

Niečo ku kariérovým kotvám (zdroj: práca študentov)

Koncepcia kariérových kotiev Edgara Scheina

Autorom systému kariérových kotiev je Edgar H. Schein, ktorého korene siahajú do Čiech a dokonca v Prahe študoval 1 rok. Je profesorom sociálnej psychológie Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology. Napísal množstvo odborných prác, týkajúcich sa hlavne interpersonálnych vzťahov, zmien postojov a hodnôt a teórií riadenia (Schein, 1990).

Vnútoraná a vonkajšia kariéra

Ak sa chceme zaoberať konceptom Scheinových kariérových kotiev, najprv je potrebné si ozrejmiť pojem kariéra. Všeobecne sa kariéra považuje za postup v zamestnaní ktorý sa odohráva na časovej osi. Odráža nie len potreby, motívy a ciele človeka, ale aj očakávanie spoločnosti, že isté druhy činností prinášajú náležité finančné a aj iné odmeny. „Kariéru tiež môžeme definovať ako dráhu životom, hlavne profesionálnu, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál“ (Bělohlávek, 1994, s. 11).

Na kariéru môžeme nahliadať z dvoch pohľadov. Ak sa zameriavame na daného jedinca, na to jak sa jeho profesný život vyvíja ako ho on sám vníma, potom sa budeme zaoberať tzv. vnútornú kariérou. Každý pracovník má určité predstavy o svojej práci a roli, ktorú vo svojom profesnom živote zastáva. Ide teda o subjektívnu záležitosť postihujúcu postoje a skúsenosti daného jedinca (Bělohlávek, 1994; Schein, 1990).

Z pohľadu zamestnávateľskej organizácie však môžeme hovoriť o kariére vonkajšej, ktorá predstavuje konkrétne kroky, ktoré je nutné spraviť, aby pracovník mohol v danej spoločnosti pôsobiť a ďalej napredovať (Schein, 1990, s. 9).

K dosiahnutiu určitého postu je potom nutné najskôr ukončiť istý druh a úroveň vzdelania a mať požadované skúsenosti. O vonkajšej kariére sa je možné dočítať v životopisoch jednotlivých pracovníkov. Čo tam ale chýba, sú informácie, aké si človek kládol ciele, či sa mu ich podarilo naplniť a ak nie, ako sa s tým vyrovnával (Bělohlávek, 1994).

Túto subjektívnu rovinu nájdeme u vnútornej kariéry, ktorá je taktiež základom Scheinovho konceptu kariérových kotiev. Vo svojej longitudinálnej štúdiu totiž zistil, že u väčšiny ľudí sa počas ich pracovného života formuje veľmi silné seba poňatie, ktoré ich vnútornú kariéru udržuje homogénnu a to i napriek dramatickým zmenám v kariére vonkajšej (Schein, 1996). Práve toto subjektívne poňatie potom Schein nazval kariérovou kotvou.

Vznik a vývoj kotiev

Koncept kariérových kotiev pôvodne vznikol na základe 13 ročnej longitudinálnej štúdie, ktorú Schein začal v roku 1961 na MIT. Pôvodným účelom tejto štúdie bolo zistiť, akým spôsobom prebieha socializácia pracovníka v organizácii a ako ho daná organizácia ovplyvňuje. (Schein, 1990).

Štúdie sa zúčastnilo celkom 44 absolventov školy, ktorých profesionálnu dráhu Schein sledoval a zaznamenával prostredníctvom periodických interview a testovania. Všimol si, že aj keď konkrétny priebeh kariéry jednotlivých absolventov bol odlišný, dôvody, ktoré respondenti pre svoje profesné rozhodnutia udávali, boli prekvapivo konzistentné (Schein, 1990). U každého z nich postupom času a získavaním skúseností naberala určité téma zásadný význam pre ich pracovnú spokojnosť. Keď potom vyskúšali povolanie, ktoré im úplne nevyhovovalo, udávali, že je to opäť ťažalo späť a odtiaľ pripodobneno ku kotve (Schein, 1990)

Na základe štúdie s absolventmi MIT a na základe rozhovoru s niekoľkými manažermi, učiteľmi a pracovníkmi rôznych ďalších profesií, Schein pomenoval najskôr päť a neskôr na základe výskumu ďalších kolegov_ v 80. rokoch (napr. C. B. Derr) celkom osem kariérových kotiev (Schein, 1990).

K jednotlivým typom kotiev svoje subjekty prirad'oval podľa toho, aké dôvody mali pre svoje profesionálne rozhodnutie, ako menili zamestnanie a prestupovali do iných firiem, čo v živote hľadali a ako nahliadali na svoju budúcnosť (Schein, 1990).

Okrem vplyvu vlastných pracovných skúseností pri formovaní kariérovej kotvy Schein (1990) uvažoval o vplyvu vzdelania a zamestnania rodičov. U ľudí s kotvou Podnikateľskej kreativity napríklad našiel veľký počet prípadov, kedy obaja rodičia pracovníka boli vysokoškolsky vzdelaní. Podobne Schein videl určitú súvislosť medzi danou kotvou a prvými výkonmi človeka v škole čo naznačuje že kariérové kotvy sa začínajú formovať už omnoho skôr než ako po nástupe do prvého zamestnania.

Najdôležitejším faktorom, ktorý pracovníkovi napomáha poznať svoje profesné preferencie a postoje, je nutnosť rozhodovať sa a voliť si z ponúkaných možností. V takej situácii potom na povrch vystupujú základní potreby a hodnoty, ktoré človek v zamestnaní hľadá. Prostredníctvom voľby zisťuje, čo je pre neho skutočne dôležité (Schein, 1980, 1990a).

