13. Plánování a řízení kariéry

Oficiální obsah tématu

Definice a formy kariéry. Individuální perspektiva – vymezení kariérního růstu, rozhodování se o kariéře, celoživotní rozvoj kariéry. Psychologická smlouva v kontextu budování kariéry. Hollandova teorie a typy. Souvislosti mezi budováním kariéry, osobností, věkem a gender em. Organizační perspektiva – plánování a řízení kariéry, talent managemen t.

Empirická studie

U toho to tématu student/-ka představí odbornou empirickou studii zkoumající vztah mezi osobností a kariérovým rozvojem pracovníků. Bude umět do hloubky uvažovat o souvislosti daných osobnostních charakteristik s rozhodováním se o kariéře a/nebo s jejím rozvojem.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). //Work psychology: understanding human behaviour in the workplace //. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 516 – 569).

Woods, S. & West, M. (2010). //The psychology of work and organizations. //Andover: South-Western/Cengage Learning (strany 311 – 340).

Zpracování tématu

Kariéra

Definícia kariéry

- Všeobecne prijímaná definícia neexistuje
- Napr. : kariéra je „***sled pozícií súvisiacich so zamestnaním, rolí, činností a skúseností, s ktorými sa ľudia stretli***„ (Greenhaus *et al*., 2000)
    - // sled// znamená, že sa jednalo viac ako o jednu pozíciu/skúsenosť. Nielen aktuálna práca človeka, ale aj súvis s jeho pracovnou minulosťou/budúcnosťou
    - // pozícií súvisiacich so zamestnaním:// nielen zamestnanie, ale aj tréningy, vzdelanie, dobrovoľnícke aktivity, krátkodobé práce, samostatná zárobková činnosť, ako aj nezamestnanosť sú elementmi kariéry človeka
    - // skúsenosti : //kariéra môže byť hodnotená subjektívne (náš pocit, že sme vo svojej práci úspešný), ale aj objektívne (plat, status)

Kariéra v 21. storočí zaznamenala **zmeny**, ktoré súvisia s prvkami ako:

- *//Globalizácia a internacionalizácia//* organizácií a trhov: zmena podoby organizácií, zrýchlené tempo organizačných zmien.
- *//Technické zmeny a inovácie: nové technológie zabezpečujú konkurencie schopnosť; urýchlenie práce v globálnom merítku- ľudia pracujúci v rôznych krajinách môžu komunikovať a zdieľať svoje nápady, môžu pracovať z domu; zmena výroby- ľudia sú stále menej potrební. * //*Zmeny v zákoníkoch práce a reguláciách//*- sila odborov klesá, teda aj presadzovanie práv pracovníkov. Práca je vnímaná skôr ako dočasná, menej istá a je spojená s menším počtom benefitov, avšak so zvyšujúcim sa platom. * //*Zmeny v organizačnej štruktúre//*: reštrukturalizácia spojená hlavne s //**delayeringom*** (menej organizačných „vrstiev“) a ***downsizingom*** (znižovaním počtu zamestnancov)

→ menej príležitostí na povýšenie
→ pracovné zadania sú viac rozmanité/komplexné
→ viac horizontálnych presunov v organizácii
→ zapojenie širšieho rozsahu schopností zamestnancov, updatovanie zručností, celoživotné vzdelávanie
→ viac práce pre jednotlivcov a častejšia teamová práca

- Zamestnanci tiež musia vynakladať snahy na získanie kontaktov a ich udržanie- networking a pracovať na schopnosti zvládať zmeny a neistotu

→ Zmeny na trhu práce znamenajú významné zmeny v povahe pracovných miest a kariéry

Formy kariéry

- Kanter (1989) rozlišuje:
  - **byrokratickú kariéru**- kariéra v rámci 1 organizácie s postupne narastajúcim statusom
  - **profesionálnu kariéru** – rast na základe rozvoja kompetencií, schopnosti riešiť komplexné úlohy, status človeka závisí skôr na reputácii ako na pozícii v organizačnej hierarchii
  - **podnikateľskú kariéru**- kapacita rozpoznať príležitosti na vytvorenie hodnotných výstupov, budovania vlastnej organizácie
- **„Boundaryless„ kariéra** (v českej a slovenskej odbornej literatúre sa zatiaľ neprekladá, možný preklad bezhraničná kariéra)
  - Pojem existuje už od 50 rokov, ale využíva sa hlavne posledných 10-20 rokov (zmeny, ktoré nastali v organizáciách)
  - Ľudia sa z vlastnej vôle či nevyhnutnosti pohybujú medzi hranicami jednej organizácie, oddelení, hierarchických úrovní, funkcií či súboru zručností
  - Tento pohyb je nevyhnutný pre zamestnanca, aby si udržal svoju zamestnateľnosť (employability) a pre organizácie, aby udržali svoju efektivitu
- Zamestnanec neviaže svoju kariéru len na jedného zamestnávateľa, vzdeláva sa zo zdrojov mimo svoju súčasnú organizáciu, odmieta niektoré karíerne príležitosti z osobných a rodinných dôvodov, zamestnanec vníma svoju kariéru ako bezhraničnú
- Nejde mu o dosiahnutie určitého statusu a získania finančného ohodnotenia (objektívne znaky úspechu), ale hlavne o spokojnosť a šťastie prostredníctvom dosahovania úspechov a tiež o potvrdenie vlastnej identity- dosiahnutie zmyslu v živote a kariére
- Hranice sa stierajú z geografického hľadiska, z hľadiska povolaní (occupational) a statusu (povýšnie, demotion, nezávisloť)
- **Kritika**: preceňuje sa moc jednotlivcov nad svojimi vlastnými kariérami, rovnako ako miera zmien kariérnych foriem

