

CHARAKTERISTIKY KARIÉRNÍCH KONCEPTŮ

Hana Klupáková

ÚVOD

Kariérní management podniku je proces řízení a plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců uskutečňovaný prostřednictvím kariérních tras. Vychází z kariérních konceptů při respektování individuálních a organizačních faktorů, které tyto koncepty ovlivňují [1], [2], [6], [14]; [19], [21]. Lze vymezit dva hlavní koncepty kariéry a to tradiční koncept a současný koncept [19].

Tradiční koncept kariéry souvisí s érou industriální. Tento koncept vznikl na pozadí Weberovy koncepce byrokratického řízení podniku, která depersonalizuje pracovní pozice v podniku. Tyto pozice poskytují jistotu při akceptaci byrokratických postupů a principů seniority [19]. Weber vytvořil pravidla, standardy a postupy, které měly zajistit účinnost vztahů a odpoutat se od závislosti podniku na subjektivním rozhodnutí jedince. Koncept ovlivnila i Taylerova koncepce vědeckého řízení, doporučující úzkou specializaci pracovních [19]. Taylerova koncepce využíval vědecké metody, kdy rozhodování založila na precizně formulovaných pravidlech na základě pečlivě provedených studií individuálních problémů.

Od šedesátých let 20. století lidská společnost přechází na postindustrialismus a postmodernismus. Zároveň dochází ke globalizaci, rozvoji informačních a telekomunikačních technologií. Mění se socioekonomické a organizační podmínky, jejichž dopad na život jedince, podniků i celé společnosti je obrovský. Současný koncept tak nabízí komplexnější, složitější a méně předvídatelnou kariéru jedince [2]. Zatímco tradiční koncept rozeznává jen jeden „koncept“, současný koncept sestává z několika dílčích konceptů. Jedná se o proteovskou kariéru, kariéru bez ohraničení (boundaryless), postkorporátní kariéru, inteligentní kariéru a portfoliovou kariéru [11], [24]. Tyto kariéry často překračují jak hranice podniků, tak hranice profesí. Jedinec se stává nezávislým a

samostatným [22]. V této souvislosti lze uvést tzv. job hoppery, tj. jedince, kteří hledají krátkodobé zaměstnání, často střídají pozice i podniky podle vlastních zájmů a žijí dle zásady, že vždy se najde někdo, kdo bude ochoten zaplatit za jejich služby tolik, kolik oni požadují.

Záměrem článku je utřídit a obsahově vymezit hlavní charakteristiky kariérních konceptů. Jednotliví autoři (viz seznam referencí) přiřazují oběma konceptům několik charakteristik, v nichž se shodují či vzájemně doplňují. Tyto dílčí charakteristiky lze seskupit do sub skupin charakteristik.

1. CÍL PRÁCE A METODIKA

Jako podklady byly pro úvodní vhléd do problematiky použity monografie, pro charakteristiky článku odborné a vědecké. Příspěvek byl vypracován metodou sekundární analýzy dat a komparace [8]. Byly vybírány charakteristiky, obvykle v podobě několika slov či věty. Například „V tradičním konceptu je vysoká organizační struktura, fixní popis míst“ byly vybrány charakteristiky – organizační struktura a pracovní místo. Následně proběhlo vymezení jednotlivých sub skupin, kdy na základě metodou dedukce byly a pojmenovány sub skupiny. Například „jedno x multidimenzionální kariérní trasy“, „vertikální x horizontální kariéra“ a „kariérní volba – na začátku x pořad“ byly seskupeny do charakteristiky „kariérní trasy“. Následně byly porovnány oba koncepty (tradiční a současný) podle vypracovaných charakteristik.

2. VÝSLEDKY

Konkrétní kariérní koncept si nevolí jedinec, ale aplikovaný koncept určují podniky na základě podnikové strategie, pracovního a organizačního designu [15]. Podniky si koncept volí často intuitivně, na základě dílčích strategií, záměrů a plánů určují celkový koncept. Tradiční kariérní koncept zaměstnanci preferují, neboť je v souladu s požadavky na odměnu za

angažovanost [24]. Tradiční koncept je stále dominantním paradigmatem, neboť zaměstnanci požadují jistotu a stabilitu tím více, čím je okolní prostředí turbulentnější [19].