Postupom času človek nazbiera dostatok pracovných skúsenosti, uskutoční množstvo rozhodnutí a dostane sa mu dostatok spätnej väzby na to, aby o sebe získal jasnejší obraz. Je teda v určitej oblasti zakotvený. Jeho ďalšie kariérové rozhodnutia sú tak racionálnejšie, lebo človek aktuálne berie do úvahy svoje potreby, schopnosti a postoje. Po rokoch (5 – 10 rokov) vyformované kariérové seba poňatie človeka stále usmerňuje a ako kotva obmedzuje jeho možnosti kariérových rozhodnutí. Kariérová kotva je časťou seba obrazu človeka, ktorého by sa i pri náročnom rozhodovaní nikdy nevzdal (Schein, 1990).

Môže sa samozrejme stať, že momentálna pracovná pozícia nezodpovedá kariérovej kotve daného jedinca. Tu často krát do hry vstupujú vonkajšie vplyvy, nad ktorými pracovník nemá kontrolu, napríklad ekonomické okolnosti, náhla choroba v. Človek na tejto pozícii môže relatívne dobre fungovať, avšak jeho pracovná spokojnosť je nízka, čo potvrdilo i množstvo štúdií. Ako náhle však človek získa príležitosť a okolnosti sa zmenia, často krát ihneď nastúpi na cestu v zhode s jeho kariérovou kotvou (Schein, 1990).

Ustálený seba obraz je podľa Scheina (1990) veľmi stabilný a behom života sa v podstate nemení. Avšak pripúšťa, že kotva sa môže zmeniť, pokiaľ človek systematicky získava skúsenosti a spätnú väzbu, ktorá mu jasne bráni ďalej sa držať svojich doterajších ilúzií. Príkladom je umelec, ktorý opakovane nie je schopný vytvoriť dielo podľa svojich vlastných predstáv. Ak je to len dočasný stav, jeho seba obraz zmene nepodlieha (Schein, 1990a).

Ľudia, ktorí v stredných rokoch radikálne zmenia svoju vonkajšiu kariéru, často v skutočnosti usilujú o naplnenie predstáv, ktoré vždy o svojej kariére mali. Nikdy však nemali šancu robiť, to čo v skutočnosti chceli.

Kariérová kotva

Schein zistil, že po nástupe do zamestnania si nový pracovník utvára svoj seba obraz a dopracováva si svoje profesionálne poňatie. Toto poňatie má tri komponenty, ktoré tvoria to, čo nazývame kariérovou kotvou (Bělohlávek, 1994):

- I. vlastný obraz talentu a schopností - založený na súčasnom úspechu v rôznych pracovných situáciách
- II. vlastní obraz motívov potrieb - založený na príležitostiach pre seba poznávanie v reálnych situáciách a na spätnej väzbe od ostatných

- III. vlastný obraz postojov a hodnôt - založený na súčasnom vzťahu medzi sebou na jednej strane a normami a hodnotami zamestnávateľskej organizácie a vykonávané práce na strane druhej

Kariérová kotva je teda súbor subjektívne vnímaného vlastného talentu, motívov a hodnôt. Služi k vedeniu, usmerňovaniu, stabilizovaniu a integrácii osobnej kariéry.

Typy kotiev

Rozdelením kotiev na typy sa Schein nepokúšal o osobnostnú kategorizáciu ľudí, ale skôr mu išlo o zachytenie smerovania človeka v rámci jedného konkrétneho aspektu jeho života a to k práci. Čo daný človek vo svojom zamestnaní hľadá a o čo usiluje. Formálne názvy funkcií alebo postupy v kariére rôznych ľudí, ktoré sa navzájom veľmi podobajú, môžu v skutočnosti odrážať značné rozdiely v kariérovom zakotvení daných pracovníkov (Schein, 1990).

Kotvy sa samozrejme v praxi môžu do istej miery prekrývať, teda že každý človek je zakotvený vo viacerých oblastiach. U väčšiny ľudí je však možné objaviť jednu hlavnú kotvu, ktorá je najdôležitejším faktorom usmerňujúcim pracovný život jedinca (Schein, 1990).

Proti existencii len jednej kotvy vystupuje B. H. Kniveton so svojou štúdiou manažérov (2004), poukazujúc na to, že len asi 50% jeho respondentov výrazne preferovalo len jednu kotvu. U ostatných zaujímali dve až tri kotvy rovnako významné miesto.

Schein rozdeľuje 8 typov kariérnych kotiev:

- technicko-funkčná kompetencia
- manažérska kompetencia
- istota a stabilita
- podnikateľská kreativita
- autonómia a nezávislosť
- služba a oddanosť veci
- pravá výzva
- životný štýl

A. Technicko-funkčná kompetencia

U ľudí s touto kotvou sa prejavujú značné schopnosti a motivácia pri jednom druhu pracovnej činnosti. Ich pole pôsobenia a obsah práce je tým, čo ich najviac zaujíma. Predovšetkým usilujú o to, aby mohli využiť svoj talent a schopnosti a zároveň ich uspokojuje pocit, že su vo svojej oblasti odborníkmi. Častým problémom týchto ľudí je hrozba, že ich poznatky a schopnosti zostarnú, preto neustále usilujú o ďalšie vzdelávanie a rozširovanie obzoru. Svoj status a identitu odvodzujú od svojej špecializácie, ktorou neustále rozvíjajú. Príkladom je obchodník s dobrými schopnosťami predat' výrobok, finančný poradca, ktorého najväčším potešením je riešiť zložité investičné problémy alebo aj učiteľ ktorého tešia nabité znalosti a prehľad o jeho odbore.

