřív se mnou chodila ta moje vedoucí, ale pak jsem chodil sám. Některý akce byly dost problematický, pak jsem byl rád, že jsem se toho zbavil. Ale bylo to spousta zkušeností. Pak se dělal hodně SAP, to mě bavilo, bylo to zajímavý období.“ (Boris)

Jeden respondent vyjádřil obavu pro svoji budoucí kariéru s ohledem na současný rychlý rozvoj informací.

„Je pravda, že si člověk říká, co dál, takhle to bude až do důchodu? Budu to pořád stíhat?“ (Eda)

Individuální hodnocení vlastní kariéry posuzovali respondenti z pohledu pracovního výkonu.

„První rok jsem jel jak fretka.“ (Boris)

„...bylo to spoustu papírování, ale mě to bavilo, protože jsem systematick, takže jsem si na to udělala vlastní třídění a postupy.“ (Frida)

Z pohledu vnímané smysluplnosti vlastní práce.

„Tady v práci to bylo poprvé, že mě to opravdu chytlo, cítila jsem se užitečná a ta práce mi přišla smysluplná.“ (Andrea)

Objevoval se i pohled vyhodnocující soulad pracovního a osobního života.

„Práci beru jako finanční zajištění, nutnost pro život, i mě baví některý věci, co tady dělám. Ale nejsem ten typ, co by si řek, že udělá kariéru a dal pro to všechno. Chci bejt hlavně spokojenej a to bych nebyl, kdybych byl třeba dvanáct hodin v práci. V pátek jdu rád domů ve dvě, abych si pořádně užil celej víkend a měl čas pro sebe a kamarády.“ (Cyril)

„Jsem tu spokojená, práce je sice někdy moc, pracovní doba je náročná, naštěstí manžel a babička pomáhají se synem a dcerou, jinak bych tu dělat nemohla.“ (Dagmar)

Mezi respondenty ojedinělý, ale za zmínku určitě stojící byl pohled na rozvoj kariéry přes minulé neúspěchy a schopnosti poučit se z nich a dále pokračovat novým směrem. Výpověď v jednom zaměstnání přikládal respondent vlastnímu spíše neformálnímu chování na pracovišti, proto se rozhodl na další pozici se takového chování vyvarovat a zastávat roli z jeho pohledu profesionálnější, což považuje za jeden z faktorů udržení si zaměstnání.

„Výpověď jsem už trochu čekal několik měsíců, dokonce jsem si to přál, ale i jsem se toho bál. Nakonec mi to bylo líto, ale nebyly tam výčitky. Dneska to vidím jako službu, já bych se tam zahrabal, nenaučil bych se řídit, spoustu dalších věcí. Udělal jsem si tam takový domácí prostředí a on mě z něj vytrhnul... ...To byl pro mě takovej šok, že jsem si na to vždycky vzpomněl a pořád jsem si říkal, nesmíš se smát, nesmíš se smát. Ve dvě hodiny jsem byl jinej, než ve 4, když jsem šel z práce. A když mi to ulítlo, měl jsem výčitky, hrozně jsem se bál, že se to stane znovu.“ (Boris)

V průběhu rozhovorů vystupovalo u některých respondentů více, u některých méně, ovlivnění rozvoje jejich kariéry vlastním přístupem. Respondenti se lišili v tom, do jaké míry spoléhali na sebe a do jaké míry spoléhali na pomoc ostatních při hledání nových příležitostí k rozvoji.

Dále se lišili v délce a síle tolerance k nevyhovujícím podmínkám na pracovišti, zejména se to týkalo nevyhovujících vztahů na pracovišti.

„C: ...ale muselo se vyřešit, co se mnou? PH: Jak myslíte, muselo se vyřešit? C: No vedoucí musí nabídnout nějaký možnosti, já nevím, jaký místa by byly možný nebo tak. PH: A vy jste sám nějakou představu měl? C: No někam se posunout, učit se něco nového.“ (Cyril)

4.3.3 Fenomén kariérního plateau u jednotlivců

Tři respondenti prožili kariérní plateau v minulosti a tři prožívali kariérní plateau aktuálně. U všech respondentů se jednalo o obsahové plateau, dva navíc prožívali i strukturální plateau, jednalo se tedy o tzv. double plateauing.

Pro téma kariérního plateau byly vydefinovány tyto kategorie:

- příčiny plateau
 - náplň práce, nuda
 - chybějící rozvojové možnosti
 - přetíženost
 - touha po změně
- prožívání plateau, jeho dopady
- omezení pro růst kariéry
- pracovní výkon, pracovní morálka
- faktory pomáhající překonat kariérní plateau
 - jistota nové práce, interní burza práce
 - impulz k rozhodnutí, zlomový moment
 - vztahy na pracovišti
 - rodinný stav, životní fáze

Častým jevem spojeným s prožíváním nespokojenosti s vlastní kariérou byla mezi respondenty nuda, nespokojenost s vlastní pracovní náplní, způsobovaná vnějšími příčinami (např. krizí a úbytkem práce) i vnitřními příčinami (např. opakující se činnosti, rutina vznikající po určité době na pozici) vyúsťující v prožívání obsahového kariérního plateau. Pokud zároveň nebylo dosaženo i strukturálního plateau, tzn. byly možnosti ke změně pozice, někteří respondenti volili odchod na jinou pozici.