Výsledkem je 8 hlavních charakteristik, které se do jisté míry prolínají, vzájemně podmiňují. Například odpovědnost za kariéru souvisí s charakteristikou mobilita zaměstnanců. Neboť pokud je zaměstnanci přenechána primární odpovědnost za svou kariéru, je od něho vyžadována jistá míra flexibility. Odpovědnost souvisí s charakteristikou kariérní plánování, neboť pokud je za kariéru primárně zodpovědný zaměstnanec, lze předpokládat aplikaci metod

plánování, na kterých může výrazně participovat. Tyto charakteristiky nejsou vyčerpávající, ale umožní přehledné utřídění podniků „do skupin“, které mohou sloužit jako výchozí pro další zkoumání vlivu jednotlivých faktorů – kontextuálních i individuálních. V Tab. 1 je uveden soupis hlavních charakteristik spolu s nejdůležitějšími otázkami a možnými dimenzemi odpovědí, které je nutno zodpovědět při zařazování podniků do jednotlivých konceptů dle uvedených charakteristik.

Tab. 1: Dimenze otázek a odpovědí pro jednotlivé charakteristiky kariérních konceptů

Charakteristiky	Otázky	Dimenze odpovědí
Odpovědnost za kariéru	Kdo je zodpovědný za kariéru? Kdo určí, kdo, kdy a jak se bude rozvíjet? Kdo určí, kdo bude povýšen v organizační hierarchii?	podnik team leader zaměstnanec
Organizační struktura	Jaký tvar má organizační struktura? Kolik stupňů obsahuje? Je pevně daná nebo dochází k jejímu re designu?	vysoká úzká funkcionální divizionální široká plochá
Zaměření pracovního místa	Jsou pracovní pozice úzce či široce vymezena? Probíhá trend rozšiřování pracovních míst?	specializace rozšiřování re design
Mobilita zaměstnanců	Je zaměstnanec flexibilní? Je schopný se adaptovat na změnu? Je schopen mobility, tj. například přestěhovat se za prací?	závislost x nezávislost mobilita flexibilita
Kariérní trasy	Jak probíhá kariéra zaměstnance? Jaké kroky/prvky obsahuje? V jakém pořadí jsou seřazeny pracovní pozice?	kariérní žebříček horizontální, spirála, expertní job hopper, koncept lanového mužstva

Kariérní postup	Na základě čeho je zaměstnanec povyšován?	seniorita
		výkon
Kariérní plánování	Jak probíhá proces plánování v podniku? Jaké metody používá? Kdo je zodpovědný za plánování?	plán nástupnictví/následnictví
		rozvojový plán
Systém odměňování	Na základě čeho je vyplácena odměna? Je zohledněna délka zaměstnání? Je finančně odměňováno povýšení?	délka zaměstnání
		výkon

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě referencí

2.1 CHARAKTERISTIKA – ODPOVĚDNOST ZA KARIÉRU

Oba koncepty se rozlišují v odpovědích na otázky typu „Kdo je zodpovědný za kariéru zaměstnance?“, „Kdo určuje, kdo, kdy a jak se bude rozvíjet?“, „Kdo určuje, kdo bude postupovat v hierarchii podniku?“. V tradičním konceptu je k jedinci přistupováno jako k racionální bytosti, která je nákladovou položkou [3]. Odpovědnost za plánování a řízení kariéry nese podnik, proto je často označována jako organizační kariéra, kdy je vystihován dominantní vliv podniku na kariéru zaměstnance [2].

Přechod k post industrialismu sebou přinesl změnu v socioekonomickém prostředí. Externí prostředí se stává dynamické, odpovědnost je přesouvána na zaměstnance. Jedinec je odpovědný za plánování kariéry, definování rolí a vytváření souladu mezi osobním životem a kariérou, což je typické pro současný koncept [24]. Podnik vystupuje v tzv. sekundární pozici, kdy je zodpovědný za samotné řízení kariéry a jeho hodnocení. Současný koncept je též označován jako individuální kariéra, právě v důsledku významu jedince – individua [4]. V důsledku změny v odpovědnosti za kariéru se vytváří nová psychologická smlouva. Zatímco stará psychologická smlouva nabízela jisté zaměstnání pro všechny, nová nabízí příležitosti k rozvoji. Nabízí jistotu zaměstnatelnosti.

2.2 CHARAKTERISTIKA – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro tradiční koncept je typická pevná hierarchická struktura, obvykle typu vysoké pyramidy [19]. Jsou jasně vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, s vysokým počtem organizačních stupňů. Kariérní postup je jasně určen postupem v organizační struktuře směrem vzhůru [7]. Organizační struktura v tradičním konceptu se vyznačuje určitou rigiditou, která nebyla schopna reagovat na změny, které začaly probíhat v druhé polovině dvacátého století. V důsledku těchto změn v socioekonomickém, technickém a legislativním prostředí dochází k zplošťování a zflexibilňování organizačních struktur. Pro současný koncept jsou typické nízké hierarchické struktury, s malým počtem stupňů a decentralizací moci a odpovědnosti na nejnižší úrovni. Často je využíváno tzv. doplňkových organizačních struktur, jejichž životnost je dočasná a obvykle zaniká skončením projektu [24].