Iný spôsob ako rozlíšiť typy kariéry predstavuje **teória Scheina (1993) o kariérnych kotvách**

- Schein (1993) navrhol kariérne kotvy, ktoré silne ovplyvňujú rozhodnutia spojené s prácou a kariérou
- **Kariérna kotva je súčasť self-konceptu** , ktorú si človek vytvára na základe skúseností už na začiatku kariérneho procesu, a ktorej by sa nevzdal v prípade zložitej voľby
- Predstavujú mix **schopností, motívov, potrieb a hodnôt**
- Ľudia si vytvárajú preferencie pre špecifickú kariérnu tému a to ovplyvňuje ich rozhodovanie o smere ich kariéry
- **Kariérne kotvy navádzajú ľudí k určitým druhom práce**
- Populárny model a z neho odvodené metódy v kariérnom poradenstve
- Koncept prepája teórie o kariérnom developmente a odborných záujmoch (viz Hollandova teória nižšie)

Kotvy:

- *Technické alebo funkčné kompetencie*- špeciálne zručnosti a vedomosti expertného druhu
- *Všeobecná manažérska kompetencia*- dôležitý je pokrok, zodpovednosť, vedenie druhých a príjmy
- *Autonómia/nezávislosť*- sloboda ako najdôležitejšia hodnota, odmietajú reštrikcie týkajúce sa práce-pracovné hodiny, dress-code
- *Istota/stabilita*- spoľahlivé a predvídateľné prostredie
- *Podnikateľská kreativita*- tvorba vlastných produktov, poskytovanie služieb, založenie vlastnej organizácie
- *Služby/oddanosť (dedication)*- práca vyjadrujúca určité sociálne, politické, náboženské hodnoty
- *Výzva (Pure challenge)*- víťazstvo nad konkurenciou a prekonanie prekážok
- *Životný štýl*- ľudia s touto kotvou si želajú udržať balans medzi osobným a profesným životom

Individuálna perspektíva plánovania kariéry

Individuálne rozdiely v kariérnom rozvoji boli poňaté rôznymi autormi z rôznych perspektív

Kariérny úspech

- **Objektívne (overiteľné) indikátory**:
  - *Status* na základe organizačnej hierarchie
  - *Zárobok*
- **Subjektívne indikátory**:
  - *Postoje*
  - *Pocity* (vo výskumoch hlavne spokojnosť)
- Sturges (1999) identifikovala vo výskume ako kritéria kariérneho úspechu
  - osobný vplyv,
  - pocit uznania za výkon a úspechy,
  - pocit z obre vykonanej práce,
  - radosť,
  - dosiahnutie balansu mezi prácou a rodinou/voľnočasovými aktivitami

Model kariérneho úspechu

- **3 typy faktorov** , ktoré ovplyvňujú objektívny a subjektívny kariérny úspech
  - **štrukturálne / sociálne** (povaha pracovného trhu, praktiky HR, kultúra, veľkosť organizácie, predsudky)
  - **indiviuálne** (ľudský kapitál- človek prináša do práce svoje vrodené a získané charakteristiky, úroveň vzdelania, schopnosti, motivácia, gener, etnicita, honoty)
  - **správanie** (networking, úsilie vynaložené v práci, self-development, učenie)
- Judge //et al. //(1995) vo svojom výskume posuzoval vplyv rôznych premenných na príjem, status a spokojnosť s kariérou 1400 CEOs v USA.
- **Výsledky**: Najlepšie zarábajúci muži boli ženatí, pôsobiaci v priemysle, ich partner nepracoval a má titul z najlepších amerických univerzít, ktorí majú túžbu stúpať na organizačnej hierarchii a ktorí pracujú nadčasy
  - spokojnosť s kariérou u nich korelovala so zárobkom
  - iné etnické skupiny boli spokojnejšie ako bieli
  - ambiciózni ľudia boli menej spokojní (pretože ešte zrejme nedosiahli svoje ciele)

V rámci výskumu kariérneho úspechu, záujem o osobnosť (proaktívna osobnosť predikovala zvyšujúcu sa mzdu) a sociálne siete (vplyv na kariérny úspech)