„Ta práce se ale změnila [po návratu z mateřské dovolené], nový koordinátor rozdělil činnosti, prodej velkoodběratelům skončil, nepředávala jsem, neobjednávala. Já tu práci stíhala, ale 20-50x za den říkat to samé, třeba když byly různé akce... po mateřské jsem se ale vracela na stejné peníze jako předtím a to už bylo znát, že to není o tolik lepší, takže to pak nebylo to hlavní. Řešila jsem hlavně, že se v té práci nudím.“ (Dagmar)

„Pak už jsem na to kašlal. Nevěděl jsem, co budu dělat, 8 hodin nudy. Byl jsem rád, když jsem měl ten den angličtinu, že aspoň něco budu dělat. Byla krize, všechno vzdělávání se škrtilo. Nikoho nezajímalo, co dělám. Já sám jsem se bál o tom s někým mluvit, že nemám práci. Šéf to pak ale už musel vědět.“ (Boris)

Některý činnosti ke mně přišly postupně, tak když to bylo nové a člověk se to učil, tak to bylo zajímavý, ale zas pak už to začala být rutina. (Cyril)

Respondenti ne vždy po dosažení obsahového plateau uvažovali o odchodu, první myšlenky obvykle směřovaly k řešení situace na pozici, kterou právě zastávali. Ovšem jestliže na této pozici, případně v útvaru, chyběla možnost dalšího rozvoje, prožívání plateau se zhoršilo a respondenti začali možnosti rozvoje kariéry hledat mimo aktuální útvar.

„V rámci hodnocení jsem řekla, že bych chtěla dělat něco jiného, koordinátor to i věděl, ale nebylo co. Na jedno místo uklidili kolegu z jiného útvaru, takže pak místo, co mi navrhoval bývalý koordinátor během mateřské dovolené, museli obsadit někým jiným, aby tu práci udělal i za toho druhého. Sama bych si řekla, kdyby tam bylo něco, co bych mohla dělat, ale nebylo. Znala jsem i všechny ty vztahy, kdo je či známý, takže nebylo co dál.“ (Dagmar)

„Dokonce jsem dostala i náhodně nabídku [k pracovní rotaci], tak jsem za ní [vedoucí] přišla, abychom se domluvily, jenže se to zvrtilo, ona to řekla svému vedoucímu, ten se našel a sešlo z toho. Přitom by to nebylo úplně od věci.“ (Andrea)

Přitom někteří zvažovali, zda nová pozice přinese zlepšení prožívání obsahového plateau.

„Tak nejdřív se objevila ta práce kolegy, ale to se mi moc nechtělo, to by nebylo o moc lepší.“ (Cyril)

Jeden z respondentů označil jako jednu z příčin kariérního plateau přetížení a nadměrnou pracovní dobu. Přijmeme-li tento pohled, je to aktuální stav i u managementu Organizace podle popisu jedné z personalistek, spíše než nuda a stereotyp je pro management nyní typické extrémní pracovní vytížení a přepracovanost. Ostatně respondenti tento stav

vnímají, v předchozí kapitole se přetíženost na pozici manažera objevovala jako jedna z obav respondentů, kteří vylučovali vertikální kariérní dráhu z důvodu nepravděpodobného zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

„Řešil jsem pořád přesčas, neměl jsem vůbec čas na nic jinýho. Byl jsem v práci do 7, do 8.“ (Boris)

„Ted' spíš přijdou [manažeři], sednou si a jako kdyby si jen potřebovali někde postěžovat. Říkaj, kam tohle povede, dá se tohle ještě vydržet? Jsou vyčerpaný, některý i demotivovaný.“ (Personalistka 2).

Faktorem, který dále doprovázel výskyt kariérního plateau, byla touha po změně, vnímaná nejen respondenty, ale v některých případech i jejich vedoucími. Objevila se u respondentů, kteří byli na své pozici 4 a více let.

„Vedoucí se mě vždycky při hodnocení ptá, co bych chtěla jako další rozvoj, tak jsem už víckrát zmínila, že bych chtěla něco nového. Třeba projekt s jiným oddělením nebo tak. Trochu se to změnilo, když vedoucí začala plánovat, že budu její nástupce. Bude za pár let odcházet do důchodu a z toho našeho týmu bych to asi v tuhle chvíli byla nejspíš já, kdo by to začal dělat. Bavily jsme se, že nemám zkušenosti s řízením lidí a taky, že nejspíš ve výhledu 2-3 let půjdu na mateřskou, ale zatím ten plán zůstává.“ (Andrea)

„No a s vedoucími jsme hledali nějakou novou směr, i on to už viděl, že by to chtělo změnu...“ (Cyril)

Ale objevila se i u respondenta, který byl na pozici teprve půl roku. Na tuto pozici odešel po vnímaném obsahovém plateau na předchozí pozici, dopady kariérního plateau v oblasti pracovní spokojenosti vymizely až po určité době.

„Na začátku toho bylo dost, řešil jsem svůj vztah, byl jsem nešťastnej, strašně jsem bojoval s časem. S jednou kolegyní v týmu jsem měl dost velký konflikty. Chtěl jsem změnu po tom období předtím, měl jsem pocit, že nový šéf to může.“ (Boris)

Prožívání kariérního plateau vyjadřovali respondenti různě. Vnímali ho z pohledu obsahového jako nedostatek výzev v rámci naplně vlastní práce, nebo nedostatek příležitostí k dalšímu kariérnímu postupu. Objevil se i výraz past, použili ho respondenti, kteří aktuálně kariérní plateau prožívají a to současně obsahové i strukturální.