2.3 CHARAKTERISTIKA – ZAMĚŘENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Organizační struktura je provázána se zaměřením a definicí pracovních míst či pracovních pozic. Pracovní místo lze vymezit jako součást pracovního systému vymezeného pracovními úkoly, podmínkami podmiňující plnění úkoly (pracoviště, pracovní postupy, ad.) a nároky na pracovníka. Lze ho též charakterizovat jako konkrétní pracoviště,

umístěné v prostoru a čase [1]. V tradičním konceptu jsou pracovní místa fixně vymezena, což souvisí s fixní organizační strukturou a stabilními pracovními podmínkami, nejsou časté změny pracovní náplně. Jednotlivé pozice jsou depersonalizovány [18]. Zaměstnanec tak ví, co může od jednotlivých pracovních míst očekávat. Zároveň tato pracovní místa jsou úzce specializována. Zaměstnanec tak obvykle vykonává několik rutinních, stále se opakujících činností, což sebou nese rychlý růst únavy a výskyt pracovních úrazů [5]. Naproti tomu v současném konceptu jsou pracovní místa široce definována, vyžadují větší portfolio znalostí a dovedností, což sebou nese větší potřebu vzdělávání a rozvoje. Současný koncept zároveň počítá s neustálým redesignem pracovních míst, který je v rukách manažera. Dochází tak často ke spojování dříve specializovaných pozic, což sebou nese požadavky na „všestrannost“ zaměstnanců [23].

2.4 CHARAKTERISTIKA – MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ

V tradičním pojetí není mobilita zaměstnanců příliš vyžadována, neboť tradiční kariérní koncept charakterizuje dlouhodobost zaměstnání, odměnou za výkon je povýšení, je nabízena celoživotní kariéra po jasně definovaných kariérních trasách. To vše vede k fixním popisům pracovních míst a úzkému profilování zaměstnance, jak bylo zmíněno v předchozích odstavcích. V současném konceptu dochází k aplikaci participativních a transformačních stylů vedení, vznikají nové profese a pracovní místa. Od zaměstnanců je požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení [19]. Po zaměstnancích je požadována mobilita jak fyzická, tak psychologická [23]. Fyzická mobilita představuje změny ve fyzickém prostředí, tj. mobilitu mezioborovou (změny pracovních pozic, pracovního prostředí) a mobilitu geografickou (změna lokality, státu, kontinentu). Psychologická mobilita pak představuje změnu v myšlení a postojích jedinice [2].

2.5 CHARAKTERISTIKA – KARIÉRNÍ TRASY

V souvislosti s kariérními trasami vyvstávají otázky jako „Jakým způsobem probíhá kariéra jednotlivce?“, „V jakém sledu jsou za sebou řazena jednotlivá pracovní místa?“. Kariérní trasy představují pořadí posloupnosti pracovních míst a pracovních funkcí, kterými jedinec postupuje během svého pracovního života [16]. V tradičním konceptu jsou kariérní trasy jednodimenzionální, používají se vertikální kariérní žebříčky [2]. Výhodou tohoto konceptu je strukturovanost postupů v kariéře, zaměstnanec postupuje lineárně po předem určené trase. Kariérní volba se uskutečňuje na začátku kariéry a pak již ne. Oproti tomu pro současný koncept je typický nárůst množství kariérních voleb [2]. Kariérní volby se vyskytují v průběhu celé pracovní kariéry. V současném konceptu není kariéra jen postupem nahoru ve smyslu lineární specializace, ale kariéra probíhá všemi směry i do jiných oddělení [10]. Kariérní trasy jsou méně striktní a více proměnlivé. Větší důraz je kladen na kariérní trasu horizontální a diagonální. Dochází také k rozborcení klasického kariérního žebříčku. To je dáno možnostmi redesignu pracovních pozic, dočasnými organizačními strukturami, kdy některá pracovní místa, dříve lineárně propojená, se stávají jednou pracovní pozicí či zanikají. Pro lineární postup použít spíše označení kariérní mřížka než kariérní žebříček, neboť dochází k lineárnímu postupu v kariéře do všech směrů [15]. To souvisí s růstem odpovědnosti jedinice za kariéru. V tradičním konceptu nese primární odpovědnost podnik, a proto používá jednoduché, unifikované a jasně vymezené trasy. V současném konceptu leží rozhodující část na jedinci, který i když vystupuje jako racionální bytost, bere v úvahu své preference a dochází tak k subjektivním volbám na základě několika kritérií.