Psychologický kontrakt

- Myšlienka psychologického kontraktu je často pripisovaná Argyrisovi (1960)
- Opätovný záujem v 90´s : USA- **Rousseau**, UK- **Herriot a Pemberton, Guest**
- ***Definícia: predstava/viera jednotlivca v podmienky dohody o vzájomnej výmene medzi fokálnou osobou a druhou stranou*** (Robinson & Rousseau, 1994)

→ organizácie a kariéra: jedná sa o **set nepísaných očakávaní o tom , ako bude zamestnanec prácu vykonávať a čo za to môže od organizácie očakávať**

- Podoba psychologickej zmluvy (PZ) sa mení v priebehu času, s nastanými zmenami potrebné vyjenať aj novú PZ
- Herriot Pemberton (1995) rozlíšenie
  - *vzťahového kontraktu*- dlhoročný kontrakt založený na vzťahu medzi zamestnancom (lojalita k organizácii, tolerovanie nižších odmien výmenou za istotu pracovného miesta) a organizáciou (poskytuje lojalitu, zabezpečenie, pohodlné pracovné podmienky a benefity)
    - tento vzťah je založený na emóciách – zamestnanec si vytvára emocionálnu väzbu na organizáciu
  - *transakčného kontraktu* – reprezentuje krátkodobú ekonomickú výmenu
    - zamestnanec očakáva špecifické benefity (finančné alebo nefinančné) za svoje pôsobenie v organizácii
- V súčasnosti kvôli globálnej konkurencii, novým technológiám, downsizingu a delayeringu je psychologický kontrakt skôr transakčný ako vzťahový

-zamestnanci majú pocit, že PZ bola porušená→ negatívne reakcie (menšia oddanosť a pocit povinnosti)

- možné akcie zamestnancov : odísť/ zostať a mlčať/ zostať a pomstiť sa (Herrio & Pemerton)

Koncept psychologickej zmluvy má aj svoje slabé stránky: žiadna garancia, že obe strany konceptualizujú obsah kontraktu rovnako. Zmeny môžu byť svojvoľné. **Kritika (Guest)**: žiadna všeobecne prijímaná definícia PZ, žiadna metóda merania obsahu kontraktu, obtiažne preveditelný výskum v tejto oblasti, je otázne, či je možné vnímať PZ ako kontrakt, organizácia nie je človek a preto nemôže byť stranou v PZ(rôzne odelenia a nariadení), nadbytočný komplikovaný koncept, ktorý sa prekrýva s pracovnou spokojnosťou a organizačným commitmentom Výskum PZ a autori ako Rousseau, Herriot a Pemberton sú kritizovaní za to, že vychádzali len z úzkeho kultúrneho a organizačného kontextu (USA, UK, len finančné inštitúcie)

- Rozlišnosť PZ v rôznych kultúrach a na rôznych pozíciách (bankár vníma väčšie zmeny ako niekto zo sektoru služieb)

Typické očakávania zamestnancov v UK , ktoré charakterizujú PZ v súčasnosti

Zamestnanci sľubujú že:

- Budú pracovať tvrdo
- Udržiavať reputáciu spoločnosti
- Budú dodržiavať dochádzku a budú presní
- Budú lojálni k organizácii
- Budú pracovať nadčasy ak to bude potrebné
- Nadobúdať nové zručnosti a updatovať tie staré
- Flexibilní (napr. prevezmú prácu kolegu)
- Zdvorilí k zákazníkom a kolegom
- Úprimní
- Prichádzať s novými nápadmi

Zamestnanávatelia sľubujú, že budú poskytovať:

- plat primeraný výkonu
- možnosti tréningu a rozvoja
- možnosť povýšenia
- ocenenie inovácií a nových nápadov
- zaujímavé úlohy
- atraktívne benefity
- zachádzanie s rešpektom
- primeranú istotu práce
- príjemné a bezpečné pracovné prostredie

Výber kariéry

-Parsons (1909) **3 podmienky efektívneho výberu kariér**y:

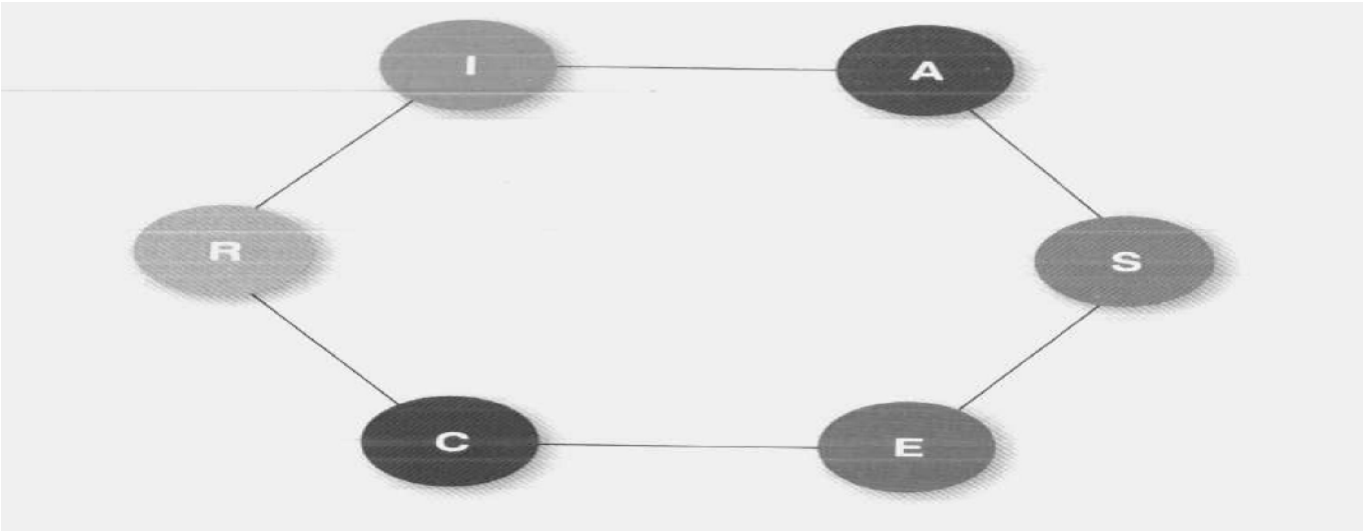
- **porozumenie sebe**, svojim postojom, schopnostiam, záujmom, ambíciám, limitom
- **poznatky o požiadavkách a podmienkach úspechu**, výhod a nevýhod, kompenzácii, príležitostiach v rôznych pracovných pozíciách
- **Ich kombinácia**

Hollanova teória oborných záujmov

- John Holland (1973) navrhol koherentný **model odborných záujmo**v
- využívaný poradenskými personálnymi agentúrami prevažne v USA
- Teória prešla viacerými revíziami (najnovšia 1997)
- Konceptualizoval **odborné záujmy ľudí ako aspekty ich osobnosti**
- Spájaním povolania a záujmov došiel Holland k formulácii 6 **RIASEC** kategórií

→ 6 osobnostných typov/ oborných záujmov: realistický, investigatívny, umelecký, sociálny, podnikavý (enterprising), konvenčný

- RIASEC model
  - *Realistický* - praktické pracovné činnosti, vyžaduje fyzickú silu a koordináciu
  - *Investigatívny* - práca s nápadmi , abstraktné myslenie, logika, často vo vede
  - *Umelecký* – imaginácia, vyjadrovanie emócií a myšlienok
  - *Sociáln*y – vzťahy, afiliácie, starostlivosť, pomáhanie ruhým
  - *Podnikavý* (Enterprising) - vedenie ľudí, množstvo rozhodnutí, risk .
  - *Konvenčný* – dodržiava pravidlá, štruktúru a poriadok, organizovanosť
- Rozlíšenie typov odborných záujmov, ktoré vo svojej teórii popisuje ako osobnostné typy
- Čím viač sa človek približuje nejakému typu, tým sa zvyšuje pravdepodobnosť, že bude vykazovať osobnostné rysy (črty) a správanie typické pre ten typ osobnosti
- Typy sú organizované do hexagonu



- Obr.1. RIASEC: R-realistic, I- investigative, A- artistic, S-social, E- enterprising, C- conventional
- Donnay & Borgen, 1999- pre ženy skôr IRASEC
- Ľudí charakterizuje niekoľko typov, nielen jeden
- Každý typ má konceptuálne blízko ku svojim najbližším susedom a odlišuje sa najviac od protiľahlejšieho typu (investigatívny typ má blízko k umeleckému a najmenej k podnikavému typu)

- výstup z metódy *Self-directed Search*: 3-písmenový kód- napr. ISE

- Prostredie, v kt. ľudia žijú a pracujú môže byť charakterizované ich podobnosťou so 6 modelovými typmi – RIASEC prostredia
- Spájanie ľudí s prostredím vedie k výstupom, ktoré vieme predvídať a rozumieme im
- Najdominantnejší typ osobnosti indikuje preferované pracovné prostredie → ľudí priťahuje pracovné prostredie, ktoré zodpovedá ich záujmom (ktoré zodpovedá ich odbornému osobnostnému typu)

- Hollanove hypotézy boli empiricky potvrdené
- Štruktúra reprezentuje záujmy od neskorej adolescencie, je nezávislá od genederu a etnicity
- **Implikácie a aplikácie**: v USA vplyvný, v Európe a Ázii nie veľmi
- Aplikácia v kariérnom poradenstve v USA sa tento model uplatnil veľmi dobre
- Self-directed Search (Holland , 1994)- aj online verzia, tento dotazík stále je využívaný
- Metódy iných autorov: *Strong Interest Inventory* (Harmon, Hansen, Borman & Hammer, 1994) reflektuje Hollanove typy
- Implikácie: predikuje správanie, kľúčovou prediktívnou premennou je kongruencia medzi záujmami a pracovným prostredím