„...to bylo někdy takový, že si člověk říkal, proč to dělá, ale má ty existenční důvody, že se na tu práci nevykašle, tak pokračuje, ale je to jako kdyby byl robot, jen se udělá, co se musí, není v tom to objevování, učení se.“ (Cyril)

E: Nejsou moc možnosti, co dál. PH: A jaké možnosti byste chtěl? E: Já ani nevím, teď okolo není místo, že bych si řekl, že ho chci. Tady prostě na současném mém stupni už není co dál, když neuvažuju o šéfování. A to by mě asi nebavilo. (Eda)

„Jednou jsi vedoucí a pokračuješ dál, ta cesta zpátky už je v podstatě nemožná, je to taková past, no...“ (Andrea)

F: ... Já si přijdu, jak když se točím v kruhu, vlastně. Je to hrozný. PH: A jak byste chtěla, aby se to vyvíjelo dál? F: Já nevím, já bych šla třeba dělat něco jinýho, jenže některý ty kolegové by nebyli schopný si ty organizační věci dělat. Je to taková past teďka. (Frida)

Prožívání kariérního plateau mělo dopad na pracovní výkon a pracovní nasazení respondentů.

„Měla jsem pak problém se k té práci nějak postavit jako dřív. Když jsem si uvědomila, že mě tam nechaj makat a nebude se nic dít a jen ti okolo budou dostávat přidáno a lepší práci, tak se mi chtělo brečet.“ (Frida)

„Každý den jsem přemýšlel, že odejdu. Jak mě to nebavilo, dělal jsem chyby, byl jsem protivnej.“ (Boris)

Respondenti s nižší úrovní vzdělání uváděli právě vzdělání jako omezení pro další růst kariéry a tím jednu z možných příčin vzniku strukturálního plateau.

„Vysokou školu nemám, tak nějakou kariéru dělat moc nemůžu... No já jsem o tom párkrát uvažoval [dodělat si vysokou školu], ale nechce se mi do toho investovat zas nějak moc času a zas dělat něco jen pro to, abych měl papír, jako teď plno lidí si dělá, to se mi nechce. A stejně by to zas takovej vliv nemělo. Pro mě jsou důležité hlavně odborný znalosti a ty si doplňuju sám, takže nemám potřebu mít ještě Bc. (Eda)

„...řekla jsem, že bych chtěla místo specialisty, samozřejmě to bylo spojený i s penězma, ale šlo mi hlavně o ten status. A vedoucí mi řekla, že nemám vysokou školu a že nemám nárok. Ptala jsem se jí, jestli to znamená, že když nebudu mít vejšku, tak že už dál postoupit nemůžu a ona mi řekla, že jo.“ (Frida)

Někteří respondenti uváděli vnímání rozdílů mezi vlastní pracovní morálkou a morálkou ostatních členů týmu při prožívání kariérního plateau. Sami cítili potřebu změny, uplatnění, aktivity, smysluplné činnosti a u kolegů v týmu tyto potřeby nespatořovali. To vedlo k jejich postupnému odcizení od týmu a nakonec přání odejít někam jinam.

„Ostatní nebyli nespokojení, některým to vyhovovalo, že se nepředřou a jedna kolegyně – matka samoživitelka byla ráda, že vůbec takovouhle práci má.“ (Dagmar)

„Jsem hrozně rád, že jsem se celou dobu dokázal toho ušetřit. Štvala mě morálka, že někdo dostane 3 maily a je přepracovaný. Cejtil jsem se mimo, že jsem do toho nezahučel, pořád jsem se srovnával se světem venku.“ (Boris)

Zaměstnanci, kteří již kariérní plateau překonali, vyvíjeli vlastní iniciativu k nalezení východiska ze situace, ve které nebyli spokojeni. Ve všech třech případech byla konečným řešením změna pracovního místa. Někteří respondenti popisovali zlomový moment, který je donutil učinit rozhodnutí ohledně dalšího rozvoje vlastní kariéry.

„Rozhodnutí, že budu hledat jinou práci, přišlo o dovolených. Byla hrozná nuda, nebylo co dělat. Nikdo nechodil a museli jsme tam stát 8 hodin.“ (Dagmar)

Nebo zlomový moment související s uvědoměním si stavu kariérního plateau.

„Zlom přišel asi před rokem, ono činnosti už jsem se naučila a přidali nám další lidi, takže vedoucí už na mě měla míň času než předtím, navíc se nám úplně vyměnilo oddělení, já jsem teď služebně druhá nejstarší z 9.“ (Andrea)

Instrument, který někteří respondenti využili při hledání nové pozice, byla interní burza práce. Její dosažitelnost v některých případech působila jako urychlení řešení situace kariérního plateau.

„...tehdy jsem se poprvé podívala do burzy práce...“ (Dagmar)

„Věděl jsem, že až začnu hledat, nové místo si najdu, takže jsem si nejdřív s tou myšlenkou jen pohrával, no ale pak jsem se podíval na interní burzu a byly tam 3 místa.“ (Boris)

Jistota toho, že si respondenti najdou novou pozici jim přinášela úlevu v situaci obsahového plateau. Tato jistota vznikala jednak z otevřených možností změny pozice v rámci interní burzy, ale i z vědomí o svých schopnostech a kontaktech v rámci Organizace.