2.6 CHARAKTERISTIKA – KARIÉRNÍ POSTUP

V možnostech kariérních postupů se oba koncepty do jisté míry prolínají. V tradičním konceptu postupuje zaměstnanec v rámci kariérního žebříčku na základě seniority – věku, počtu odpracovaných let ve firmě, tj. na základě

unifikovaných, neovlivnitelných kritérií. Zaměstnanec postupuje, pokud plní pracovní úkoly a dodržuje pravidla [3]. To souvisí s jistotou pracovního místa, kdy zaměstnanci je deklarován pomalý, ale jistý postup. V této souvislosti se často uvádí Peterův princip, který říká, že lidé postupují až do úměrné výše vlastní nekompetence, pokud dodržují pravidla [19]. V současném konceptu je kariérní postup definován též na základě seniority, ale dochází též k postupu na základě výkonnosti, výsledků či kompetencí, tak jak roste participace zaměstnance na vlastním plánování a řízení pracovní kariéry [7].

2.7 CHARAKTERISTIKA – KARIÉRNÍ PLÁNOVÁNÍ

Způsob plánování kariéry shrnuje většinu výše uvedených charakteristik. V podstatě je možné plánovat buď na základě následnictví ve funkcích či na základě rozvojových plánů. Následnictví, někdy též nástupnictví, je plánování a řízení kariéry vybraných zaměstnanců s cílem připravit je pro obsazení volných vedoucích pozic v podniku vzniklých povýšením, odchodem do důchodu či převedením zaměstnanců na jinou práci [17]. Oba koncepty, tradiční i současný, využívají obou způsobů. Rozdíl je pouze v tom, že v současném konceptu je kariérní plánování spíše krátkodobé. Zaměstnanec se stává partnerem a výrazně participuje na plánování a řízení své kariéry, ovlivněné měnicími se potřebami [9]. Plánování následnictví je v současném konceptu též označováno jako urychlovač kariéry talentů [5]. Způsob a metody kariérního plánování souvisí s odpovědností.

2.8 CHARAKTERISTIKA – SYSTÉM ODMĚNOVÁNÍ

V tradičním konceptu má odměňování vazbu na délku pracovního vztahu, zaměstnanci jsou neflexibilní a zcela závislí na podniku [19]. V současném konceptu se systém odměňování posouvá směrem k odměňování dle příspěvku k výsledkům podniku a podílu na tvorbě hodnoty. Odměnou za výkon je pak růst a uznání [12]. Tato charakteristika souvisí s kariérním postupem, neboť je odměňován každý kariérní postup, a pokud je definován na

základě seniority, tak i odměňování probíhá na základě seniority, aby nedocházelo k nejasnostem a třením mezi pravidly jednotlivých dílčích personálních činností.

ZÁVĚR

Vymezení obsahu jednotlivých charakteristik sebou přináší řadu problémů. Jak určit, co je vysoká a co nízká organizační struktura, když roky probíhají tlaky na zplošťování organizačních struktur. Je možné uvažovat o zaměření pracovních míst neboť to, co se v jednom podniku jeví jako úzce specializovaná pracovní pozice, může být v jiném podniku sloučeno společně s několika dalšími pozicemi do jedné zastřešující. Lze též uvažovat o určitém rozporu, neboť konkrétní kariérní koncept si volí podnik a určuje jeho přesnou podobu. Jedinec si „pouze“ volí podnik a nemá vliv na volbu kariérního konceptu. Obvykle je též s aplikovaným konceptem seznámen jen okrajově a teprve po nějaké době adaptace je schopen ho rozlišit a posoudit subjektivní spokojenost s nastavením systému. Při přechodu na post industrialismu se stal zaměstnancem partnerem a nyní se významně podílí na plánování kariéry [16]. Použité metody plánování se liší v závislosti na typu kariéry [2]. Mluvíme-li o organizační kariéře, rozhodující vliv na kariéru zaměstnanců má společnost, takže není třeba uvažovat široký záběr rozvojových plánů. Společnost obvykle vystačí s jednoduchými profesními dráhy s rozvojem na lineární vertikální nebo odborná trase [13].