Centrálnou myšlienkou Hollandovej teórie je, že ľudia vyhľadávajú povolania, ktoré sú konzistetné s ich záujmami. Ak sa záujmy a povolanie zhodujú, ľudia sú spokojnejší a s väčšou pravdepodobnosťou sa im bude dariť. Pokiaľ sa nezhodujú, sú ľudia nespokojnejší, budú mať tendenciu vyhľadávať spôsoby ako uspokojiť svoje záujmy inde ako v práci, čo môže spôsobiť fluktuáciu

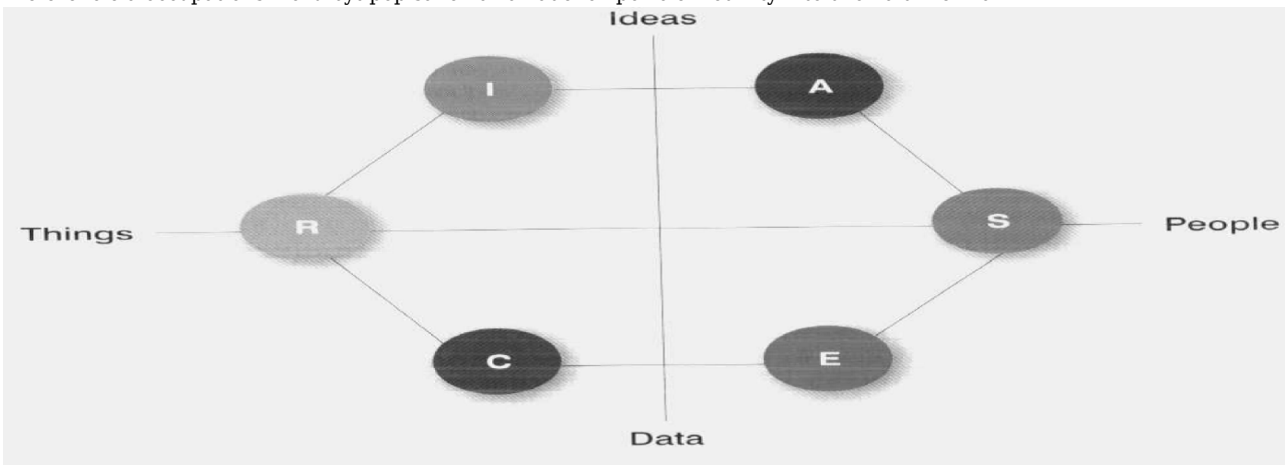
Kritika modelov odborných záujmov a individuálnych rozdielov v kariérnom rozhodovaní: preceňuje slobodu, ktorú majú ľudia na výber zamestnania a kariéry (ľudia sú limitovaný vzdelaním, prirodzenými schopnosťami, vplyv majú sociálne a rodinné záväzky)

- empirické dôkazy týkajúce sa teórie sa rôznia: Spokane, Meir & Catalano (2000) urobili prehľad štúdií testujúcich hypotézu kongruencie z Hollandovho modelu: korelácia medzi spokojnosťou a kongruenciou 0.25

- metaanalýzy (Assouline & Mer 1987, Tranberg, Slane, & Ekeberg, 1993): kongruencia nepredikuje satisfakciu ani pracovný výkon , slabá metodika merania prostredia a záujmov, nezohľadňovanie iných vplyvov na pracovnú spokojnosť ako pracovné podmienky a charakteristiky práce

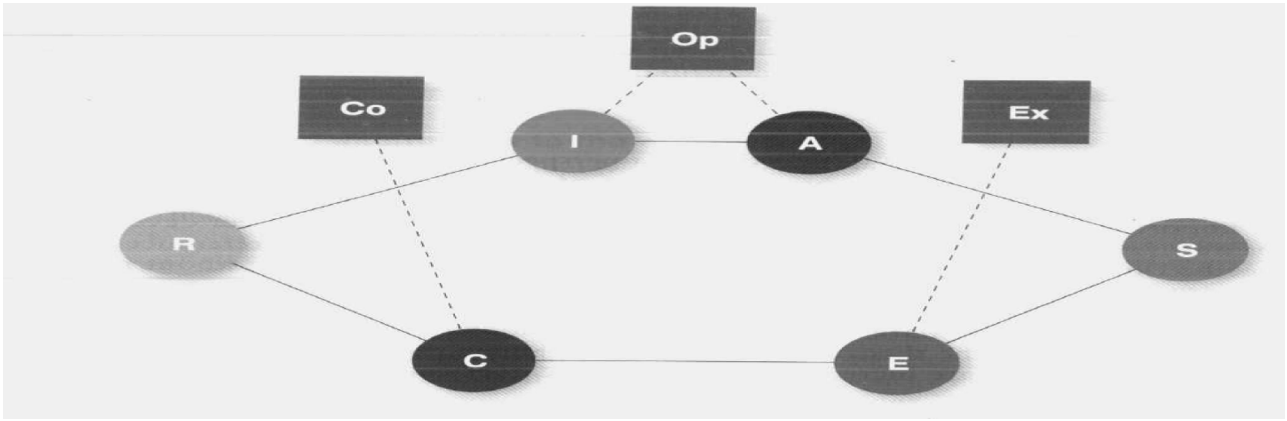
** Implikácia pre zamestnávateľov: napriek tomu, že teória nie je empiricky dostatočne podložená, myšlienka zohľadňovania individuálnych záujmov zamestnancov pri designe práce je zaujímavá. Ak práca nezohľadňuje pracovníkove záujmy, bolo by dobré modifikovať ju a dovoliť tak do istej miery zamestnancovi vyjadriť svoje záujmy a preferencie**