„Já jsem vždycky našla místo rychle a byli se mnou všude spokojený, takže i po mateřský bych určitě uplatnění našla. To je výhoda, že v [Organizaci] tě ty lidi znaj a pořád i po pěti, šesti letech je tu někdo, kdo si tě pamatuje a ví, že makáš, že ti můžou nabídnout místo. Ty kontakty ti pak dávají svobodu.“ (Andrea)

Ke zmírňování prožívání kariérního plateau přispívaly vztahy na pracovišti. Zejména ženy uváděly do souvislosti prožívání plateau a zmírňující efekt dobrých vztahů na pracovišti. Plateau tím nebylo překonáno, ale jeho prožitek byl kompenzován pozitivními vztahy s kolegy nebo nadřízenými.

„Nejdřív tam byla se mnou ještě další kolegyně, to ještě šlo, aspoň jsme se mohly bavit spolu, ale pak šla na fakturaci, kde to nezvládali. Tak jsem navrhla, ať tam jde, protože to uměla už z dřívějšíka. No a zůstala jsem tam sama.“ (Dagmar)

„Jinak trochu se bojím, že takhle fajn, jak to je v práci teď už to nebude, máme s kolegy nadstandardní vztahy, je to prima, když se člověk dobře cítí s kolegy, no. I náš vedoucí, který je nad mojí vedoucí je fajn člověk, tak ten pocit smysluplnosti, to je pro mě hodně důležitý. Jenže jak teď je hodně práce, tak některé činnosti, co dělám každý týden, tak už mě nebaví. Něco ani není tak často, ale prostě už to znám a nepřináší mi to tolik nového ... No ale hlavní důvod, že se mi nechce pryč, jsou ty lidi. Já tady mám prostě okolo sebe strašně prima lidi a ono je asi jedno, co člověk dělá, já jsem schopná se cokoli naučit, ale ty vazby a důvěra, to se vytváří poměrně dlouho a to se mi opouštět nechce.“ (Andrea)

Je otázkou, zda opačný jev, negativní vztahy na pracovišti byly důsledkem nebo příčinou kariérního plateau. V rozhovorech někteří respondenti spojovali nespokojenost se vztahy na pracovišti a prožívání kariérního plateau.

„Pak jsem se začal hádat s jedním kolegou. Možná to bylo vztahově víc než pracovní. Dostal jsem alergii na kolegu, se kterým jsem jinak vycházel. Poslední půl rok jsme se jen zdravili.“ (Boris)

„...vzali místo něj mladou kolegyni a hned jí dali místo specialisty a já byla pořád referent, tak jsem si říkala, že to není moc fér, protože já už jsem měla praxi a ta holka byla hned po škole, nic neuměla, vůbec neznala firmu ani ty naše činnosti.“ (Frida)

„Mám asi problém s autoritami, když mě vedoucí štve, nedokážu se chovat slušně. Říkám si, a stejně si najdu jinou práci, je mi to ukradený.“ (Boris)

Na prožívání kariérního plateau měly vliv okolnosti osobního života respondentů. V některých případech vzniku tohoto jevu zabraňovaly.

„Nepřemýšlela jsem, že bych chtěla pryč, ale bylo to taky tím, že už jsem chtěla děti a věděla jsem, že se budu vdávat. Někdy jsem měla pocit, že dělám víc než ostatní, ostatní se vykecávali. Asi kdybych nechtěla na mateřskou, už bych to řešila tehdy.“ (Dagmar)

Jindy ho naopak umocňovaly.

„Začali mi slibovat zahraniční výjezd, ale zatím to visí na penězích, takže to nevím, jestli to dopadne. Nejdřív jsem si myslela, že mi je to jedno, ale jak se ta možnost objevila, tak jsem se k ní trochu víc upnula, no a najednou mě v práci nic moc nebaví, asi by bylo nejlepší jít na mateřskou, to by se všechno vyřešilo. No teď jsou tam i lidi, co by mě zastoupili, no tak by to byla dobrá doba, ale nemám teď žádného partnera, tak to asi hned tak nepůjde.“ (Andrea)

Životní fáze souvisela s vnímáním a hodnocením rozvoje vlastní kariéry. Jedna respondentka cítila neadekvátní náplň práce vzhledem ke svému věku a zkušenostem, což byla jedna z příčin prožívání obsahového plateau.

„Připadala jsem si už stará na to stát u přepážky a nemít vlastní stůl.“ (Dagmar)

Zajímavé bylo, že oproti koncepcím, ve kterých je kariérní plateau spojováno se střední fází kariéry, v průběhu rozhovorů spíše vystupoval trend prožívání fáze plateau na každé pozici, kterou respondenti popisovali. Jednalo se o individuálně prožívané obsahové plateau. Kariéra se tak v některých případech jevila jako cyklické opakování fází růstu a plateau. Jeden z respondentů to vyjádřil následovně:

„Asi jsem věčně nespokojenej, vidím se už jinde. Říkám si jinde to bude lepší, nebudu dělat prezentace a tak. Nejsem nespokojenej, ale nejsem stabilní typ. Neumím si vážít věci, když je mám. Vždycky chci jít dál. Maximální doba na jedné pozici je tak 3-4 roky. Očekávám víc.“ (Boris)

4.3.4 Shrnutí výsledků a aplikační možnosti

V předchozích třech kapitolách byly představeny výsledky kvantitativní a kvalitativní části výzkumu. Následující shrnutí výsledků je zaměřeno především na zodpovězení výzkumných otázek a možnosti aplikace některých poznatků přímo v Organizaci.

