13. Plánování a řízení kariéry

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 genderem. Organizační perspektiva – plánování a řízení kariéry, talent management.

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).

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 osobný vplyv, pocit uznania za výkon a úspechy, pocit z obre vykonanej práce, raosť, osiahnutie balansu mezi prácou a rodinou/voľnočasovými aktivitami ako kritéria kariérneho úspechu

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 prevediteľný 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

Zamestnanci 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 kariéry:

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