Rozšírenie modelu a alternatívne modely

- Prediger (1982) navrhol rozšírenie RIASEC modelu: dve dimenzie v rámci hexagonu
- *Veci vs. Ľudia*: realistické aktivity vs medziľudské
- *Dáta vs. Nápady*: konvenčné a podnikavé aktivity vs. investigatívne a umelecké aktivity
- Preferencie a occupations môžu byť popísané na základe ich pozície medzi týmito dvoma dimenziami
- 

Osobnostné črty a Hollandove typy

- RIASEC typy sú poňaté ako osobnostné typy
- V odbonej literatúre sú však skôr popisované skôr ako záujmy a nie črty ako také
- Odborné záujmy stoja po boku inteligencie/kognitívnych schopností a osobnostných čŕt v rámci individuálnych rozdielov
- Množstvo štúdií preverovalo vzťah osobnostných čŕt (Big5) a RIASEC typov
- Metanalýzy: otvorenosť skúsenosti sa spája umeleckými/investigatívnymi záujmami, svedomitosť s konvencionálnymi záujmami, extraverzia so sociálnymi a podnikavými zaájmami

- Rovnaké výsledky aj pre vzťah O-čŕt a typy prostredí podľa Hollanda
- Vzťah Big5 dimenzií meraných v adolescencii či vo veku 6-12 s RIASEC charakteristikami pracovného prostredia meranými až o 40 rokov
- Otvorenosť bola dôležitým prediktorom neskorších povolaní charakterizovanými ako umelecké/investigatívne a svedomitosť predikovala konvenčné/sociálne povolanie
- 

- Ackerman & Heggestad (1997) skúmali zhlukovanie/zoskupovanie kognitívnyh schopností, osobnostných čŕt a záujmov
- Identifikoval 4 typy zoskupení (clusters) charakteristík:
  - sociálne: podnikavé a sociálne záujmy, extraverzia (Big5)
  - úradnícke/konvenčné: konvenčné záujmy, svedomitosť, rýchlosť vnímania, ktorá sa neskôr pretaví do schopnosti
  - vedecké/matematické: investigatívne a realistické záujmy, schopnosť numerického uvažovania
  - intelektuálne/kultúrne: umelecké a investigatívne záujmy, otvorenosť, fluidná a kryštalizovaná forma všeobecnej schopnosti (general ability)
- Unikátny model, ktorý spája osobnosť, schopnosti a záujmy

Sociálne, kultúrne a organizačé vplyvy na kariéru

- Nielen individuálne charakteristiky, ale aj faktory sociálneho prostredia, kultúra či organizačné faktory ovplyvňujú kariéru a jej rozvoj

Kariéra a gender

- Lent, Brown & Hackett, 1994: gender ma významný vplyv na rozvoj odborných záujmov a kariérny výber
- Deti ašpirujú už vo veku 2-3 roky na genderovo stereotypické kariéry
- Stereotypické povolania mužov (požiarnik, inžinier) a žien (sekretárka, zdravotná sestra)
- U iných povolaní rodové stereotypy nie sú také zrejmé (učiteľ, manažér, majiteľ podniku), ale aj tak sú niekedy evidentné
- Tieto rodové stereotypy získavame z kultúry a sú podporované spoločnosťou
- Mnohé teórie a výskumy ignorovali problematiku genderu

Teória vývoja karíery Gottfredson(ovej) (1981) sa zemeriava na deti

- Identifikovala 4 vývojové stupne odborných ašpirácií u detí
  - *Orientácia na veľkosť a silu* (3-5). Deti uchopujú koncept dospievania, stania sa dospelým
  - *Orientácia na pohlavie (sex)* (6-8): v jej ponímaní identické ako gender je prvým vplyvom na vývoj odborného self-konceptu, získavanie sterotypov o mužských a ženských rolách
  - *Orientácia na sociálne ocenenie* (9-13): determinanty správania sú schopnosti a sociálna trieda
  - *Orientácia na vnútorné unikátne self* (14+): nadobúdanie vedomia vlastnej individuality, unikátnych charakteristík, schopnosť zaoberať sa komplexnejšími aspektami self-konceptu (suvis si krízou identity u Ericksona)
- Gottfredsonová prepojila svoju teóriu s Hollandovým modelom
- Najviac rodovo stereotypné sú realistický typ- ako typicky mužský a konvenčný typ- typicky ženský
- Umelecké a sociálne povolania sú tiež vnímané skôr ako ženské
- Podnikateľské/podnikavé ako mužské