- Lze využít subjektivní a objektivní měřítka kariérního plateau v Organizaci?

Kvantitativní část porovnávala vztah mezi obsahovým, strukturálním, životním a celkovým plateau na základě sebehodnotícího dotazníku. Tento dotazník by bylo možné využít např. pro screening výskytu jednotlivých typů plateau v jednotlivých útvarech nebo organizačních jednotkách. S ohledem na citlivost některých témat, která obsahuje, by zřejmě nebylo vhodné jeho plošné nasazení v Organizaci. Toto subjektivní hodnocení kariérního plateau bylo testováno na míru vlivu jednotlivých objektivních měřítek. Věk a služební věk se ukázaly jako nejlepší prediktory, nicméně kariérní plateau je ovlivněno spíše sadou faktorů než jedním konkrétně, a proto nedoporučujeme užívat pouze objektivní měřítka jako ukazatele kariérního plateau v Organizaci.

- Jaké možnosti rozvoje kariéry zaměstnanci využívají a jak úspěšnost vlastní kariéry hodnotí?

Zaměstnanci ve výzkumném vzorku využívají především možnosti on-the-job rozvoje (jejich přehled v kapitole 3.4), nejvíce byla diskutována pracovní rotace nebo přechod na novou pozici horizontálním směrem. Obecně jsou v Organizaci definovány kariérní dráhy a Talent pooly, které jsou ale pouze pro určité skupiny zaměstnanců. Nejsou dosažitelné pro všechny, protože jsou vymezené např. požadovanou úrovní vzdělání. Kritéria pro zařazení do těchto Talent poolů jsou nicméně v Organizaci známa, takže zaměstnanci sami mají možnost plánovat kariérní a profesní rozvoj takovým směrem, k němuž jsou motivováni. Úspěšnost kariéry zaměstnanci hodnotí na základě jak vnějších znaků – např. status pozice, plat, tak na základě vlastního prožívání spokojenosti s kariérou. Pro aplikaci do běžného života Organizace by bylo možné zavést Interní burzu krátkodobějších pracovních rotací. Obdobně jako funguje interní burza práce, kde ovšem zaměstnanci přecházejí na novou pozici a již se nevracejí na své původní místo. Burza pracovních rotací by mohla být další variantou obohacování pracovních činností, pokud by probíhala rotace recipročně, tzn. došlo by k vzájemné výměně dvou zaměstnanců, předpokládaný pozitivní efekt by mohl být větší než

případné komplikace s odchodem zaškoleného zaměstnance, tak jako tomu je při přechodu na novou pozici.

- Jak zaměstnanci vnímají kariérní plateau a mají nějakou strategii pro jeho překonání?

Zaměstnanci ve výzkumném vzorku vnímali především obsahový a strukturální typ kariérního plateau. Někteří zažívali oba typy najednou. Prožívání je individuální a záleží na řadě faktorů jako jsou osobnostní charakteristiky, organizační faktory, faktory spojené s osobním životem aj. Jestliže nedochází k nabídce rozvojových možností ze strany Organizace, zaměstnanci jsou schopni řešit stav kariérního plateau. V našem vzorku se jako strategie objevil vždy přechod na jinou pozici umožněný jednak díky interní burze práce a jednak díky kontaktům v rámci Organizace. Praktickou aplikaci vyplývající z této části výzkumu vidíme především v citlivém posuzování nabídek kariérního rozvoje. Jsou určité skupiny zaměstnanců více ohrožené vznikem kariérního plateau – např. zaměstnanci s nižším vzděláním, jehož vzniku nelze asi ve všech případech zabránit. Nicméně jeho projevy a dopady může zmírnit už jen informovanost zaměstnance o alternativních možnostech rozvoje.

- Jaké strategie může vyvinout organizace pro prevenci a řešení kariérního plateau?

V Organizaci již existují některé procesy napomáhající kariérní plateau zmírňovat nebo mu předcházet (kapitola 3.7) Vztahy na pracovišti se jeví jako výrazná kategorie s vlivem ke zmírňování kariérního plateau, vztah s nadřízeným především. V tom by také mohla být jedna z možností přenosu poznatků do praxe. Nadřízení mají jedinečnou roli v rozvoji svého týmu, jsou také obvykle první, kdo může vnímat změny např. v pracovním výkonu, pracovní spokojenosti nebo pracovních postojích zaměstnance a mají tedy jedinečnou příležitost zasáhnout ve směru pozitivního řešení kariérního plateau, přičemž je třeba vždy vycházet z individuálních potřeb zaměstnance a individuálních možností útvaru.

4.4 Diskuse

Cílem výzkumu bylo zmapovat problematiku kariérního plateau ve velké organizaci. Tento cíl vzhledem k velikosti Organizace byl splněn pouze částečně.