Dôležitým faktorom pre pracovníkov s technicko-funkčnou kotvou je, že ich práca obsahuje výzvu. Ak nemôžu využiť svojej schopnosti a talent, okamžite je pre nich práca nezáživná a smerujú k iným činnostiam. Po svojich nadriadených požadujú absolútnu autonómiu pri plnení zadaných úloh, a často krát sa dožadujú neobmedzených zdrojov, či už finančných alebo ľudských. Povýšenie do manažérskych alebo príliš všeobecných pozícií, kde nemôžu svoje odborné znalosti využívať, je pre takto zakotvených jedincov neprijateľné. Zároveň očakávajú, že odmenu dostanú na základe svojich schopností a predovšetkým vzdelania a doterajších skúsenosti. Typickou tendenciou je potom porovnávanie platu s rovnako vzdelanými pracovníkmi v iných organizáciách. O zamestnanecké výhody a bonusy sa avšak príliš nezauímajú; výška platu je pre nich základom. Najviac si cenia hodnotenie zo strany ostatných odborníkov v ich poli pôsobnosti (Schein, 1990).

Pre ľudí s vysokou úrovňou technicko-funkčnej kompetencie je rozhodujúcim motívom pri rozhodovaní technicko-funkčný obsah práce. Uvažujú s ďalšou kariérou iba v rámci svojej odbornosti. Je to projektant, ktorý nikdy neprijme vyššiu funkciu mimo rámec činnosti projektovania, inžinier, ktorý odmietne atraktívnu ponuku do marketingového útvaru, pretože by zaostal vo svojej odbornosti, alebo automechanik, ktorý dá prednosť práci v servise pred lepšie platenou prácou strojníka stavebného stroja. Manažér s touto kariérovou kotvou sa bude vyhýbať všeobecným manažérskym funkciám. Prijateľné pre neho budú iba manažérske odborné funkcie. Inžinier, ktorému sa nechcelo robiť marketingového riaditeľa, možno celkom rád nastúpi do funkcie technického riaditeľa.

Títo ľudia sú hlboko zakorenení v práci, ktorou vykonávajú. Okrem toho však taktiež majú nechuť voči pozičnému boju, obavy z „džungle“ intríg, skrytých záujmov a úskokov, ktorými sa veľmi často vyznačuje klíma vo vrcholovej úrovni organizácie, a nechcú vykonávať prácu, pri ktorej nemôžu využívať svoje odborné schopnosti. (Bělohlávek, 1994).

B. Manažérska kompetencia

Hlavným záujmom ľudí s kotvou manažérskej kompetencie je manažment. Usilujú o získanie takých schopností, ktoré sú nutné pre ďalší postup v hierarchii organizácie až na pozície, kde budú zodpovední za kľúčové rozhodnutia firmy ovplyvňujúce celkový úspech danej organizácie. Oproti technicko-funkčným ľuďom nahliadajú na špecializáciu ako na pascu, do ktorej nechcú spadnúť. Naopak sa snažia získať schopnosti vo viacerých oblastiach. Aby uspeli, musia mať nielen analytický talent, ale taktiež schopnosti v interpersonálnej oblasti. Na zvládnutie kríz, medziľudských konfliktov a značnej zodpovednosti je dôležitá tiež emočná odolnosť.

K najdôležitejším hodnotám patrí postup v hierarchii organizácie smerom k väčšej zodpovednosti, k väčšiemu počtu podriadených, ktorých je treba viesť a k vyššiemu platu. Najviac ich teší zaujímavá, premenlivá práca, cez ktorú sa títo ľudia môžu podieľať na úspechu celej firmy. Za svoju snahu očakávajú náležitú (a dosť vysokú) odmenu spolu so zvláštnymi bonusmi a istotami do budúcnosti. Taktiež očakávajú, že budú povýšení na základe svojich zásluh a dosiahnutých výsledkov. Najviac si cenia pochvaly zo strany svojich nadriadených. (Schein, 1990).

Manažérska kompetencia spočíva v kombinácii troch oblastí (Bělohlávek, 1994):

- analytické kompetencie (schopnosti identifikovať, analyzovať a riešiť problémy v podmienkach neurčitosti a neúplné informácie. Je to schopnosť prijímať veľké množstvo informácií a vyberať z nich len to, čo je podstatné, dostať sa rýchlo k jadru problému a pohotovo nájsť riešenie),
- interpersonálna kompetencia (schopnosti ovplyvňovať, riadiť, viesť ľudí a usmerňovať zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie k dosiahnutiu organizačných cieľov, vysvetľovať analýzu situácie ostatným a zapájať ich do riešenia, sledovať, ako na riešení pracujú),
- emocionálna kompetencia (stimulácia emocionálnymi a interpersonálnymi krízami k vyššiemu úsiliu – zatiaľ čo u druhých vzbudzuje kríza skôr bezradnosť a apatiu, emocionálne kompetentní ľudia dokážu niest' vysokú úroveň zodpovednosti a vykonávať svoju moc bez pocitu viny).

Podmienkou pracovnej úspešnosti manažérov je kombinácia všetkých troch aspektov – analytického, interpersonálneho i emocionálneho, pričom žiadna z týchto stránok nesmie chýbať. Nositelia manažérskej kompetencie sa na rozdiel od ľudí s technicko-funkčnou kompetenciou cítia dobre v „džungli“ organizačných vzťahov, politická aréna ich uspokojuje,

majú dojem, že sú v jadre diania. Odborná funkčná práca je považovaná len za prechodné zamestnanie, ktoré je nenahraditeľným stupňom na ceste k všeobecnému manažmentu. Nech už ekonóm, strojár, právnik alebo matematik, cíti sa dobre v riadiacej funkcii, ktorá nemusí vôbec rozvíjať odborný potenciál (Bělohlávek, 1994).