Woods & Hampson. Skúmali ako gender a Big5 dimenzie merané v detstve predikujú typ pracovného prostredia ľudí v dospelosti

- Ženy mali tendenciu pracovať v konvenčnom, sociálnom a umeleckom prostredí, ale aj v menšej miere v podnikateľskom prostredí
- Muži zas v realistickom prostredí a v investigatívnom prostredí mali tendenciu pracovať muži aj ženy
- Vplyv mali aj osobnostné charakteristiky: M a Ž s vysokou mierou otvorenosti- umelecké a investigatívne povolania
- Nízka otvorenosť odlišná pre M a Ž: Ž- konvenčné povolania, M- realistické povolania— ich kariéry postupovali po rodovo stereotypnej línii

Dôležitá je aj otázka príležitostí- stále sú rozdiely v príležitostiach pre M a Ž- snaha o vyrovnanie príležitostí (top 20 UK, Nemecko, Francúzsko, USA, iný ranking zas uvádza, že top 30 sú Škandinávia, Afrika, Východoeurópske krajiny a centrálna Ázia)

Kariérne rozhodovanie

Hollandova teória popisuje obsah rozhodovania o kariére, ale nie proces

- Okrem sebapoznania a informáciách o rôznych povolaniach, je nutné tieto poznatky zlúčiť
- Rozhodovaniu a hľadaniu práce môžu napomôcť aj počítačové programy : DISCOVER (USA), CAREERBUILDER a ADULT DIRECTIONS (UK)
- Na rozhodovací proces má vplyv podľa výskumov aj self-efficacy

Celoživotný rozvoj kariéry

- Cieľom autorov teórii o celoživotnom rozvoji kariéry je zmapovať motiváciu a rozvoj v priebehu života človeka

Super (1957,1990)- **4 kariérne etapy**:

1. ***Explorácia (Exploration)*** (15-24) – seba a sveta práce
2. ***Establishment*** (25-44)-objavenie kariérneho poľa (po prípadných neúspešných pokusoch)
3. ***Udržiavanie (Maintenance)*** (45-64)- úlohou je držať sa vybraného pôsobiska
4. ***Odpútanie (Disengagement)*** (65+)- človek sa postupne čoraz menej zapája v práci, skôr pozoruje, akoby bol aktívny

- **Problémy**: ak človek začne kariéru neskôr, problematické ho zaradiť, povaha kariéry v súčasnosti tiež nedovoľuje zaradenie do štádií
- Super (1980,1990) reagoval na kritiku a predstavil 6 rolí, ktoré ľudia v západnej civilizácii typicky zastávajú: homemaker, pracovník (worker), občan, *leisurite*, študent, dieťa
- V rôznych etapách môžu byť ľudia v rôznych rolách

Levinson a kol. (1978) prestavili asi najvplyvnejšiu teóriu na základe kvalitatívneho výskumu len 40 američanov vo veku 35-45

- V troch štádiách dospelosti (skorá, stredná , neskorá) sa vyskytujú **stabilné fázy a fázy zmen**y
- **Skorá dospelosť** (17-40)
    - zmena (17-22)- hľadanie útočiska vo svete dospelých
    - stabilná fáza (22-28)- explorácia rôznych rôl, ponechávanie si otvorených možností
    - zmena (28-33)- v 30 človek oceňuje svoje skúsenosti a hľadá uspokojivý životný štýl
    - stabilná fáza- implementácia tohto životného štýlu- BOOM (Becoming One´s Own Man)- kľúčový moment
- **Stredná dospelosť**
    - zmena (40-45)- životný štýl sa prehodnocuje, vplyv emócií- kríza stredného veku
    - stabilná fáza- (45-50) vstupovanie do strenej dospelosti
    - zmena (50-55)
    - (55-60) kulminácia strednej dospelosti- implementácia životného štýlu a rozhonutí spojenými s krízou stredného veku
- **Neskorá dospelosť**
    - Zmena
    - Stabilná fáza neskorej dospelosti
- Levinsonove fázy sú úzko späté s vekom

Implikácie týchto teórií pre HR a pracovných psychológov:

- v skorej dospelosti potreba integrácie seba a organizácie či kariéry- potrebné zadať signifikantné úlohy a poskytovať sociálnu oporu
- v strednej dospelosti dať možnosť rekvalifikácie v súvislosti s krízou stredného veku, pozíciu mentora

Kritika: teórie reflektujú mužov zo strednej vrstvy v západných krajinách v 20.st., ženy majú odlišný vývoj kariéry vzhľadom k tehotenstvu a starostlivosti o deti (prevaha žien oproti mužom)