Kariéra má nové dimenze, kde je především zaměstnancovým zájmem převzít kontrolu nad svou kariérou [4]. Přesto lze nalézt mnoho firem, kde zaměstnanci očekávají, že společnost nese odpovědnost za jejich rozvoj a jen pasivně čekají [18]. Většina zaměstnanců dělat důležitá rozhodnutí kariéry, když se nudí, nemají dobrý vztah s nadřazeným nebo jejich soukromá situace se změnila [11]. Nemají žádnou vůli sami se rozvíjet, ale čekají na zásah vnějších podmínek. V této souvislosti lze polemizovat i o kariérních trasách. Neboť v dnešní době, když jedinec překračuje hranice podniků a často i profesí, je obtížné zakreslit postup do „modelových“ tras. Nabízí se otázka,

jak určit, co je horizontální trasa a co je již spirálová a jak zakreslit postup do vyšší pozice do jiné profese? Obdobně lze uvažovat o životaschopnosti konceptu následnictví. Je jistě využitelný v podnicích s vysokou organizační strukturou, s úzce vymezenými pracovními pozicemi a pomalou reakcí na změny. Dává zaměstnanci pocit, že stačí "plnit si své povinnosti" a čeká ho odměna v podobě povýšení [20]. V případě urychlovače talent pro klíčové pozice je využitelný. Nabízí se však otázka, zda v dnešní době, kdy změny mají diskontinuální povahu a nelze se na ně připravit, není nástupnictví krokem zpět, neboť vhodnou reakcí na změnu může být změna ve vedení bez vazby na zavedené zvyklosti.

PODĚKOVÁNÍ

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 20121023 „Vliv pohlaví na kariérní management v kontextu kariérních konceptů“.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organizational and individual perspectives*. Career Development International, 2004, č. 1, s. 58-73.
- [3] BLANTON, H., et al. When better-than-others compare upward: Choice of comparison and comparative evaluation as independent predictors of academic performance. *J. Personality Soc. Psych.* 1997, r. 76, č. 3, s. 420-430.
- [4] BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepšího zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- [6] COLVIN, Geoffrey. Talent nerozhoduje. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-8025-11-9266.
- [7] DESSLER, Gary. Human resource management. Prentice: Upper Saddle River, 2003.
- [8] DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [9] DONNELLY, J. H., J.L. GIBSON a J.M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN
- [11] FENWICK, T. J. Contradiction in portfolio careers: work design and client relations. *Career Development International*. 2006, r. 11, č. 1, s. 66-79.
- [12] GIBSON, D. E., LAWRENCE, B. S. Women's and Men's Career Referents: How Gender Composition and Comparison Level Shape Career Expectations. *Organization Science*. 2010, r. 21, č. 6, s. 1159 – 1175. ISSN 1047-7039.
- [13] HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [14] HAROLD, Thomas. Human resources management. London: Pitman, 1991. ISBN 0-7121-1028-3.
- [15] HARRINGTON, Brand and Douglas T. HALL. Career management and work-life Integration. London: Sage Publications, 2007.
- [16] HELLER, Robert. 2004. Manuál manažera. Praha: Euromedia Group-Ikar. ISBN 80-249-0465-9.
- [17] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing., 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [18] ILES, P. Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*. 1997, r. 2, č. 7, s. 347-354.
- [19] KIROVOVÁ, I. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*. 2011, č. 4, s. 316 – 331. ISSN 0009-062X.
- [20] KOCIÁNOVÁ, Radka. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [21] MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [22] SULLIVAN, S. E., ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility.

Journal of Vocational Behavior. 2006, č. 69, s. 19-29.

[23] WILKES, J., YIP G, SIMMONS, K. Performance leadership: managing for flexibility. Journal of Business Strategy. 2011, r. 32, č. 5, s. 22 – 45. ISSN 0275-8668.

[24] ZALESKA, K. J., de MENEZES, L. M. Human resources development practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. Human Relations. 2007, r. 60, č. 7, s. 987-1018.

Autor:

Ing. Hana Klupáková

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

klupakova@pef.czu.cz

CHARACTERISTICS OF CAREER CONCEPTS

Hana Klupáková

Abstract: Aim of the paper is to organize the main career concepts characteristics. It was used the method of secondary data analysis and comparison of authors. Sub group of characteristics were define by using method of deduction. Subsequently, were compared both concepts (traditional and contemporary) as elaborated characteristics. The result is 8 main characters, which are extent mutually dependent. The characteristics are responsibility for career, organizational structure, orientation of job position, mobility of employees, career paths, career development, and career planning and reward system. These characteristics are basis for examining the impact of individual factors on career management and career concepts, because in today's turbulent environment, the differences between career concepts blur, businesses can create their own hybrid concepts. What does not change the substance of the defining characteristics included in the original concepts.

Key words: career path, conflict, mobility, succession concept, development

JEL Classification: M120