C. Istota a stabilita

Niektorí ľudia v zamestnaní usilujú o to, aby mali istotu a aby mohli budúcu udalosť dobre predvídať a v pokoji ju očakávať. Podobne ako u ostatných kotiev, každého človeka určité istoty v práci zaujímajú. Pre ľudí s kotvou istota je však táto téma tak zásadná, že ovplyvňuje všetky kariérové rozhodnutia. Prirodzene usilujú o zamestnanie v organizáciách, ktoré málo prepúšťajú, poskytujú dobré podmienky pri odchode do dôchodku a ktoré majú povest' stabilnej a spoľahlivej spoločnosti. Zároveň ich najviac uspokojuje typ zamestnania kde sa očakáva stály a predvídateľný výkon, čo zodpovedá nastaveniu množstvu administratívnych pozícií vo viacerých spoločnostiach. Výmenou za istoty a zamestnanecké výhody títo ľudia ochotne plnia všetky úlohy podľa potrieb zamestnávateľa tak, ako im je povedané. Často ich potom ostatní vnímajú ako ľudí s nedostatkom ambícií a vlastných cieľov (Schein, 1990).

D. Podnikateľská kreativita

Ľudia s kotvou podnikateľskej kreativity majú silnú potrebu vytvárať vlastné nové podniky, služby a produkty, či už založením celkom novej organizácie alebo prevzatím už založenej spoločnosti a jej následným preformovaním. Mierou úspechu sú pre nich predovšetkým peniaze. S ľuďmi zakotvenými v autonómii majú spoločnú túžbu viesť vlastný podnik. Podnikateľská kreativita sa avšak prejavuje silnou potrebou ukázať, že človek dokáže vytvoriť nový podnik. Skôr ako je spoločnosť úspešná, často je potrebné autonómiu alebo taktiež istotu úplne obetovať. Títo pracovníci neustále vytvárajú nové veci a ľahko ich práca začne nudiť. Vo svojej spoločnosti buď pracujú na ďalších inováciách alebo strácajú záujem, podnik predajú a založia iný. Sú to ľudia, ktorí neustále potrebujú výzvu. Ich hodnotou je vlastníctvo, chcú byť vlastníkami patentov a akcií organizácie, v ktorej pracujú. (Schein, 1990).

Je to menej bežná kotva. Výtvor je ich primárnou motiváciou, až v ďalšom poradí môže nasledovať finančný zisk. Pri vytváraní nových organizácií sú kreatívni jedinci vo svojom živle a sú pre organizáciu nenahraditeľní; keď sa však organizácia zabehne, ich význam klesá a oni sami strácajú záujem. Realizujú sa hlavne v podnikaní akéhokoľvek

druhu. Na rozdiel od manažersky orientovaných jedincov im často chýba vysoká úroveň zodpovednosti, čo robí ich činnosť v manažerských funkciách problematickou. Neustále presadzovanie nových nápadov a zanedbávanie otravných rutinných povinností sa stane zdrojom problémov pre podriadených i pre ostatných vedúcich pracovníkov (Bělohlávek, 1994).

E. Autonómia a nezávislosť

Pracovníci s kotvou autonómie sú neradi obmedzovaní akýmikoľvek pravidlami iných ľudí, či už je to pracovná doba, normy alebo dané postupy organizácie. Prevláda u nich potreba pracovať na veciach podľa seba, vlastným tempom a spôsobom. Prirodzene tak majú tendenciu usilovať o nezávislé povolanie a činnosť. V oblasti obchodu sa môžu zaoberať konzultovaním, výskumom, prieskumom trhu alebo finančnými analýzami. Určitú mieru autonómie samozrejme vyhľadáva každý pracovník. Nie u všetkých je to až tak dôležitá téma aby kvôli nej odmietli síce lepšie platenú ale viac obmedzujúcu pracovnú pozíciu. Ľudia s kotvou autonómie dávajú prednosť jasne zadanej úlohe, ktorá má byť do istej doby splnená. Spôsob a časové rozvrhnutie plnenia daného projektu by však malo byť ponechané na nich samotných (Schein, 1990).

Organizačný život je považovaný za reštriktívny, iracionálny, zasahujúci do súkromia. Rovnako ako kreatívni jedinci sú i autonómne typy lákané samostatným podnikaním. Utekajú od úradov, veľkých výrobných organizácií, a často pôsobia ako súkromné poradenské firmy v rôznych odborných sférach (Bělohlávek, 1994)

F. Služba a oddanosť veci

Ľudia s kotvou služba si vyberajú zamestnanie podľa hodnôt, ktoré budú cez danú pozíciu uplatňovať. Hodnoty ich zaujímajú viac ako schopnosti, ktoré je potrebné pre danú zamestnanie mať. Nejakým spôsobom sa snažia zmeniť svet k lepšiemu. Patria sem napr. pracovníci pomáhajúcich profesií, ako napríklad lekári, psychológovia, sociálni pracovníci alebo učitelia. Značná oddanosť veci je príznačná aj pre obchodných manažérov alebo výskumníkov. Prejavujú sa u nich hodnoty ako pomoc ľuďom, služba ľudstvu ako takému a úsilie pomôcť vlastnej krajine. Ľudia s touto kotvou chcú predovšetkým pracovať tam, kde môžu danú organizáciu ovplyvňovať v zhode s vlastnými hodnotami a predstavami. Peniaze pre nich nie sú tým hlavným a očakávajú spravodlivé ohodnotenie výkonu. Skôr ako peniaze týchto ľudí poteší povýšenie na pozíciu s väčším vplyvom a slobodou pôsobenia na ostatných (Schein, 1990).

G. Pravá výzva

Ľudia s kotvou výzvy majú postoj, že čokoľvek dokážu, čokoľvek prekonajú. Úspech pre nich znamená prekonanie nemožných prekážok, vyriešenie neriešiteľného problému alebo porazenie obzvlášť náročného súpera. Niektorí v dôsledku toho menia neustále zamestnania v snahe zaoberať sa ešte náročnejšími problémami. Zmena a možnosť vyskúšať svoje schopnosti je pre nich veľmi dôležitá. Ide častokrát o obchodníkov, profesionálnych športovcov alebo manažérov, ktorí vidia svoju kariéru ako dennodenný zápas, kde zvíťaziť znamená všetko. Zaujímavosťou je, že túto kotvu pôvodne identifikoval v 80. rokoch 20. stor. profesor C.B. Derr. Ten si všimol u námorných dôstojníkov, že sa sústredili len na svoj tréning a zdokonalenie schopností aby v prípade vojny alebo konfliktu nepriateľa porazili (Schein, 1990).