V kvalitativní části byly představeny výstupy interview se šesti zaměstnanci Organizace. Nejedná se o reprezentativní vzorek, ale již na základě těchto několika rozhovorů je možné vysledovat některé trendy ať už ve vnímání kariérního rozvoje nebo vnímání kariérního plateau. S ohledem na domluvu se zástupci Organizace nebyli přímo osloveni manažeři Organizace, což znemožnilo získat přímý pohled na problematiku kariérního plateau, která je nejčastěji zkoumána právě v souvislosti s manažerskými pozicemi. Jako druhotný zdroj informací o kariérním rozvoji a kariérním plateau na manažerských pozicích v Organizaci byly osloveny personalistky. Přes řadu dat, kterou se od nich podařilo získat, s přihlédnutím k jejich větší důvěrnosti nebyla využita v kvalitativní části výzkumu stejnou měrou jako data získaná od ostatních respondentů.

Na základě obsahové analýzy byly vytvořeny kategorie vztahující se k prožívání rozvoje kariéry a kariérního plateau u jednotlivců. Jednotlivé kategorie jsou prezentovány v části výsledky. Stejně jako výsledky kvantitativní části výzkumu, která zkoumala vztah jednotlivých typů plateau (obsahové, strukturální, životní) a objektivních měřítek kariérního plateau.

Výsledky výzkumu jsou v souladu s některými zjištěními studií uvedených v teoretické části. Dá se říct, že v Organizaci jsou využívány principy jak tradiční tak nových koncepcí kariéry. Oslovení respondenti vnímali svou kariéru spíše v souladu s novými koncepcemi kariéry (např. s kariérou bez ohraničení, kaleidoskopickou kariérou), ale může to být efekt malého výběru výzkumného vzorku, kdy pouze jedna respondentka hovořila o ambicích k manažerské kariéře. V Organizaci i nadále zůstávají některé prvky tradiční kariéry, jak je uvádí Kirovová (2011a), např. méně časté změny organizací v průběhu kariéry zaměstnanců nebo relativní „pomalost“ postupů. Může to být důsledek velikosti Organizace a její stability, která je pro zaměstnance výhodnější než budování kariéry mimo Organizaci.

V Organizaci je velké množství pozic umožňujících nalézt uplatnění zaměstnancům s různými kariérními kotvami (Schein, 1985) či profesionálním typem osobnosti ve smyslu Hollandovy teorie. Díky možnostem kariérního pohybu uvnitř Organizace často rozvoj kariéry neprobíhá zcela v souladu s kariérními fázemi dle Superova členění kariérního a profesního vývoje a objevují se i zaměstnanci, kteří budují vertikální kariéru „se zpožděním“ i

po 45.roce věku. Nicméně se jedná spíše o jednotlivce a většina zaměstnanců prožívá fáze kariéry v souladu s jeho členěním. Do výzkumného souboru se bohužel nepodařilo získat zaměstnance spadajícího do 4.stádia dle členění Supera, všichni respondenti byli mladší 45 let, což samozřejmě může mít vliv na výsledky kvalitativní části výzkumu.

Nicméně i ve skupině zaměstnanců do 45 let bylo identifikováno prožívání kariérního plateau, zejména obsahové a strukturální. Na základě kvalitativního výzkumu můžeme jednoznačně podpořit myšlenku Chao (1990), že je kariérní plateau nutné hodnotit na subjektivní úrovni tak, jak ji prožívá sám zaměstnanec, a ne pouze objektivními měřítky.

Mezi nejčastějšími příčinami kariérního plateau, vycházejícími z členění Feldmana et Weitze (1988), byly identifikovány v Organizaci aktuálně monotónní úkoly a organizační klima způsobující přetíženost zaměstnanců a to zejména na manažerských pozicích. Je zřejmé, že organizační faktory mají zásadní vliv na prožívání kariérní spokojenosti jedinců. V ideálním případě by nemělo docházet ani k nudě na pracovišti, ani k syndromu vyhoření, zvláště ne k oběma případům na opačných pólech aktivity najednou. Nicméně Organizace čelí rychlým změnám a ne vždy se interní procesy mění stejným tempem a tak je možné, že někteří zaměstnanci trpí nedostatkem výzev a jiní jich mají přespříliš. Je výzvou pro personální útvary i management, aby zvládal taková období a včas reagoval na změny v množství a stylu práci na jednotlivých pozicích. I přes prožívané kariérní plateau jsou ovšem zaměstnanci Organizace v souladu se zjištěními Ettington (1998) schopni vlastní nespokojenost s kariérou kognitivně zpracovat a hledat možnosti řešení a překonání kariérního plateau. V souladu s výzkumem McCleese et al. (2007) mezi strategie, které zaměstnanci uplatňovali při řešení kariérního plateau patřilo diskutování problémů s nadřízeným a pokud nebyly možnosti rozvoje na dané pozici, volili respondenti v našem vzorku strategii změny pracovní pozice. Neodcházeli z Organizace úplně, což je pozitivní pro Organizaci, méně už pro bývalého nadřízeného, který mohl v odcházejícím zaměstnanci ztratit cenné know-how a zkušenosti. Role nadřízeného v kariérním rozvoji je pro zaměstnance Organizace stěžejní. Nadřízený podporuje rozvoj kariéry a je důležitým zdrojem rozvojových příležitostí. Tam, kde vztahy mezi nadřízeným a podřízenými fungují, se daří lépe plánovat a realizovat kariérní rozvoj, příp. překonat i fázi kariérního plateau.

V souladu s novými koncepcemi kariéry pro zaměstnance nebyly důležité pouze vztahy na pracovišti, téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem vystupovalo jak při plánování kariéry, tak při vnímání kariérního plateau.