Dôležitý je aj pohľad na kariéru z hľadiska prechodu medzi zamestnaniami

Nicholson (1990)- **model prechodového cyklu (Transition Cycle Model) pri zmene práce** -4 etapy, ktoré majú charakteristiky, ktoré ich odlišujú, zároveň sú však navzájom od seba závislé:
1. **Príprava (preparation)**- pred začatím práce *Problémy*: nerealistické očakávania, nepripravenosť, strach *Stratégie*: seba-oceňovanie, realistic job previews (RJP)*, zháňanie kontaktov v predstihu
2. **(encounter)**- prvé dni a týždne v novej práci *Problémy*: šok, odmietnutie, sklamanie, ľútosť *Stratégie*: sociálna opora, sloboda explorovať, vyhľadávanie informácií- monitoring
3. **Prispôsobenie (adjustment)**- nájdenie vlastnej cesty ako robiť novú prácu *Problémy*: smútok *Stratégie*: užitočná práca, feedback, inovácie (rolí či obsahu práce), inštitucionalizovaná/ inividualizovaná socializácia
4. **Stabilizácia (stabilisation)** *Problémy*: zlyhanie, nuda, stagnácia *Stratégie*: určovanie cieľov, práca na projektoch *RJP je možné implementovať už počas selekcie nových zamestnancov- ide o popis reálnych činností na danej pozícii vo forme videopásky, bookletu, či šance vyskúšať si prácu na 1-2 dni → spája sa s menším odlyvom nových zamestnancov

Teoretici a výskumníci v tejto oblasti sa zapodievajú aj vstupom a odchodom z pracovného trhu, ako aj relokáciami jednotlivcov (alebo teamov) v rámci jednej či medzi krajinami

Organizačná perspektíva kariérneho rozvoja

- **Kariérny management** v organizácii je možný prostredníctvom rôznych intervencií ako mentoring, couching, poradenstvo, DC, workshopy o plánovaní kariéry, rotácia pracovných pozícií, talent management
- Tieto intervencie podporujú sebahodnotenie, ale zároveň slúžia k dosahovaniu organizačných cieľov

Poradenstvo

- porozumenie individuálnym rozdielom, zohľadnenie osobnostných čŕt, schopností, zručností a záujmov v tom, aká rozhodnutia o kariére človek prijíme
- Hlavný kontribútor v oblasti kariérneho managementu
- Vychádza zo súčasnej situácie človeka, zisťuje sa aj kariérna história, vedomosti, schopnosti, zručnosti, iné charakteristiky
- využitie psychometrických testov, RIASEC typológie, definovanie kariérneho cieľa, vytvorenie akčného plánu ako cieľ dosiahnuť
- Najčastejšie na začiatku kariéry, hlavne počas vzdelávania
- Arnold (1997): poradenstvo sa môže uplatňovať vo viacerých etapách kariéry
- Dôležitým prvkom je vzťah poradcu a klienta- v súčasnosti najviac využívaný Rogersovský prístup

Development Centrá (DC)

- proces hodnotenia kompetencií zamestnancov s cieľom poskytnúť zamestnancom spätnú väzbu o ich výkone a rozvojových potrebách
- Podobnosť s AC, často sú aj DC využívané k selekcii (napr. kto dostane povýšenie)
- Obtiažne zapracovanie výsledkov DC do spätnej väzby, pretože v prípade selekcie sa snažia kandidáti skryť svoje negatívne stránky, s ktorými by im práve poradenstvo malo pomôcť pracovať

Mentoring

- zamestnanec („protégé“) dostane mentora, skúseného kolegu (najčastejšie na seniorskej pozícii), ktorý mu radí a rozvíja jeho schopnosti.
- Cieľom je poskytnúť zamestnancovi podporu a možnosť učiť sa v rámci organizácie o niekoho, kto nie je jeho líniovým manažérom
- Problém, ak má mentor nerealistické očakávania

Organizácie tiež môžu podporovať svojich zamestnancov v:

- *Získavaní nových poznatkov, rozvoj nových schopností a zručností* prostredníctvom formálneho vzdelávania, praktického tréningu alebo „on-the-job development„ →*Rozvoj vo vlastnej réžii a e-learning*
- //Získavaní nových kontaktov → networking //
- Organizácia môže podporovať networkingové aktivity (financovanie cestovného a poplatkov za účasť na rôznych návštevách a stretnutiach interných či externých a konferenciách)

Talent management

(doplnil Martin M.)

- souvisí s moderním competency-based managementem zahrnujícím tvorbu slovníku kompetencí pro jednotné posuzování
- Talent mgmt - založený na očekávání a plánování potřeb lidského kapitálu firmy v budoucnu, a jak jej uspojojit
- vychází z výzkumu Chamberse et al. z McKinsey and company (1997) a následně knihy *The war for talent* (pojem S. Hankina; kniha vyd. 2001): “ The war for talent refers to an increasingly competitive landscape for recruiting and retaining talented employees. In the book, Michaels, et al., describe not a set of superior Human Resources processes, but a mindset that emphasizes the importance of talent to the success of organizations.„ (Wikipedia)