H. Životný štýl

Kotva životný štýl sa objavuje u pracovníkov, ktorý zamestnanie a kariéru nepokladajú za príliš významnú v ich živote. Nie len že sa usilujú o rovnováhu pracovného a súkromného života, ale predovšetkým chcú prepojiť nároky vlastnej kariéry rodiny a kariéry. Viac než čokoľvek iné chcú byť títo pracovníci flexibilní. Oproti ľuďom zakotveným v autonómii, pre ktorých je pružnosť rovnako dôležitá, ľudia s kotvou životný štýl ochotne pracujú pre danú organizáciu, avšak keď je potreba chcú mať možnosť jednať podľa svojich preferencií (zníženie úväzku ak to životné okolnosti vyžadujú, pružná pracovná doba, práca doma atď....).

Aj napriek tomu, že bola táto kotva identifikovaná u žien, objavuje sa často aj u mužov, čo je zrejme odrazom zmien v spoločnosti a pribúdaním žien, ktoré si budujú vlastnú kariéru (Schein, 1990).

McClelland (potreba)	Holland (profesionálna osobnosť)	Schein (kariérová kotva)
x	podnikavá	autonómia
výkonu		kreativita
x	umelecká	
afiliácie	sociálna	x
(moci)	x	manažérska kompetencia

x	skúmavá	technicko-funkční kompetencia
x	konvenčná	istota
x	realistická	x

Tabuľka 1: Porovnanie McClellandovej, Hollandovej a Scheinovej kariérovej typológie (Bělohlávek, 1994)

Je zjavné, že mnohé kategórie v typológiách si budú veľmi podobné. Tak človek, ktorý má podľa McClellanda vysokú potrebu afiliácie, bude považovaný Hollandom za profesionálnu osobnosť sociálnu. Ľudia s potrebou moci (podľa McClellanda) budú pravdepodobne smerovať k Scheinovej manažérskej kompetencii, ale manažérska kompetencia nie je potrebou moci zďaleka vystihnutá úplne. Nechávame preto potrebu moci v zátvorke. Hollandova skúmavá osobnosť zodpovedá Scheinovej kompetencii technicko-funkčnej. Konvenčná osobnosť Hollanda sa podobá podľa Scheina ľuďom zakotveným v istote.

McClellandova výkonová orientácia je v súlade s Hollandovou podnikavou osobnosťou. Hollandova podnikavá osobnosť však môže byť podľa Scheina zakotvená ako v autonómii (osobná nezávislosť na akomkoľvek zamestnávateľovi), tak i v kreativite (vymýšľanie nových podnikateľských zámerov). Do Scheinovej kreatívnej kariérovej kotvy sa však zmestia Hollandoví podnikatelia aj Hollandoví umelci – v oboch prípadoch ide o tvorenie, či už nového biznisu alebo umeleckého diela.

McClelland, Holland i Schein sa vo svojich typológiách opierajú o rôzne východiska. Zatiaľ čo McClelland usiluje o všeobecnú typológiu motivácie, Holland zisťuje záujem o vykonávanie jednotlivých činností a Schein uvažuje o dlhodobých cieľoch človeka (Nordvik in Bělohlávek, 1994).

Kariérové kotvy Českých politikov

V Českej Republike sa problematikou kariérnych kotiev zaoberá psychologička S. Lemrová, ktorá v roku 2005 na túto tému urobila štúdiu v parlamente ČR. Z výsledkov výskumu vyplýva, že primárnou kotvou českých poslancov a senátorov je prevažne Služba, teda snaha zmeniť svet k lepšiemu a pomáhať ľuďom, a zároveň presadzovať zmeny v spoločnosti v súlade s vlastnými hodnotami (Lemrová, 2006). Službu výrazne preferovali predovšetkým ľavicoví politici, zatiaľ čo pravicovo orientovaní považovali za rovnako významnú aj Autonómiu. Ako sekundárna sa u politikov ukázala kotva Výzva a ako najmenej preferovaná kotva istota.

Pohlavie

Že existujú súvislosti medzi pohlavím a preferenciou kotiev naznačil už Schein (1990), keď poukázal na významnejší podiel kotvy Životný štýl u žien v porovnaní s mužmi. Ku rovnakému záveru neskôr došli aj ďalší výskumníci. Muži sú podľa niektorých štúdií naopak skôr než ženy zakotvený v Technicko-funkčnej oblasti (Igarria, 1991; Kniveton, 2004), Podnikateľskej kreativity (Kniveton, 2004) a Manažérskej kompetencii (Igarria, 1992). Naopak iné výskumy poukazujú na minimálny vplyv pohlavia na rozloženie kotiev v populácii (napr. Yarnall, 1998).

Vek

Podľa Scheinovej teórie sa kariérová kotva sa s vekom pracovníka v podstate nemení. Tento trend ukázala napríklad štúdia Britských zamestnancov (Yarnall, 1998), kde vek nemal žiadny vplyv na rozloženie kotiev v súbore. Iné výskumy však istou súvislosť našli. Napríklad Igarria (1992) uvádza, že v jeho súbore pracovníkov v oblasti informačných systémov vykazovali starší pracovníci väčšie preferencie kotvy istota. Podobne starší manažéri vo výskume Knivetona (2004) sa viacej orientovali na istotu oproti mladším, ktorí viacej preferovali Manažérsku kompetenciu a Technicko-funkčné zameranie.