Tento prvotní mapovací výzkum otevřel řadu témat, která by mohla být předmětem dalších výzkumů.

4.5. Omezení a rezervy výzkumu

Jako nejvýraznější omezení výzkumu vnímám vlastní konflikt rolí. Vystupovala jsem jako výzkumník na jedné straně a zaměstnanec Organizace, navíc útvaru Rozvoj lidských zdrojů na straně druhé. Výhodou pozice uvnitř Organizace byla dostatečná znalost procesů, což zejména v průběhu interview umožňovalo rychlou orientaci ve sdělované problematice. Na druhou stranu mi moje interní pozice neumožnila přiblížit se k některým subjektům, jako byli manažeři, s ohledem na moji běžnou spolupráci v rámci pracovní náplně, a také můj pohled byl již předpojatý díky veškerým zkušenostem, které s tématem kariérního rozvoje v Organizaci mám. Jsem si vědoma toho, že to mohlo ovlivnit výsledky výzkumu a pro příští šetření obdobného typu bych doporučila, aby výzkum prováděla osoba nijak nespojená přímo s Organizací.

Závěr

Práce se věnovala problematice kariérního plateau, problematice ne příliš adaptované v českém prostředí. Často bylo potřeba vysvětlovat pojem kariérní plateau, protože s ním respondenti ve většině případů dosud nebyli obeznámeni.

V teoretické části byla představena pojetí kariéry – ať už tradičního nebo vybraných koncepcí nové kariéry. S ohledem na oba přístupy byly popsány kritéria úspěchu kariéry, možnosti jejího rozvoje, plánování a řízení kariéry z pohledu jedince a organizace. Téma kariérního plateau bylo nastíněno v kontextu dosud zveřejněných studií zabývajících se touto problematikou. Byly uvedeny typy kariérního plateau, možné příčiny, dopady a přístupy k řešení či prevenci kariérního plateau.

V empirické části byla představena Organizace, jejíž zaměstnanci tvořili výzkumný soubor kvantitativní i kvalitativní části výzkumu. Na základě informací z Organizace byly představeny možnosti rozvoje, proces plánování rozvoje a následovnictví v Organizaci a možné faktory přispívající k předcházení či zmírnění jevu kariérního plateau.

V kvantitativní části výzkumu byla pozornost upřena na objektivní a subjektivní měřítka kariérního plateau, která byla zjišťována formou dotazníku u vzorku 48 respondentů. Kvalitativní část výzkumu byla vytvořena na základě 8 polostrukturovaných interview. Výsledky výzkumu mají přispět k zmapování výskytu kariérního plateau ve sledované Organizaci. S ohledem na velikost Organizace jde pouze o první mapování problematiky, výzkum nemohl postihnout problematiku v celé Organizaci, to by dalece přesahovalo rozsah této diplomové práce.

Problematika kariérního plateau je široká, samotné vymezení pojmu plateau není dodnes jednoznačně přijaté a míra kariérního plateau je zjišťována na základě různých měřítek, i z tohoto důvodu nejsou jednoznačně potvrzené dopady ani na jedince, ani na organizace. Před výzkumníky leží velké pole možností, jak problematiku kariérního plateau uchopit.

Seznam použité literatury

Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1113-1137.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10th ed). Praha: Grada.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational Behavior*, 15(4), 295-306.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.

Bardwick, J. (1986). *The plateauing trap*. New York: Amacon.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.

Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.

Bělohávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc : Rubico,

Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations*, 35(3), 309-321.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(1), 84.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2013). Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 61–67.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.

Ettington, D. R. (1998). Successful career plateauing. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 72-88.

Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.

Fenwick, T. J. (2005). Contradictions in portfolio careers: work design and client relations. *Career Development International*, 11(1), 66-79.

Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.

Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2,602-612.

Ginterová, S. & Kožnarová, E. (2009). Kariérový rozvoj na pracovišti: průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT.

Granrose, C.S. & Baccili, P.A. (2005). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11 (2),163-182.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.

Hall T. (2001). Protean Career. *The Sloan Work and Family Research Network*, 3(2).

Handy, C. B. (Ed.). (1989). *Making managers*. Pitman.

Heslin, P. (2005). Experiencing career success. *Organizational Dynamics*,34(4), 376-390.

Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of management*, 16(1), 181-193.

- Kirovová, I. (2011a). Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*, 4, 316 – 331.
- Kirovová, I. (2011b) 3.2 Nová kariéra a kariérní poradenství. In Urychová, H., Čihounková, J., & Krupička, L. (eds). (2011) *Aktuální problémy vysokoškolského poradenství*. Brno: Asociace vysokoškolských poradců.
- Kuijpers, M. A., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168-178.
- Lemrová, S., & Vtípil, Z. (2005). Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. *Sborník příspěvků AUPO VARIA PSYCHOLOGICA X, 1*, 89-104.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22(6), 538-551.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Davies-Black Publishing.
- Mallon, M. (1998). The portfolio career: pushed or pulled to it? *Personnel Review*, 27(5), 361–377.
- McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 282-299.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Milliman, J. (1992). *Consequences and moderators of career plateauing: An empirical investigation*. Presented at the Academy of Management Meetings, Las Vegas, NV.
- Milstein, M. M. (1991). *Plateauing, copyrighted survey*. Albuquerque: University of New Mexico.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.