Osobnosť

V štúdií Marie Järlström (2000, in Lemrová 2005) se napríklad ukázali rozdiely medzi introvertne a extrovertne orientovanými respondentmi. Extroverti uprednostňovali kotvy Manažérskej kompetencie, Služby a Výzvy. Naopak introverti preferovali skôr Technicko-funkčnú kotvu, Autonómiu a Podnikateľskú kreativitu. Zároveň ľudia s prevahou myslenia preferovali Technicko-funkčnú kotvu a ľudia s prevahou citov kotvu Autonómie a Služba. Mierne odlišné výsledky vo vzťahu k introverzii – extravertzii potom ponúka výskum Hilmar Nordvika (1996), u ktorého sa introverzia subjektívne spájala s kotvami Technicko-funkčnej kompetencie, istoty, Životný štýl, ale aj Podnikateľská kreativita. Extrovertní respondenti

rovnako ako v predchádzajúcej štúdií preferovali Manažérsku kompetenciu, Službu a Výzvu. Štúdiá manažérov z roku 2004 (Pathak, 2004) ďalej poukazuje na súvislosti kotvy Manažérskej kompetencie a schopností, ktoré u seba jednotliví respondenti vnímali. Pracovníci s touto kotvou sa tak významne častejšie vnímali ako iniciatívni, inteligentní a so schopnosťou dohliadať na ostatných. Výsledky iného výskumu (Warr, 2004), ktorý sa rovnako zaoberal osobnostnými faktormi ako prediktormi kariérových kotiev, ďalej ukazujú, že dosahovanie cieľu, kontrolovanie, presvedčovanie a ráznosť sa významne spája s kotvami Technicko-funkčnej kompetencie, Manažérskej kompetencie, Autonómie a Podnikateľskej kreativity. Naopak konvenčnosť, starostlivosť, dodržovanie pravidiel a malý sklon k zmenám sa spája s istotou, Službou a Životným štýlom.

Potreby organizácii a nároky 21. storočia

Vezmeme v úvahu stabilitu kariérových kotiev, je zrejmé, že v prípade zmeny v organizácii, v ktorej je človek zamestnaný, alebo v prípade globálnejších zmien v spoločnosti, môžu mať niektorí pracovníci vzhľadom k svojmu zakotveniu výhodnejšiu pozíciu než iní. Jedným z významných trendov modernej doby je technologický pokrok. Dnešní pracovníci často zažívajú tlak nie len učiť sa ovládať nové zariadenia, ale predovšetkým svoje znalosti a schopnosti stále obnovovať a udržiavať aktuálne. Schein (1990 in Lemrová) upozorňuje, že s nástupom nových technológií sa bude zvyšovať počet ľudí technicky „zastaraných“.

Naopak ľudia s Technicko-funkčným zakotvením budú stále viac vyhľadávaní. Firmy a organizácie tak musia pri tvorbe systému odmien a povýšení uvažovať o potrebách a cieľoch tejto skupiny ľudí. Vplyvom globalizačných trendov a šírením hodnôt a potrieb západného sveta do ostatných regiónov je treba taktiež brať v úvahu prebiehajúce zmeny spoločensk -kultúrnych hodnôt. V mnohých krajinách pribúda ľudí, ktorý od firiem očakávajú viac, ale už nie sú tak ochotní nechať sa ovládať a riadiť svojim zamestnávateľom. Dá sa teda očakávať, že ľudia s kotvami Autonómia, Životní štýl, Služba a Podnikateľská kreativita bude naďalej pribúdať (Schein, 1990 in Lemrová).

Najvýraznejšou zmenou v súčasnosti prechádzajú ľudia zakotvení v Istote (Schein, 1996). Zamestnávateľ dnes skôr než istotu zamestnania pracovníkovi ponúka istotu zamestnateľnosti tým, že mu ponúkne možnosti ďalej sa vzdelávať a získavať nové skúsenosti. Na trhu práce sa potom títo ľudia jednoduchšie uplatňujú. Pre pracovníkov s kotvou Istota, ktorý predovšetkým očakávajú stály plat a svoje zamestnanecké istoty, sú také zmeny značne problematické. Človek sa už nemôže spoliehať na organizáciu, ale len na seba.

Pracovníci, ktorý predovšetkým usilovali o to, aby našli dobrého zamestnávateľa, u ktorého zostanú po celý život, sú nútení premýšľať o sebe a svojich potrebách a predovšetkým nájsť vo svojej práci nové štruktúry, ktoré im istotu dajú. Súčasne kladenie dôrazu na sebestačnosť naopak výrazne vyhovuje ľuďom zakotveným v Autonomii, Výzve či Podnikateľskej kreativite (Schein, 1990 in Lemrová).

Potreba pracovníkov s Manažérskymi kompetenciami stále narastá a to i na nižších pozíciách v hierarchii organizácii. Vedenie a organizovanie ľudí a všeobecný manažment sú schopnosti, ktoré sa aspoň do istej miery vyžadujú bežne na všetkých úrovniach firiem. Aj keď sú manažérske pozície veľmi cenené u laickej verejnosti a mnohí o také miesto usilujú, je potrebné, aby daný pracovník skutočne mal potrebnú motiváciu, analytické schopnosti, znalosti finančnictva, aby vedel pracovať s ľuďmi a viesť tímy, a predovšetkým aby psychicky a emocionálne zvládol dôsledky svojich rozhodnutí, ktoré môžu ovplyvniť značné množstvo ľudí i celú firmu (Schein, 1996 in Lemrová). Dá sa tvrdiť, že pracovníkom na ktorejkoľvek pozícii dnes nestačí len mať znalosti a technické schopnosti robiť svoju prácu. Stále viac sa po zamestnancoch vyžadujú manažérske schopnosti, umenie viesť ostatných a koordinovať prácu druhých (Evans, 1996 in Lemrová). Sebestačnosť, zodpovednosť a sebakontrola patria k žiaducim vlastnostiam predovšetkým v dobe, kedy sa práce často robí doma. Nevyhnutná je rovnako schopnosť učiť sa z vlastných skúseností a skúseností ostatných ľudí (Schein, 1996 in Lemrová).

Využitie v praxi

Kariérové kotvy sa dajú podľa Scheina (1990 in Lemrová) využiť predovšetkým pri výbere nových pracovníkov a pri práci so zamestnancami. Ak sa totiž jedná o relatívne stabilnú súčasť osobnosti, zamestnávateľ by mal usilovať o to, aby ponúkal zamestnancom profesné príležitosti práve v zhode s ich kariérovými kotvami (Kniveton, 2004). Ak sa človek dostane na takú pozíciu na ktorej netúži byť neprosieva to danému pracovníkovi a ani organizácii. Kariérové kotvy môžu pomôcť organizáciám vypracovať širšie možnosti pre postup v kariére tak, aby sa mohli maximálne rozvíjať nielen tí, ktorý usilujú o manažérsku pozíciu, ale aj ľudia preferujúci napríklad odbornú prácu. Kariérové kotvy môžu byť užitočným nástrojom nielen v rukách zamestnávateľa, ale i samotného pracovníka. Rozvoj úspešnej kariéry je predovšetkým zodpovednosťou každého človeka. Rozhodovanie ohľadne ďalšieho profesného postupu by potom mohlo byť založené nielen na informáciách o danej pracovnej pozícii, ale predovšetkým o vlastných potrebách, hodnotách a schopnostiach – teda

na znalosť vlastnej kariérovej kotvy. Schein uvádza, že jedným z jeho hlavných cieľov bolo vytvoriť typológiu, ktorá by človeku napomohla určiť svoje vlastné profesné priority a efektívne sa tak rozhodovať o ďalšom kariérovom postupe (Schein, 1990 in Lemrová).

Hlavným cieľom kariérových kotiev teda bolo sebaopoznanie. Jedným z autorov, ktorý prakticky kariérové kotvy dlhodobo využívajú predovšetkým v profesnom poradenstve je Clive Evans (1996), ktorý uvádza, že tento test dáva pracovníkovi predovšetkým základ pre stanovenie osobných cieľov a ďalších plánov, či krátkodobých alebo dlhodobých. Kotvy umožňujú človeku integrovať informácie, ktoré o sebe získal do realistického celku – jedná sa napríklad o informácie, ako je človek vnímaný svojím okolím, ako sa nahliada na jeho výkon z hľadiska požiadaviek zamestnávateľa, alebo akú profesnú budúcnosť ostatní ľudia danému človeku predvídajú (Evans, 1996 in Lemrová). Najväčší prínos autor vidí u manažérov na strednej úrovni, ktorí sa rozhodujú o ďalšom kariérovom postupe.

Test kariérových kotiev

Tento dotazník vám pomôže určiť vašu kariérovú kotvu. Budete vyberať odpovede na niekoľko otázok. Prečítajte si pozorne každú otázku. Za otázkou nasleduje vždy osem možných odpovedí. Zvoľte tú, ktorá vás najlepšie vystihuje, a na voľné miesto pred príslušným písmenkom napíšte 1. Tú ktorá je na druhom mieste 2 a tak ďalej až zostavíte zo všetkých odpovedí poradie od 1 do 8, pričom najmenej vhodná odpoveď bude označená 8.

Príklad:

Pri ceste do zahraničia by som chcel:

- a) poznať miestne pošty
- b) kúpať sa v mori
- c) stratiť uterák
- d) byť pozvaný na večeru
- e) byť okradnutý o batožinu
- f) pozrieť si pamiatky
- g) poznať život miestnych ľudí
- h) zostať krátku dobu v nemocnici

Premýšľajte či sa stretli s podobnými situáciami stretli a ako ste v nich reagovali. Ak sa vám to nestalo, pokúste sa predstaviť si situáciu a vžiť sa do nej. Nie sú tu správne, ani nesprávne odpovede. Správna je každá odpoveď, ktorá pravdivo vystihuje vaše správanie. Najlepšia je tá odpoveď, ktorá vás napadne ako prvá.

1) Ktorá z nasledujúcich skutočností by vám najviac vadila pri výbere zamestnania?

- a) hrozba nožnej straty zamestnania
- b) nadriadený, ktorý neustále zasahuje do vašich kompetencií,
- c) veľmi obmedzená možnosť rozhodovania o problémoch spoločnosti
- d) prevažne administratívna a riadiaca činnosť bez odborných úloh
- e) nejasný vzťah vykonávanej činnosti k výslednému produktu
- f) minimálny styk s ľuďmi počas pracovnej doby
- g) nejasný výsledok, takže ide ťažko odlišiť schopných od neschopných,
- h) úplné časové vyťaženie.

2) Ktorá z uvedených pracovných funkcií v organizácii by vám najlepšie vyhovovala za predpokladu, že pre ňu máte odborné znalosti

- a) úradník, ktorý kontroluje správnosť uzavretých zmlúv
- b) samostatný konzultant, ktorý je viazaný len mandátnou zmluvou, a má voči firme značnú voľnosť rozhodovania
- c) riaditeľ stratovej výrobnnej divízie, ktorý má dosiahnuť zisk,
- d) odborný pracovník rozvoja vedy a techniky, ktorý sa zaoberá zavádzaním technických noviniek
- e) riaditeľ, poverený vybudovaním nového zdravotného strediska
- f) lekár alebo pracovník zdravotného strediska, ktorý pomáha ľuďom
- g) obchodný zástupca, ktorého plat závisí na možnosti a rozsahu uzavretých zmlúv, odborná funkcia, ktorá ponecháva dostatok času pre rodinu a osobne záľub

3) Ktorá z uvedených zmien by na vás najhoršie psychicky zapôsobila?