- Nicholson, N. (1993). Purgatory or place of safety? The managerial plateau and organizational agegrading. *Human Relations*, 46, 1369–1389.
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia.
- R Core Team (2012). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <http://www.R-project.org/>.
- Rotondo, D. M., & Perrewé, P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2622-2646.
- Růžička, J. (1993). *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: VŠE.
- Rymeš, M. (1996). Osobnost a práce. In Štikar, J., Rymeš, M., & Riegel, K. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- Rymeš (2003). Osobnost a práce. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996) Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive* 10, 80-88.
- Smith, T. & Sheridan, A. (2006) Organisational careers versus boundaryless careers: Insights from the accounting profession. *Journal of Management and Organization*, 12(3), 223-234.
- Stevens, P. (2001). Portfolio Careerism: Are You Ready?.
- Sturges, J. & Guest, D. (2004) Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.

- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. 2007a. Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering familyfriendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36: 45-62.
- Templer, A.J. & Cawsey, T.F. (1999) Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4(2) , 70-76.
- Thite, M. (2001). Help us but help yourself: The paradox of contemporary career management. *Career Development International*, 6 (6), 312-318.
- Tremblay, M., & Roger, A. (1993). Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a Population of Canadian Managers. *Group & Organization Management*, 18(4), 411-435.
- Tremblay, M., & Roger, A. (1998). The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau. CIRANO.
- Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations*, 48, 22 1-237.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Vágnerová, M. (2005). *Vývojová psychologie I. (1st ed)*. Praha: Karolinum.
- Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum.
- Walker, N. (2004). Creating a talent mindset: a five step road-map. *Strategic HR Review*, 3(6), 20-23.
- Walker, J.V& LaRocco, J.M. (2002). Perspectives: Talent Pools: The best and the rest. *HR. Human Resource Planning*, 25(3), 12-15.
- Wilson, D.R. (2004) Landing on Your Feet in the Current Job Market: Strategies Based on Personal Experience. *Business Perspectives*, 16(2), 38-44.
- Wilson, T. & DAVIES, G. (1999). The changing career strategies of managers. *Career Development International*, 4, (2), 101.

Přílohy

Příloha 1: Dotazník použitý v kvantitativní části výzkumu

Příloha 2: Transkripce rozhovorů kvalitativní části výzkumu

Příloha 1

POVINNÉ ÚDAJE:

Pohlaví: _____ Služební věk (= počet let od nástupu): _____
Věk: _____ Počet let na současné pozici: _____
Oblast: _____

DOPLŇKOVÉ ÚDAJE (nemusíte vyplňovat, pokud nechcete):

Počet dosavadních trvalých pracovních poměrů: _____
Průměrná délka jednoho trvalého pracovního poměru: _____
Současná pozice: _____
Důvod poslední změny pracovní pozice: _____

Následujících 30 tvrzení ohodnoťte prosím známkou 1-5. Odpověď označte křížkem.

1 = zcela souhlasím až 5 = zcela nesouhlasím

1. Skutečnost mého pracovního života se velmi blíží mým prvotním očekáváním na začátku kariéry.
2. Mám profesionální respekt k vedoucím pracovníkům v rámci naší organizace.
3. Cítím se v pasti, protože nemohu dále kariérně postupovat v naší organizaci.
4. Moje práce je pro mě uspokojující.
5. Cítím se zatížen/a mnoha věcmi, za které jsem ve svém životě zodpovědný/á.
6. Ve své současné práci se nudím.
7. Obvykle začínám den s pocitem nadšení.
8. Mám možnosti kariérního postupu v rámci naší organizace.
9. Práce je nejdůležitější věc v mém životě.
10. Moje práce je plná opakujících se úkolů.

	1	2	3	4	5

11. Cítím se, jako bych byl/a opominut/a, když se objevily možnosti postupu v mém útvaru.
12. Obvykle si najdu čas na volnočasové aktivity, které mě baví.
13. Mám malý zájem postupovat v rámci struktury v našem útvaru.
14. Můj život je příliš předvídatelný.
15. Na své pozici mám řadu náročných a smysluplných úkolů.
16. Věřím, že mohu dosáhnout svých kariérních cílů v naší organizaci.
17. Jsem na své pozici již příliš dlouho.
18. Jsem často netrpělivý/á vůči své rodině a svým přátelům.
19. Přeji si, abych měl/a více možností postupu, abych mohl/a dělat důležitější práci.
20. Znáám svou práci příliš dobře.
21. Zřídka přemýšlím o svém životě jako o nudném.
22. Ačkoli bych rád/a dále postoupil/a v naší organizaci na základě svých schopností, moje současná pozice je nejvyšší, které mohu reálně dosáhnout.
23. Moje práce mi nabízí málo příležitostí učit se nové věci.
24. Aktivují mě nové výzvy a příležitosti v mé práci.
25. Považuji se za ochotného/ochotnou riskovat ve svém přístupu k životu.
26. Další kariérní postup by vyžadoval, že se vzdám řady věcí, které mě opravdu těší na mé současné pozici.
27. Cítím, že jsem úspěšný/á ve své současné pozici.
28. Moje rodina a přátelé nejsou spokojeni s tím, že jsem zaujatý/á více prací než dalšími aspekty svého života.
29. Můj život se ukazuje tak dobrý, jak jsem doufal/a, že bude.
30. Povýšení v rámci naší organizace považuji za kariérní úspěch.

	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	