- a) z pracovnej náplne vám bude odobraná činnosť, ktorá je spojená s pravidelným príplatkom,
- b) nadriadený si preberie kontrolu nad takou oblasťou vašej činnosti, ktorú ste doteraz vykonával samostatne,
- c) váš útvar nesplní dôležitú úlohu, na ktorej závisia výsledky celej organizácie

- d) zistíte, že odborný štandard vašej práce už dlhšiu dobu nezodpovedá republikovej úrovni
- e) nebude vám umožnené dokončiť prototyp nového výrobku, na ktorom ste niekoľko mesiacov pracoval,
- f) zamestnávateľ prepustí zo zamestnania mnohých vašich súčasných spolupracovníkov,
- g) bude zavedený nový rovnostársky systém odmeňovania bez ohľadu na osobnú výkonnosť,
- h) premiestnenie pracoviska a následným dochádzaním stratíte hodinu denne zo svojho voľna.

4) Ktorého z osobných dôvodov by ste si najviac cenili?

- a) dosiahnutie významného postavenia v hierarchii verejnej inštitúcie.
- b) osamostatnenie útvaru, ktorý vediete, z veľkej organizácie a jeho prevod na súkromnú bázu,
- c) prekonanie ekonomickej krízy v organizácii vašim vlastným pričinením,
- d) publikovanie článku v zahraničnom odbornom časopise,
- e) založenie a vybudovanie malej perspektívnej firmy, ktorá ponesie vaše meno,
- f) účinné pomoci človeku, ktorý sa dostal do zložitej situácii
- g) zjavné prekonanie a odstavenie človeka, ktorý brzdil realizáciu vašich koncepcií,
- h) dosiahnutie životnej harmónie, spojenie zaujímavej práce, rodinnej spokojnosti a priestoru pre osobné záľuby.

5) Cítili by ste sa dobre vo firme, ktorá usiluje o hospodársky úspech predovšetkým:

- a) udržaním solídnej povesti a spoľahlivosti voči klientom,
- b) originálnym prístupom, odlišným od konkurencie,
- c) schopnosťou pružne reagovať na zmenu podmienok trhu,
- d) neustálym zdokonaľovaním a vysokou technickou úrovňou výroby,
- e) zavádzaním nových nápadov, ktoré znamenajú zmenu filozofie trhu,
- f) vytvorením skvelej pracovnej atmosféry, v ktorej je radosť pracovať
- g) chytrými cestami a vymyslením trikov, ako sa vyrovať s konkurenciou
- h) zvyšovaním oddanosti pracovníkov zlepšením pracovných podmienok

6) Čo by vám predovšetkým mal poskytnúť váš nadriadený

- a) oporu pri osobných problémoch

- b) čo najširší priestor pre rozhodovanie,
- c) úlohy, na ktorých budete môcť využiť svoje schopnosti,
- d) možnosti zvyšovania odbornej kvalifikácie,
- e) príležitosť k vytvoreniu niečoho nového,
- f) pozitívnu atmosféru, podporu dobrých vzťahov medzi spolupracovníkmi
- g) jednoznačné porovnanie s ostatnými vo výkonnosti a patričné uznanie za výsledky
- h) zaujímavú prácu v rozumnej pracovnej dobe,

7) Ktoré predpoklady sú podľa vás najdôležitejšie pre pracovný úspech?

- a) spoľahlivosť a dôveryhodnosť,
- b) samostatnosť,
- c) sebaistota a rozhodnosť,
- d) odborné znalosti,
- e) činorodosť a vytrvalosť,
- f) schopnosť spolupráce
- g) pribojnosť,
- h) osobnú vyrovnanosť a múdrosť

8) S ktorým s uvedených ľudí by ste sa najradšej stretli?

- a) James Herriot, autor knihy o živote veterinára na anglickom vidieku
- b) Jack Kerouac, autor knihy o živote amerických tulákov,
- c) Lee Iacoca, známy manažér Fordových závodov a General Motors,
- d) John von Neuman, vynálezca počítača,
- e) Endre Rubik, tvorca Rubikovej kocky a iných hlavolamov,
- f) Louis de Funés, herec z filmových komédií,
- g) Bill Gates, najbohatší človek na svete,
- h) Carl Rogers, psychológ, ktorý sa zaoberá osobnou rovnováhou a rozvojom osobnosti,

Kariérové kotvy teraz určíme takto:

1) Spočítame všetky body pre odpovede a, b, c, d, e, f, g, h a vnesieme do tabuľky:

KARIÉROVÁ KOTVA	ODPOVEĎ	BODY	PORADIE
Istota	A		
Autonómia	B		
Manažérska kompetencia	C		
Technicko-funkčná kompetencia	D		
Kreativita	E		
Vzťahy medzi ľuďmi	F		
Výzva	G		
Životný štýl	H		

2) posúdime význam jednotlivých kariérových kotiev pre život:

40 - 47 bodov - kotva má pre vaše rozhodovanie a prístup ku kariére rozhodujúci význam

32 –39 - bodov: kotva má značný význam pre vašu orientáciu,

24 - 31 bodov: kotva čiastočne ovplyvňuje vašu orientáciu,

8 - 23 bodov: význam kotvy je pre váš život bezvýznamná.

3) Určíme poradie - pre kotvu s najväčším počtom bodov je poradie 1, pre ďalšiu kotvu 2, atd.

4) Tak môžeme ľahko zistiť, ktorá kotva je pre vás najdôležitejšia, a ktorá je najmenej dôležitá. V prípade že dve kotvy majú rovnaký počet bodov, znamená to že ich význam pre vás je rovnaký.

BIBLIOGRAFIA

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994.

LEMROVÁ, S. *Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů*. Olomouc: Katedra psychologie, FF UP, 2006.

SCHEIN, E. H. *Career anchors: Discovering your real values*, San Diego: Pfeiffer, 1990.